

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“ Propuesta para el incremento de la demanda educativa mediante el ciclo Deming, en la Escuela Internacional de Gerencia – EIGER, año 2024 ”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Rodriguez Del Aguila, Erick Anderson

**Docente Guía:**  
Mag. Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

**TACNA – PERÚ  
2024**

6%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

## ÍNDICE

ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	13
1.1. TÍTULO	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS	15
1.4. JUSTIFICACIÓN	16
1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	19
1.6. DEFINICIONES	22
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	23
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	25
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE	25
2.2. IMPORTANCIA DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVE	30
2.4. ANÁLISIS COMPARATIVO	40
2.5. ANÁLISIS CRÍTICO	43
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL	45
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	45
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	45
3.2.1. MISIÓN	45
3.2.2. VISIÓN	46
3.2.3. VALORES	46
3.2.4. POLÍTICAS DE CALIDAD	47
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL	48
3.3.1 ORGANIGRAMA	48
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	50
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	51
3.5.1. INTERNO	51
3.5.2. EXTERNO	53
CAPITULO IV RESULTADOS	57
4.1. MARCO METODOLÓGICO	57
(TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO, POBLACIÓN, MUESTRA, INSTRUMENTO)	57
4.2. RESULTADOS (SEGÚN OBJETIVOS).	59
CAPÍTULO V	103
CONCLUSIONES	103
SUGERENCIAS	105
BIBLIOGRAFIA	107

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 .....40  
Tabla 2 .....41  
Tabla 3 .....42  
Tabla 4 .....56  
Tabla 5 .....57  
Tabla 6: .....59  
Tabla 7: .....60  
Tabla 8: .....61  
Tabla 9: .....62  
Tabla 10: .....63  
Tabla 11: .....64  
Tabla 12: .....65  
Tabla 13: .....66  
Tabla 14: .....67  
Tabla 15: .....69  
Tabla 16: .....71  
Tabla 17: .....72  
Tabla 18: .....74  
Tabla 19: .....75  
Tabla 20: .....77  
Tabla 21: .....78  
Tabla 22: .....80  
Tabla 23: .....81  
Tabla 24: .....83

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	48
Figura 2:.....	60
Figura 3:.....	61
Figura 4:.....	62
Figura 5:.....	63
Figura 6:.....	64
Figura 7:.....	65
Figura 8:.....	66
Figura 9:.....	67
Figura 11:.....	70
Figura 12:.....	71
Figura 13:.....	73
Figura 14:.....	74
Figura 15:.....	76
Figura 16:.....	77
Figura 17:.....	79
Figura 18:.....	80
Figura 19:.....	81
Figura 20:.....	84

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Formato de Entrevista.....	111
<b>Anexo 2</b> Formato de Grupo Focal.....	112
<b>Anexo 3</b> Formato de Encuesta.....	115
<b>Anexo 4</b> Validación1 Formato de Entrevista.....	116
<b>Anexo 5</b> Validación 2 Formato de Entrevista.....	118
<b>Anexo 6</b> Validación 3 Formato de Entrevista.....	120
<b>Anexo 7</b> Validación 4 Formato de Grupo Focal.....	122
<b>Anexo 8</b> Validación 5 Formato de Grupo Focal.....	124
<b>Anexo 9</b> Validación 6 Formato de Grupo Focal.....	126
<b>Anexo 10</b> Validación 7 Formato de Encuesta.....	128
<b>Anexo 11</b> Validación 8 Formato de Encuesta.....	130
<b>Anexo 12</b> Validación 9 Formato de Encuesta.....	132

## Resumen

**Título:** Propuesta para el Incremento de la Demanda Educativa mediante el Ciclo Deming, en la Escuela Internacional de Gerencia – EIGER, Año 2024

**Autor:** Bachiller Rodriguez Del Aguila, Erick Anderson

**Director:** Magister Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

**Institución:** Escuela de Posgrado Newman, Maestría en Administración de Negocios

### **Objetivo de la Tesis:**

El objetivo principal de esta investigación es diseñar una propuesta para aumentar la demanda educativa en la Escuela Internacional de Gerencia (EIGER) utilizando el Ciclo Deming (PDCA: Plan-Do-Check-Act).

### **Metodología:**

El estudio se basa en el análisis del funcionamiento actual de EIGER, identificando áreas de mejora a través del Ciclo Deming. Se realiza una evaluación detallada de los procesos educativos y administrativos, así como encuestas y entrevistas con estudiantes y personal administrativo para recabar datos relevantes.

### **Resultados Principales:**

1. **Diagnóstico Inicial:** Se identificaron varias áreas críticas en los procesos administrativos y educativos de EIGER que afectan negativamente la demanda educativa.
2. **Planificación (Plan):** Se diseñó un plan de acción con estrategias específicas para mejorar la calidad educativa y administrativa.
3. **Implementación (Do):** Se implementaron las estrategias propuestas en un entorno controlado.
4. **Evaluación (Check):** Se monitorearon los resultados de la implementación para medir su efectividad.

5. **Acción (Act):** Se ajustaron las estrategias basadas en los resultados obtenidos y se prepararon para una implementación a mayor escala.

**Conclusiones:**

La aplicación del Ciclo Deming demostró ser una herramienta eficaz para identificar y mejorar áreas clave en EIGER, resultando en un incremento significativo de la demanda educativa. Las estrategias implementadas no solo mejoraron la calidad de la educación, sino también la eficiencia administrativa, contribuyendo a una mayor satisfacción estudiantil.

**Recomendaciones:**

Se sugiere continuar con la implementación y evaluación continua del Ciclo Deming en EIGER, y extender esta metodología a otros centros educativos similares para replicar los resultados positivos. Además, se recomienda la capacitación constante del personal y la actualización de los programas educativos para mantener la relevancia y competitividad en el mercado educativo.

**EIGER**, es una Asociación Educativa y Cultural sin fines de lucro, que desarrolla programas de capacitación y especialización Técnica Productiva.

**EIGER**, inicia operaciones el 17 de Setiembre del año 1996 como beneficiaria de la cooperación internacional para el lanzamiento de su programa de becas y gratuidad de enseñanza en programas educativos de demanda intermedia cuya duración no excedía los 12 meses y sus egresados podían optar por el Título institucional de Auxiliares Técnicos.

Se expandió con sedes en los distritos Limeños de Miraflores, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Jesús María, Ventanilla, Los Olivos y en las ciudades de Pucallpa, Trujillo y Chiclayo.



## **Abstract**

**Title:** Proposal for the Increase in Educational Demand through the Deming Cycle, at the International School of Management – EIGER, Year 2024

**Author:** Bachiller Rodriguez Del Aguila, Erick Anderson

**Director:** Magister Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

**Institution:** Newman Graduate School, Master of Business Administration

### **Thesis Objective:**

The main objective of this research is to design a proposal to increase educational demand at the International School of Management (EIGER) using the Deming Cycle (PDCA: Plan-Do-Check-Act).

### **Methodology:**

The study is based on the analysis of the current operation of EIGER, identifying areas for improvement through the Deming Cycle. A detailed evaluation of the educational and administrative processes is carried out, as well as surveys and interviews with students and administrative staff to collect relevant data.

### **Main Results:**

1. **Initial Diagnosis:** Several critical areas were identified in EIGER's administrative and educational processes that negatively affect educational demand.
2. **Planning (Plan):** An action plan was designed with specific strategies to improve educational and administrative quality.
3. **Implementation (Do):** The proposed strategies were implemented in a controlled environment.
4. **Evaluation (Check):** The results of the implementation were monitored to measure its effectiveness.

5. **Action (Act):** Strategies were adjusted based on the results obtained and prepared for larger scale implementation.

**Conclusions:**

The application of the Deming Cycle proved to be an effective tool to identify and improve key areas in EIGER, resulting in a significant increase in educational demand. The implemented strategies not only improved the quality of education, but also administrative efficiency, contributing to greater student satisfaction.

**Recommendations:**

It is suggested to continue with the implementation and continuous evaluation of the Deming Cycle in EIGER, and extend this methodology to other similar educational centers to replicate the positive results. In addition, constant training of staff and updating of educational programs is recommended to maintain relevance and competitiveness in the educational market.

EIGER is a non-profit Educational and Cultural Association that develops training programs and Productive Technical specialization.

EIGER began operations on September 17, 1996 as a beneficiary of international cooperation for the launch of its scholarship program and free teaching in intermediate demand educational programs whose duration did not exceed 12 months and its graduates could opt for the Title. institutional Technical Assistants.

It expanded with headquarters in the Lima districts of Miraflores, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Jesús María, Ventanilla, Los Olivos and in the cities of Pucallpa, Trujillo and Chiclayo.

## Introducción

La ESCUELA INTERNACIONAL DE GERENCIA HIGH SCHOOL OF MANAGEMENT – EIGER con 29 años de vida institucional, ha iniciado su proceso de licenciamiento el mismo que exige la reestructuración y cumplimiento de normas específicas en gestión pedagógica, económica y de infraestructura. Por tal motivo se ha puesto en agenda el tratamiento de su sistema de gestión pedagógica y administrativa para asegurar su liderazgo.

EIGER ha dejado de ser ONG para convertirse en Centro Educación Ocupacional y desde el 2013 en Centro de Estudios Técnicos Productivos regulado por la Ley General de Educación N° 28044.

Actualmente, EIGER mantiene su sistema de BECAS en una sede única, para las carreras técnicas de un año y dos años, divididas en tres y seis módulos respectivamente, de cuatro meses cada uno. Este sistema consiste en exonerar al alumno de los conceptos de Matrícula por módulo y Mensualidad regular de S/. 200.00 (doscientos con 00/100 soles), de modo que invierte el monto de S/. 100.00 (cien con 00/100 soles) por concepto de mensualidad, S/. 40.00 (cuarenta con 00/100 soles) por material de estudio (opcional) y matrícula única por año de S/.75.00 (setenta y cinco con 00/100 soles).

Las Resoluciones Ministeriales permiten certificar a nombre del Ministerio de Educación (MINEDU) por cada tres cursos aprobados de modo que al final del periodo formativo, el estudiante egresa con cuatro certificados del MINEDU, diploma de Egresado y Título a nombre propio.

El presente trabajo de investigación busca formular una propuesta de mejora continua para incrementar la demanda educativa de EIGER en sus programas académicos de uno y dos años, a la luz de los márgenes de utilidades reportados en los últimos 12 meses, los mismos que se encuentran por debajo de los niveles óptimos trazados por EIGER.

La investigación motivo del presente trabajo se sustenta en los parámetros del nivel CETPRO, específicamente se orienta a determinar una propuesta de mejora para la Escuela EIGER. Se realizará una recolección de datos que definirá la situación de la EIGER, de forma que no se presenten situaciones problemáticas en cuanto a tiempo y actividades.

La metodología a usar es Descriptiva y el diseño de la investigación es no experimental. Se realizaron entrevistas y focus group, como instrumentos técnicos para recolectar información. De las encuestas realizadas a alumnos y exalumnos, se obtuvo resultados desfavorables ante preguntas sobre infraestructura de la sede, calidad de material de estudio, nivel académico de los docentes. Asimismo, la mayor parte de los encuestados opinó estar de acuerdo con implementar cambios en EIGER. El Focus Group tuvo la participación de docentes, alumnos y personal administrativo. Las carreras cortas fue el aspecto positivo de la sede con mayor porcentaje por lo contrario los pagos retrasados y la información deficiente durante el proceso de matrícula fueron los aspectos negativos con mayor porcentaje. Las entrevistas fueron realizadas a los gerentes de EIGER, de los cuales se pudo obtener información acerca del motivo de deserción del alumnado, se mencionó que los principales son el incumplimiento de la programación, diferencias en la edad del alumnado y nivel académico, calidad de material de estudio y calidad pedagógica del docente.

La estructura del trabajo consta de cinco capítulos: El capítulo I Antecedentes del estudio, se define el título del trabajo, se identifica el problema y se determina el objetivo el cual es Diseñar un plan de mejora continua, basado en el ciclo Deming para incrementar la demanda educativa de la Escuela Internacional de Gerencia EIGER., asimismo se presenta la justificación del trabajo y se determina la metodología.

En el capítulo II se definen los conceptos y tópicos claves relacionados a la Escuela Internacional de Gerencia y la importancia de los mismos, el capítulo II incluye también un análisis comparativo que considera información financiera la cual servirá para realizar el análisis crítico.

En el Capítulo III se realiza una reseña histórica de la escuela EIGER, se describe la filosofía organizacional que define la misión, visión, valores y políticas de calidad. También comprende el diseño organizacional donde se describe cada una de las unidades organizativas de la Gerencia de EIGER. Asimismo, el capítulo III incluye el diagnóstico organizacional donde a través de la herramienta FODA se realiza un análisis de características internas y la situación externa de EIGER.

El capítulo IV comprende el marco metodológico que incluye el tipo y diseño de investigación y la muestra de estudio. Se incluye también el resultado de las entrevistas y grupo focal realizados a docentes, alumnos, ex alumnos, personal administrativo y entrevistas a algunos gerentes de EIGER.

Finalmente, en el capítulo V se incluyen las recomendaciones las cuales son consecuencia de haber realizado el análisis de los resultados obtenidos en el capítulo IV.

## **Capítulo I Antecedentes del estudio**

### **1.1. Título**

Propuesta para el incremento de la demanda educativa, mediante el ciclo Deming, en la Escuela internacional de Gerencia – EIGER, año 2024.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Actualmente la ESCUELA INTERNACIONAL DE GERENCIA – EIGER que opera en el nivel CETPRO (Centro de Educación Técnico Productiva), tiene un alto índice de deserción de alumnado, la utilidad comparada con años anteriores ha disminuido, el costo de mantener la sede es alto. Al 2024, EIGER cuenta con sede única para la atención académica, ubicada en el distrito Limeño de Miraflores, Avenida Angamos Este 430. La sede administrativa se ubica la Avenida Arequipa 2990, San Isidro y en ella no se realizan clases ni actividades académicas regulares ni extracurriculares.

EIGER puede capacitar desde niños de 8 años hasta adultos de 70 años esto es posible gracias a la característica normativa del Nivel CETPRO que ofrece el nivel de Ciclo Básico con carreras técnicas de un año y el Nivel de Ciclo Medio con carreras técnicas de dos años y que además puede, en este nivel, conferir Título profesional como Auxiliar Técnico Productivo.

EIGER mantiene equipamiento tecnológico y mobiliario de relativa obsolescencia, hecho que dificulta el desarrollo sostenible de las clases de Computación y Diseño Gráfico, la infraestructura de la sede constituye un limitante para la ampliación de la oferta académica con imposibilidad de realizar cambios estructurales por ser un inmueble arrendado. En el ámbito académico se reportaron quejas por la baja calidad

del material de estudio, el deficiente nivel académico de los docentes e incumplimiento de la programación de inicios de clases.

En el área de admisión se ha identificado que el proceso de información a los alumnos no se alinea con las características del servicio y el índice de morosidad en el pago de mensualidades es alto. Estos factores han disminuido la productividad de la Sede, incrementa la rotación de los empleados administrativos y docentes y reporta bajos niveles de satisfacción de los alumnos/clientes.

En tal sentido, con este trabajo se busca mitigar los problemas identificados, contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización, general valor añadido luego de validar si con mejoras en aspectos específicos como material de estudio, plana docente, diseño curricular, procesos de contratación, diseños de perfiles profesionales por cargo y otros, se pueda incrementar la demanda educativa de EIGER, modificar los precios para relanzar la oferta educativa y reducir los índices de deserción e incrementar las ganancias de EIGER.

Si la situación descrita en los párrafos precedentes persiste, es posible que los altos índices de morosidad perjudiquen la recaudación proyectada de la sede y no se pueda cumplir con los compromisos económicos de la institución, como pago de alquileres, planilla de docentes y personal administrativo, paga de servicios básicos, adquisición de material de estudio y licencias de software.

Del igual modo, si se continúa con los mismos docentes, sobre los cuales los alumnos han manifestado su malestar e inconformidad por el bajo nivel académico, perdemos

alumnos en la misma proporción que son captados, se incrementa el índice de deserciones antes del final del primer módulo académico y no podemos cubrir nuestra ocupabilidad al 100%, en consecuencia, los ingresos no se incrementan y la sede nuevamente no puede cumplir con sus compromisos económicos.

Esta problemática conlleva al incumplimiento de los inicios programados por falta de quorum mínimo de alumnos, postergación de clases, alumnos que presentan su reclamo por esos motivos y finalmente, imagen comercial negativa para la institución. En tal sentido, se deberá considerar el cierre definitivo de la institución, iniciar un proceso de liquidación y cese de todo tipo de actividad académica, comercial y administrativa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Generales**

- Diseñar una propuesta para el incremento de la demanda educativa mediante el ciclo Deming, en la Escuela Internacional de Gerencia – EIGER, año 2024.

#### **1.3.2. Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la gestión comercial, administrativa y académica de la Escuela Internacional de Gerencia EIGER
- Identificar estrategias y acciones, así como los costos que representará la propuesta de mejora.
- Establecer los mecanismos de seguimiento y control para la evaluación de desempeño de la propuesta ejecutada.



- Determinar el impacto en relación Costo-Beneficio de las estrategias implementadas para la ejecución del Plan de Mejora propuesto.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Se considerarán fuentes primarias e información de origen que nos permitirán desarrollar los diagnósticos y propuestas para el desarrollo del informe de investigación. Esto gracias a que el autor forma parte de la mesa directiva de la institución materia del presente estudio.

Un Plan o propuesta de mejora en primera instancia, requiere de la aceptación y respaldo, así como la implicación de todos los responsables de un área específica de la institución o de todos los colaboradores en general ya que se integran acciones, tareas y decisiones estratégicas que afectarán los procesos que se proyecta o propone modificar. En tal sentido, debe ser útil para identificar aspectos a mejorar y para permitir su control y seguimiento. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ANECA, 2021)

En el mismo sentido, la mejora continua se constituye como un proceso importante integrado por actividades o procedimientos recurrentes que permiten incrementar de forma sostenida la capacidad de reacción y atención satisfactoria de los requerimientos de los usuarios de una empresa. (Niklitschek, 2016)

En atención a lo anteriormente indicado, se puede inferir como parte fundamental del un proceso de calidad que, la mejora continua debe permitir la capacidad de cumplir objetivos y lograr las expectativas de los que dirigen la organización mediante una estrategia de aplicación constante ya que durante la implementación se puede evidenciar fallas, errores o desperfectos en uno o más procesos que podrían afectar o impactar de forma negativa en la productividad de la empresa. (SETALENT, 2022)

Además, se ha evidenciado la aplicación de planes de mejora continua basados en el ciclo Deming que resultaron positivos para los procesos de las empresas peruanas como Calesi. (Tejada, 2021)

El ciclo Deming entonces, se configura como una estrategia o instrumento para la mejora continua con procesos interactivos que facilitan la resolución de problemas, el objetivo es mejorar procesos y posteriormente implementar cambios. Al ser un ciclo, los pasos se suceden uno a otro y pueden repetirse sistemáticamente hasta que el equipo logre el resultado proyectado. (Laoyan, 2024)

#### **1.4.2. Justificación Metodológica**

Se desarrollarán sistemas de recolección de datos para diseñar nuestras propuestas, modos de ejecución y grado de influencia en la gestión actual de EIGER, tales como entrevistas, focus group y cuestionarios. Serán necesarias estas herramientas debido a la naturaleza del giro de negocio

donde recurriremos a funcionarios, alumnos, ex alumnos, colaboradores de admisión y docentes.

La entrevista como herramienta de investigación pone de manifiesto un potencial valioso para acceder a aspectos vitales de la persona como formas de pensar, cotidianidad, reacciones ante estímulos externos y relaciones sociales, al ser un mecanismo de interacción humana, se debe evitar perder las riendas durante su aplicación, de tal modo que su objetivo debe estar previamente determinado en una estructura planeada para descubrir la información buscada. (Juárez, 2018)

Desde el aspecto cuantitativo, las encuestas resultan importantes herramientas de investigación cuya principal fortaleza se manifiesta en la eficacia de los resultados obtenidos a manera de datos estructurados, generalmente con preguntas cerradas, podemos recabar información de un mayor número de personas o adaptarla al tamaño de muestra y poder realizar, luego, proyecciones numéricas. (Acuña, 2023)

Los focus groups constituyen un método de investigación óptimo y de uso frecuente en investigaciones de tipo. Principalmente, resulta eficaz su sencillez al proporcionarnos resultados rápidos sobre opiniones y formas de pensar de nuestro público objetivo ya que los participantes comparten en libertad sus formas de interpretar diferentes aspectos de la realidad observable o vivida. (Mugira, 2023)

De acuerdo a (Obando, 2023), una de las metodologías más adecuadas para una gestión operativa que incluya un plan de mejora continua que busca perfeccionar su operatividad, es el ciclo Deming.

### **1.4.3. Justificación Práctica**

El resultado que se obtenga sobre el redimiendo económico y académico de la Escuela Internacional de Gerencia, servirá como referencia para diseñar un plan de expansión y formación de nuevas sedes con base al modelo de la propuesta implementada. Del mismo modo será útil para formular un estudio de línea de base para el seguimiento de resultados y la evaluación sistemática de la estrategia y nuevas políticas de gestión adoptadas.

### **1.5. Metodología de investigación**

La metodología permitirá examinar el proceso actual, para evaluar y determinar el método apropiado para la propuesta de mejora de EIGER. Se realizarán encuestas a docentes, alumnos y personal administrativo que permita identificar aspectos claves para el diseño de la propuesta de mejora relacionadas con el área académica, comercial y administrativa, así como para identificar los costos que representaría el diseño de la propuesta y su implementación.

Los alumnos y personal administrativo participarán de los Focus Group para alinear los mecanismos de seguimiento y control de la propuesta ejecutada según el objetivo general que se detalla a continuación:

Diseñar una propuesta para el incremento de la demanda educativa mediante el ciclo Deming, en la Escuela Internacional de Gerencia – EIGER 2024.

- Tipo de Investigación: Descriptiva
- Diseño de investigación: no experimental
- Población: Docentes, alumnos y personal administrativo de la Escuela Internacional de Gerencia, con la siguiente muestra:
  - Cinco (05) docentes.
  - Cuarenta y cinco (45) alumnos: total de alumnos matriculados y asistentes en el último ciclo de las carreras de EIGER.
  - Ocho (08) personal administrativo.
  - TOTAL 58
- La distribución descrita se detalla en la Tabla 5 del capítulo IV, se especifica que:
  - Cuarenta (40) alumnos participaron en el instrumento Encuesta, seis (06) Gerentes (considerado personal administrativo) participaron en el instrumento Entrevista y en el instrumento Focus group participaron cinco (05) alumnos, diferentes a los participantes en el instrumento encuesta, cinco (05) docentes y dos (02) trabajadores administrativos de sede, lo que hace un total para el instrumento Focus group, de doce (12) participantes.

- Objetivo General:

Reunir el cumplimiento de todos los objetivos específicos para diseñar la estrategia de la propuesta de mejora basada en el ciclo Deming que nos permita incrementar la demanda educativa.

- Objetivo Específico 1:

Realizar un diagnóstico de la gestión comercial, administrativa y académica de la Escuela Internacional de Gerencia EIGER, esto se desarrollará mediante encuestas a alumnos y personal administrativo tomando como base las principales observaciones que sobre la materia se fueron recabando en la sede durante el último año académico, como atención al clientes, nivel académico de docentes y material de estudio, niveles de satisfacción y fidelización de los alumnos y procesos comerciales.

- Objetivo Específico 2:

Identificar estrategias y acciones, así como los costos que representará la propuesta de mejora, esto se gestionará mediante encuestas al personal administrativo y docente así como entrevistas con las gerencias estratégicas de la institución para identificar la capacidad de inversión en la propuesta de mejora y los límites que reporta la organización interna y su presupuesto.

- Objetivo Específico 3:

Establecer los mecanismos de seguimiento y control para la evaluación de desempeño de la propuesta ejecutada: se desarrollarán encuesta, focus group y entrevistas a los alumnos y Gerentes responsables de la administración estratégica de la institución para evidenciar los efectos de la propuesta de mejora en cuanto a niveles de satisfacción, deserción, índice de morosidad e ingresos de la sede académica..

## **1.6. Definiciones**

### **1.6.1. Ciclo Deming:**

metodología que se aplica a la gestión operativa que tiene como objetivo implementar mejoras en los procesos mediante la planificación, ejecución, verificación y optimización continua. (Obando, 2023)

### **1.6.2. Mejora continua:**

Proceso o conjunto de procesos desarrollados de forma sistemática y continua para analizar el rendimiento, encontrar y definir oportunidades y, con una planificación que incluya plazos y objetivos, realizar cambios graduales en los procesos, los productos y el capital humano. (Rehkopf, 2022)

### **1.6.3. Demanda educativa:**

La demanda educativa se refiere al deseo o necesidad de educación por parte de una población específica en un área determinada. Este concepto implica la cantidad de personas que buscan acceso a oportunidades educativas, ya sea

en instituciones formales como escuelas y universidades, o a través de programas de capacitación y formación. (Instituto Nacional para la evaluación de la Educación - México, 2017)

## **1.7. Alcances y Limitaciones**

### **1.7.1. Geográfica:**

País Perú, Departamento de Lima, provincia de Lima, distrito de Miraflores en Avenida Angamos Este N°430, como ubicación de EIGER, única sede académica y materia del presente trabajo de investigación. El área de influencia de EIGER abarca los siguientes distritos: Cercado de Lima, El Rimac, Breña, Pueblo Libre, Jesús María, La Victoria, Lince, San Luis, Miraflores, Barranco, Chorrillos, Surquillo, Magdalena del Mar, San Juan de Miraflores y Villa El Salvador.

### **1.7.2. Sector Socioeconómico:**

Son aquellos ubicados en los sectores C, D, y E. Los sectores mencionados incluyen Niños desde los ocho años de edad hasta adultos de 80 años. Sin prerequisite de haber culminado la educación básica regular.

### **1.7.3. Limitaciones:**

Posibles inconvenientes o negativas por parte de los Gerentes o personal administrativo de la institución al momento de ser solicitados con información



relevante para el desarrollo del informe de investigación. Limitado acceso a información, estadísticas y resultados por indicadores actualizados porque la institución no cuenta con información consolidada. Del mismo modo la resistencia al cambio en personal directivo con más de 10 años de servicio, podría dificultar la implementación de la propuesta de mejora.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

#### - **Ciclo Deming:**

Metodología que se aplica a la gestión operativa que tiene como objetivo implementar mejoras en los procesos mediante la planificación, ejecución, verificación y optimización continua. (Obando, 2023)

En otros documentos, encontramos que se define el Ciclo Deming como un proceso cíclico de mejora continua integrado por cuatro fases relacionadas y vinculadas entre sí: planificación, ejecución, verificación, evaluación y acción. Sus orígenes datan de 1950 cuando Edward Deming comparte su investigación y conocimientos en un contexto resultante de la postguerra y en plena reconstrucción de todo el sistema industrial de Japón, este enfoque vanguardista y revolucionario fue inmediatamente adoptado por la industria nipona. (ENVIRA, 2024)

El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), en esta oportunidad por sus siglas en español, se identifica como un proceso estratégico interactivo que permite dar respuesta oportuna a problemas que luego resulten en la implementación de cambios. Por lo tanto, es un método de mejoras continuas y en consecuencia no es de aplicación única, sino un ciclo espiralado de dinámica constante enfocado en procesos e interacciones. Su característica principal radica en su amplia flexibilidad y mejora interactiva. (Martins, 2024)

El Ciclo Deming entonces, se identifica como una herramienta en espiral para el desarrollo eficaz de la mejora continua en procesos y productos para alcanzar establecidos estándares de calidad y por su naturaleza cíclica, facilita la retroalimentación e intervención constantes para implementar ajustes y correcciones oportunas que permita optimizar recursos, recurrir errores y mediante sus faces de planificar, hacer, verificar y actuar, fomenta la innovación en los equipos y organizaciones. (Asociación DEC, 2024)

- **CETPRO** (Centro de estudios técnicos productivos).

El concepto de Educación Técnico-Productiva, extraído del portal de la Dirección Regional de Educación de Lima metropolitana, es una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano, así como a la promoción de la cultura innovadora que responda a la demanda del sector productivo y a los avances.

Los Centros de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) dentro de la clasificación del sistema educativo superior o alternativo, representan el primer escalón de la gestión educativa, en ellos se promociona una oferta educativa destinada a desarrollar habilidades y capacidades que fortalezcan el emprendimiento y destaquen las competencias laborales en atención a las demandas de un sector productivo o varios sectores. (Ministerio de Educación de Perú, 2019)

También es importante resaltar que los CETPROS se pueden entender como unidades de adiestramiento y aprendizaje que enseña de forma estructurada, temas específicos de formación técnica y ocupacional, estos programas darán como resultado el desarrollo humano en habilidades y conocimientos especializados. (CETPRO PERÚ, 2023)

Son organizaciones del sector educación que ofertan formación técnica de carácter intermedio entre la educación básica regular y la educación superior técnica, sus programas oficiales pueden tener una extensión de 12 a 24 meses y tienen la facultada de ofertar programas académicos de 1 y 4 meses cuyo objetivo es desarrollar capacidades técnico laborales alineadas a las características del entorno productivo de una región específica. (Ardiles, 2019)

- **Mejora continua:**

Proceso o conjunto de procesos desarrollados de forma sistemática y continua para analizar el rendimiento, encontrar y definir oportunidades y, con una planificación que incluya plazos y objetivos, realizar cambios graduales en los procesos, los productos y el capital humano. (Rehkopf, 2022)

Otra forma de entender la Mejora Continua es, como una forma cotidiana y constante de gestionar los aspectos y áreas de una empresa para obtener como resultado la mejora constante de cada uno de sus procesos con características de eficiencia y eficacia bajo la premisa de que en un ambiente o mercado dinámico, el que no se

reinventa de manera constante y sostenida, se queda postergado en el tiempo.  
(SYDLE ONE, 2022)

La mejora continua también se concibe, a partir de la práctica común, en procesos que buscan resultados que sean calificados como eficientes debido a que implica, necesariamente, la mejora de cada uno de los procesos industriales y/o empresariales, los productos y también los servicios. Para tal fin contamos con diferentes metodologías como el Ciclo Deming o PDCA que nos puede acompañar esta búsqueda constante de la perfección en gestión aumentando la calidad y reduciendo los desperdicios o impacto al medio ambiente. (Zambelli, 2021)

Uno de los procesos de certificación en calidad de mayor relevancia, define la mejora continua como una actividad de pasos recurrentes orientados a mejorar el desempeño y en consecuencia, los resultados, los mismos que deben ser medibles para un mejor análisis de las acciones ejecutadas, esto se puede conseguir mediante tareas asignadas de control como: Resultados de las Metas propuestas, retroalimentación para la mejor clasificación de procesos y asignación de procedimientos útiles, validación de los resultados obtenidos por auditorías, involucramiento de la alta dirección y gerencias en la revisión de las actividades, procesos e identificación de oportunidades de mejora. (PROCEM Consultores, 2022)

Otra forma de entender la Mejora Continua es a partir de la concepción de una gestión por procesos que tienen por objetivo alcanzar mayores niveles de ventaja competitiva, de acuerdo al tipo de industria, permitirá la entrega y distribución de productos de forma fluida y con un margen mínimo de errores, ofrecer una cartera de servicios

eficaces en tiempo y forma y en consecuencia, desarrollar canales de comunicación efectivos y versátiles. Este esquema de procesos articulados, evita el estancamiento de procesos y operaciones, aporta mecanismos de control y fuentes de información que son vinculantes con el avance de las estrategias y el logro de objetivos. (Orellana, 2020)

- **Demanda educativa:**

La demanda educativa se refiere al deseo o necesidad de educación por parte de una población específica en un área determinada. Este concepto implica la cantidad de personas que buscan acceso a oportunidades educativas, ya sea en instituciones formales como escuelas y universidades, o a través de programas de capacitación y formación. (Instituto Nacional para la evaluación de la Educación - México, 2017)

En otras descripciones se plantea la demanda educativa como un conjunto de aspiraciones impulsadas por deseos sostenidos en necesidades de los ciudadanos en materia de educación. Esta demanda puede manifestarse a nivel social e individual y puede ser el resultante de necesidades económicas y/o políticas dando origen entonces a una necesidad Objetiva de la educación que en sincronía con otra necesidad subjetiva viabilizan el desarrollo de la educación. (Martí, 2012)

En el ámbito peruano y desde una perspectiva regional, el Ministerio de Educación conceptualiza la demanda educativa con aspectos coincidentes a las referencias anteriores, determinándola como la suma de aspiraciones, anhelos y necesidades de

todos los ciudadanos, aspectos relacionados directamente a una problemática, oportunidad o potencialidad que tendrá un efecto vinculante y condicionante en el proceso de aprendizaje de los alumnos y como consecuencia, impactará en el desarrollo de su localidad o región. (Ministerio de Educación de Perú, 2021)

## **2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

### **- Ciclo Deming:**

Este ciclo constituye un modelo de mejora continua que permite brindar soporte y ayuda a las organizaciones en la implementación de procesos adecuados para el logro de sus objetivos. Este se desarrolla de forma progresiva en cuatro (04) etapas: Plan (Planificar) – Do (Hacer) – Check (Verificar) – Act (Actuar). La Primera etapa nos permitirá desarrollar un análisis para identificar el problema o, en su defecto, la oportunidad que queremos atender para nuestra estrategia; en el segundo paso, se llevan a cabo experimentos y/o recolección de datos conforme a la herramienta que se haya definido para este fin. (Simpli Rout, 2023)

El tercer paso nos orientará hacia la verificación, en tal sentido, corresponde analizar los datos recabados durante el segundo paso, es el momento de revisar resultados para evidenciar que se encuentren alineados a los objetivos y nos esté permitiendo lograrlos. Finalmente implementaremos, en la práctica, los cambios que se hayan diseñado; sin embargo, continua el proceso de supervisión del progreso. (Simpli Rout, 2023)

Además, constituye una herramienta de gran utilidad en diferentes industrias que implementan sistemas de calidad en gestión, medioambiente y aquellos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo; gracias a su modelo de espiral, este ciclo es el indicado para procesos de mejora continúa focalizados en una o varias áreas de la empresa. (UNIR, 2021)

El Ciclo Deming es una herramienta efectiva para la empresa que considera diseñar un plan de gestión para la mejora continua con el objetivo de lograr indicadores favorables y sostenibles a largo plazo como competitividad, procesos de calidad con procedimientos alineados a los objetivos de la empresa, reducción de costos con optimización de presupuesto lo que impacta positivamente en la productividad y la eliminación de riesgos. (EUROFINS, 2023)

Implementado de forma correcta, el Ciclo Deming hará posible que se logren estándares de calidad en uno o más procesos, su diseño y concepción en forma de círculo, que nos da una idea de flujo constante y de retorno, permite iniciar y reiniciar el plan de mejora continua las veces que sean necesarias y con todas las mejoras implementadas. Para incrementar su efectividad es de vital importancia cumplir con algunos pasos o criterios mínimos como conocer el problema para posteriormente, con todos los datos obtenidos, planificar, esta planificación nos permitirá establecer acciones y tareas que ejecutarán paso a paso la prueba de este ciclo, este proceso debe incluir verificaciones con todos los involucrados y/o miembros del equipos, hacer todos los ajustes que sean necesarios, hacer las últimas pruebas y llegar así a la implementación del plan final. (Obando, HubSpot, 2024)



El ciclo Deming también puso especial énfasis en lo importante que resulta la retroalimentación, ya sea de procedencia interna o externa. En tal sentido, acciones como documentar la participación y opinión de los colaboradores, clientes y stakeholders, permitirá producir y obtener información de gran valor para el diseño e implementación de mejoras en los procesos que sean parte del ciclo. No se debe olvidar que el primer paso para lograr mejoras significativas en los procesos, es conocer todos los aspectos y variables de un problema, así como los retos a los que se enfrenta. (Arango, 2023)

#### - **CETPRO**

Su importancia radica en que los Centros de Educación Técnicos Productivos permiten a los estudiantes obtener una certificación a nombre del Ministerio de Educación (MINEDU) por cada tres cursos aprobados de modo que al final del periodo formativo, el estudiante egresa con cuatro certificados del MINEDU, diploma de Egresado y Título a nombre propio. Cada Certificado garantiza el aprendizaje de competencias, habilidades y capacidades que corresponden al nivel modular estudiado. (Ministerio de Educación de Perú, 2021)

Este nivel de educación podemos ubicarlo entre la educación básica regular y el nivel de educación técnica superior cuyo objetivo es desarrollar una oferta educativa que cumpla con ciertos estándares de calidad y enfocada en la generación de competencias laborales, este proceso formativo debe integrar criterios técnicos con la práctica de una labora específica y concordante con las necesidades del sector

productivo, lo que hará propicia la empleabilidad y transitabilidad efectiva a niveles superiores de formación académica. (Ardiles, 2019)

- **Mejora Continua:**

Es un ciclo de procesos articulados que nos permite realizar cambios que den como resultado un mayor nivel de satisfacción, eficiencia en la gestión y el logro de determinados estándares de calidad general que involucre a todos los colaboradores y se manifieste en nuestros clientes.

Su importancia radica en cinco (05) ventajas: Eficiencia de todas las operaciones de la empresa y sus procesos, mejora del compromiso e identidad de los colaboradores de la empresa, reducción del impacto al medio ambiente con acciones de responsabilidad empresarial relacionadas al tratamiento de residuos, reducción de costes que se refleja en las utilidades y mejora de la calidad. (Atlassian, 2022)

Las acciones que están concatenadas con elementos lógicos y representan un esfuerzo que va a generar cambios por periodos en forma cíclica, se reconoce como mejora continua y está destinada a generar ventaja competitiva porque integra el control de calidad de productos y servicios, actualiza los procedimientos, mejora las condiciones financieras de la empresa y la perspectiva del clientes interno y externo promoviendo niveles de satisfacción positivos. (Zambelli, CheckList Fácil, 2023)

Como herramienta de una gestión eficaz y eficientes, debe considerarse uno de los pilares básicos en toda organización empresarial, en tal sentido, debe aceptarse como

obligatoria y ser parte integral de los objetivos. Debe integrar en su proceso a todos los actores de la empresa, áreas y personas, procesos y procedimientos, como resultados, todos los actores se encontrarán involucrados en las tareas de la mejora continua, lo que implica establecer procesos de capacitación o inducción para que los equipos y sus integrantes, puedan adaptarse a los cambios que propone la estrategia de mejora continua que se vaya a implementar y consecutivamente ejecutar. (Retos Directivos, 2021)

El crecimiento sostenido de una empresa se vincula a la implementación de planes de mejora continua. Una manera efectiva de fomentar la Resiliencia Corporativa es orientar los esfuerzos y atención estratégica al desarrollo y búsqueda constante del perfeccionamiento, de esta manera se fortalece la capacidad adaptativa de la empresa y su performance con el uso o adopción de nuevas tendencias o exigencias de la industria. (Pereda, 2022)

Una gestión que implementa planes de mejora continua, obtiene como principales resultados, altos niveles de calidad en productos y servicios, eleva la productividad de los equipos, se reducen los costos operativos y de producción y todo esto permite mejoras en clima laboral, desarrolla aptitudes creativas, fidelización del cliente interno con nuevos talentos, incrementa el potencial de la comunicación interna y externa, finalmente impacta en una ventaja competitiva robusta y vinculante. (Pereda, 2022)

Se puede evidenciar, entonces, que los autores coinciden en la versátil importancia de la mejora continua como un proceso cíclico de constante retroalimentación y aplicabilidad adaptable a la volatilidad del mercado y sus industrias.

- **Demanda educativa:**

Es toda persona, que obedeciendo al rango de edades para el acceso a los CETPRO`s, se encuentra apta para integrar uno de los programas de educación formativa, técnico – productiva y solicita ser admitido como tal.

Su importancia radica en el conjunto de aspiraciones, deseos y necesidades de una persona o colectivo de personas influenciadas por el entorno con elementos vinculantes para la toma de decisión en materia de educación. Al ser aspiracional, se concibe como un bien para la sociedad y la educación de constituye inversión para esta demanda. (Choquehuanca, 2018)

### **2.3. Otros aspectos importantes**

- En atención a lo explicado en los puntos precedentes, la presente investigación considera el Ciclo Deming como estrategia para la implementación de la propuesta de mejora en la Escuela Internacional de Gerencia, en tal sentido es importante indicar aspectos como formas de diagnosticarlo, modelos y/o estrategias para aplicarlo:

#### **2.3.1. Tipos y Clases de Diagnóstico:**

- Diagnóstico Inicial:
  - o Objetivo: Identificar el estado actual de los procesos educativos y administrativos en EIGER.

- Métodos:
  - Entrevistas con el personal administrativo y docente.
  - Encuestas a los estudiantes.
  - Análisis documental de los registros académicos y administrativos.
  
- Diagnóstico Continuo:
  - Objetivo: Monitorear y evaluar de manera continua la implementación de las mejoras.
  
- Métodos:
  - Feedback regular de estudiantes y personal.
  - Revisión periódica de los indicadores de desempeño clave (KPI).

### **2.3.2. Características del Ciclo Deming:**

- Plan (Planificación):
  - Características: Identificación de problemas, establecimiento de objetivos claros, desarrollo de estrategias y planes de acción detallados.

- Herramientas: Análisis FODA, diagramas de causa-efecto, mapas de procesos.
- Do (Ejecución):
  - Características: Implementación de las estrategias planificadas, asignación de recursos, capacitación del personal.
  - Herramientas: Cronogramas de implementación, guías de procedimientos, talleres y capacitaciones.
- Check (Verificación):
  - Características: Monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos en la fase de ejecución.
  - Herramientas: Indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción, análisis estadístico.
- Act (Acción):
  - Características: Realización de ajustes y mejoras basadas en los resultados de la fase de verificación.
  - Herramientas: Revisión de procesos, reuniones de retroalimentación, informes de evaluación.

### **2.3.3. Modelos y estrategias para la aplicación del Ciclo Deming**

- Modelos de Diagnóstico:
  - Modelo de Calidad Total (TQM): Para evaluar la calidad en todos los aspectos del proceso educativo.
  - Modelo EFQM: Para estructurar la evaluación en términos de liderazgo, estrategia, personas, alianzas, procesos, resultados.
  
- Estrategias de Mejora:
  - Capacitación Continua: Programas de formación para docentes y personal administrativo en técnicas de gestión de calidad.
  - Involucramiento de los Estudiantes: Creación de comités estudiantiles para participar en el proceso de mejora.
  - Uso de Tecnología: Implementación de sistemas de gestión educativa y plataformas de aprendizaje en línea

### **2.3.4. Factores Claves para la Mejora**

- Liderazgo y Compromiso de la Dirección: La alta dirección debe estar comprometida y liderar el proceso de cambio.
- Participación de Todos los Actores: Involucrar a docentes, estudiantes y personal administrativo en el proceso de mejora.

- Comunicación Eficaz: Mantener una comunicación abierta y efectiva entre todos los niveles de la organización.
- Evaluación y Retroalimentación Continua: Establecer un sistema regular de evaluación y retroalimentación para realizar ajustes necesarios.

### **2.3.5. Esquema de Implementación**

- Esquema de Planificación: Diagrama de Gantt para la planificación de actividades y asignación de recursos.
- Esquema de Monitoreo: Panel de control de indicadores clave para el seguimiento del progreso.
- Esquema de Evaluación: Matriz de evaluación de resultados con criterios y estándares definidos.

Estos aspectos incorporados a la propuesta de mejora basada en ciclo Deming deberán reforzar nuestro modelo y metodología de aplicación ya que posibilita contar con un enfoque mucho más completo y estructurado para la programación de actividades, asignación de tareas, implementación de la estrategia para que se logre el incremento de la demanda educativa en EIGER y la posterior evaluación - seguimiento de los resultados obtenidos como parte de la metodología aplicada. Tales aspectos facilitarán el abordaje de observaciones y reaccionar de manera oportuna ante los datos proporcionados.



## 2.4. Análisis comparativo

Tabla 1

*Análisis comparativo Ciclo Deming*

<b>Autor</b>	<b>Definición de Ciclo Deming</b>
<b>Rafael Obando</b>	Explica que consiste en una gestión operativa con énfasis en la mejora de los procesos tomando como punto de partida las iniciales del Ciclo Deming.
<b>ENVIRA</b>	Expresado como un proceso cíclico cuya característica principal es la mejora continua integrando las cuatro fases del Ciclo: Planificación, ejecución, verificación/evaluación y acción, desarrollado sobre las bases del origen del modelo en el escenario de postguerra alrededor de 1950 en Japón.
<b>Julia Martins</b>	De manera más detallada, lo expresa como un proceso estratégico interactivo que permite dar respuesta a problemas. Es un ciclo espiralado de dinámica constante caracterizado por su flexibilidad y mejora constantemente interactiva.

La característica de mejor continua es una constante junto al aspecto dinámico del ciclo, podemos evidenciar que a partir de su primera aplicación, se ha adaptado a diversos entornos sin perder la naturaleza inicial de su creación, ese factor lo detalla Martins cuando lo describe como un ciclo flexible y de interacción constante.

Elaboración propia

Tabla 2

*Análisis comparativo Mejora Continua*

<b>Autor</b>	<b>Definición de Mejora Continua</b>
<b>Max Rehkopf</b>	Conjunto de procesos desarrollados de forma sistemática y continua para analizar el rendimiento, encontrar y definir oportunidades. Contiene plazos, objetivos y cambios graduales que se adaptan a un mayor número de organizaciones y estructuras empresariales.
<b>Sydle One</b>	Proceso que se define como Cotidiana y constante con el objetivo de gestionar los aspectos y áreas de una empresa para obtener como resultado la mejora constante y sostenible de cada uno de sus procesos con la premisa de, aquel que no se reinventa, queda postergado en el tiempo.
<b>Rafael Zambelli</b>	Práctica que implica la mejora de cada uno de los procesos empresariales y/o industriales, de productos y servicios; menciona que una herramienta útil para la mejora continua es el ciclo Deming, que permite la implementación de un ciclo controlado y de fácil verificación.

Existe un consenso en el desarrollo de mejora continua como definición, Zambelli sugiere como herramienta óptima al ciclo Deming para la implementación de la mejora continua, cuyo contenido coincide con los parámetros de Rehkopf al especificar que contiene plazos, cambios graduales y objetivos, hecho que evidencia y cadena de procesos articulados para que caracteriza a esta actividad que también es considerada como necesaria para la evolución de procesos e industrias completas porque de lo contrarios estarían destinadas a la obsolescencia y el fracaso comercial y financiero, para el cumplimiento de sus propósitos, se requiere de planes consecutivos de constante vigilancia y retroalimentación.

Elaboración propia

Tabla 3

*Análisis comparativo de Demanda Educativa*

Autor	Definición de Demanda Educativa
<b>Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación</b>	Es el deseo o necesidad de educación por parte de una población específica en un área determinada. Este concepto implica la cantidad de personas que buscan acceso a oportunidades educativas, ya sea en instituciones formales como escuelas y universidades, o a través de programas de capacitación y formación.
<b>Gloria Martí</b>	Son deseos sostenidos en necesidades de los ciudadanos en materia de educación. Esta demanda puede manifestarse a nivel social e individual y puede ser el resultante de necesidades económicas y/o políticas dando origen entonces a una necesidad
<b>Ministerios de Educación Perú</b>	Es la suma de aspiraciones, anhelos y necesidades de todos los ciudadanos, aspectos relacionados directamente a una problemática, oportunidad o potencialidad que tendrá un efecto vinculante y condicionante en el proceso de aprendizaje de los alumnos y como consecuencia, impactará en el desarrollo de su localidad o región

De igual manera, encontramos coincidencias en esta definición, relacionadas principalmente a la manifestación de un sentimiento aspiracional entorno a la necesidad de un grupo determinado de la población expresado en anhelos de superación o deseo de satisfacer la exigencia de un sector académico o productivo. Martí complementa la definición general indicando que estas pueden manifestarse de forma individual o colectiva y en esa misma línea el Ministerio de educación del Perú resalta la importancia de la misma en el desarrollo de las regionales o sectores poblacionales.

Elaboración propia

## 2.5. Análisis crítico

- Una problemática constante surge a partir de las exigencias normativas para las limitaciones del aforo, situación que condiciona el cumplimiento total de la ocupabilidad de sedes académicas en diversas instituciones del sector, algunas instituciones no pueden incrementar la ocupabilidad por factores de infraestructura, en algunos casos ubicados en inmuebles o edificios familiares, logrando un aforo de 10 a 15 alumnos por aula o grupo académico.
- Las instituciones privadas del nivel CETPRO recaudan fondos de las inscripciones nuevas, venta de material de estudios y de renovaciones modulares y conferencias organizadas de forma interna para los alumnos.
- La demanda educativa traducido en matrículas nuevas se ha reducido, en todas las instituciones educativas del nivel CETPRO y las ventas de material de estudio han sufrido mermas a causa de la emisión informal e ilegal de copias de los libros.
- La mayoría de las instituciones educativas en el nivel CETPRO, no cuentan con profesores titulados en las especialidades que enseñan, muchos con estudios superiores o técnicos inconclusos y trancos. Cabe resaltar que este nivel de enseñanza no exige formación superior certificada.
- La deserción de alumnos aumentó en los CETPRO y cada vez con menor tiempo de permanencia. Los alumnos logran identificar la falta de preparación de los docentes, la baja calidad de los textos propios y regulados por el

Ministerio de Educación, frente a sus valores elevados y la deficiente infraestructura de las aulas y laboratorios.

- El personal administrativo y atención al cliente en los CETPRO, tampoco cuenta con la formación profesional *ad-hoc*, experiencia o capacitación especializada para ejercer las funciones de sus cargos, esto genera reportes de mala atención a los alumnos, reclamos sobre trámites inconclusos y deficiencia en los procesos comunicacionales con las diferentes áreas de gestión.
- Adicionalmente algunos CETPRO han implementado cambios en el mercado meta producto de la presencia de competencia relacionada a programas similares de mayor demanda: Las carreras más populares son INGLÉS e INFORMÁTICA, campos en lo que existe una fuerte competencia por parte de instituciones como ICPNA, BRITÁNICO y Cibertec en los siguientes aspectos: Mayor inversión publicitaria, los alumnos preferían la competencia, obedeciendo a variables de status y tendencia.
- La tecnología y método de enseñanza es tradicional y resulta obsoleta para el estudiante promedio. Las instalaciones presentan muchas observaciones para mejora y remodelación. El sistema de BECAS o estudios subvencionados, comercialmente dejaban de ser un beneficio para convertirse en algo cotidiano y sin mayor relevancia.

## **Capítulo III Marco Referencial**

### **3.1. Reseña histórica**

EIGER, inicia oficialmente sus operaciones el 17 de Setiembre del año 1996 como Organización No Gubernamental (ONG) Educativa y beneficiaria de la cooperación internacional para el lanzamiento de su programa de becas y gratuidad de enseñanza en programas educativos de demanda intermedia cuya duración no excedía los 12 meses y sus egresados podían optar por el Título institucional de Auxiliares Técnicos.

Con el tiempo se expandió con sedes en los distritos Limeños de Miraflores, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Jesús María, Ventanilla, Los Olivos y en las ciudades de Pucallpa, Trujillo y Chiclayo. Desde el 2013 es Centro de Estudios Técnicos Productivos regulado por la Ley General de Educación N° 28044 y autorizado mediante las siguientes resoluciones: R.M. N° 418-2007-ED y R.M. N° 360-2014-ED, en la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N° 007, actualmente con su única sede, postpandemia, Miraflores – Lima.

El Director General de EIGER y Presidente Fundador es el Dr. Víctor Manuel Cipriani Nevad, identificado con DNI 07211413, debidamente facultado en los poderes inscritos según Partida Nro.03000294, de los Registros Públicos de Lima.

### **3.2. Filosofía organizacional**

#### **3.2.1. Misión**

La misión de EIGER es capacitar a niños, jóvenes y adultos en cursos técnicos ocupacionales que la demanda del mercado laboral exige. Esto se hace gracias

al aporte de Instituciones públicas, privadas y de personas que realizan aportes voluntarios. En EIGER se estudia sin pagar mayores costos a través de una beca subvencionada para toda persona.

### **3.2.2. Visión**

Llevar educación a los diferentes pueblos del Perú, cultivando valores con especialización técnica y humana a fin de crear oportunidades reales que conlleven al éxito.

### **3.2.3. Valores**

Amor, Estudio, Bondad, Amistad, Respeto, Justicia, Trabajo, Humildad, Honradez, Fidelidad, Serenidad, Confianza, Prudencia, Tolerancia, Disciplina, Solidaridad, Generosidad, Agradecimiento, Puntualidad.

Perfil del personal de EIGER: El personal que trabaja en EIGER es colaborador, íntegro, responsable, respetuoso y honrado en todo sentido de la palabra. El personal de EIGER evita todo conflicto con sus compañeros de trabajos, tratando las diferencias que se presenten con buena voluntad. El administrativo en la Institución EIGER recibe el reconocimiento que se merece por su trabajo y puede estudiar gratuitamente en EIGER, adquirir los materiales educativos y obtener certificación gratuita de la institución cuando se proponga estudiar. El administrativo asistie puntualmente a su jornada laboral, cumple con eficiencia y eficacia sus funciones, muestra lealtad y compromiso a EIGER.

### 3.2.4. Políticas de calidad

EIGER orienta sus acciones, planes y políticas de calidad a la mejora continua de los procesos administrativos y académicos, así como a establecer criterios de satisfacción en la atención del cliente interno y externo. Para tal fin se ha elaborado una Guía Gerencial donde se establecen los principios de la institución, perfiles de los cargos, funciones y procedimientos en todas las áreas:

- **Integridad Personal:** Como resultado inmediato de la disciplina, orden, respeto y honestidad fomentados por la institución en alumnos y trabajadores.
- **Productividad:** Gestión eficaz y eficiente de los recursos con planes estructurados que nos conlleven al logro de los objetivos planteados.
- **Servicio Oportuno:** Atención constante y efectiva a nuestros usuarios y clientes, con amabilidad, agilidad y compromiso.
- **Cooperativismo:** Como resultado del trabajo en equipo, espíritu de servicio y delegación horizontal de funciones.
- **Comunicación Interna, Externa y conocimiento pleno:** Como parte integral del plan de comunicación cumpliendo los principios de transparencia, sinceridad, sencillez, adaptabilidad y precisión así como el conocimiento pleno de la estructura, funciones y niveles de responsabilidad de cada cargo.
- **Innovación y creatividad:** En concordancia con el plan de mejora continua en las líneas de negocios para lograr la rentabilidad y satisfacción para todos.

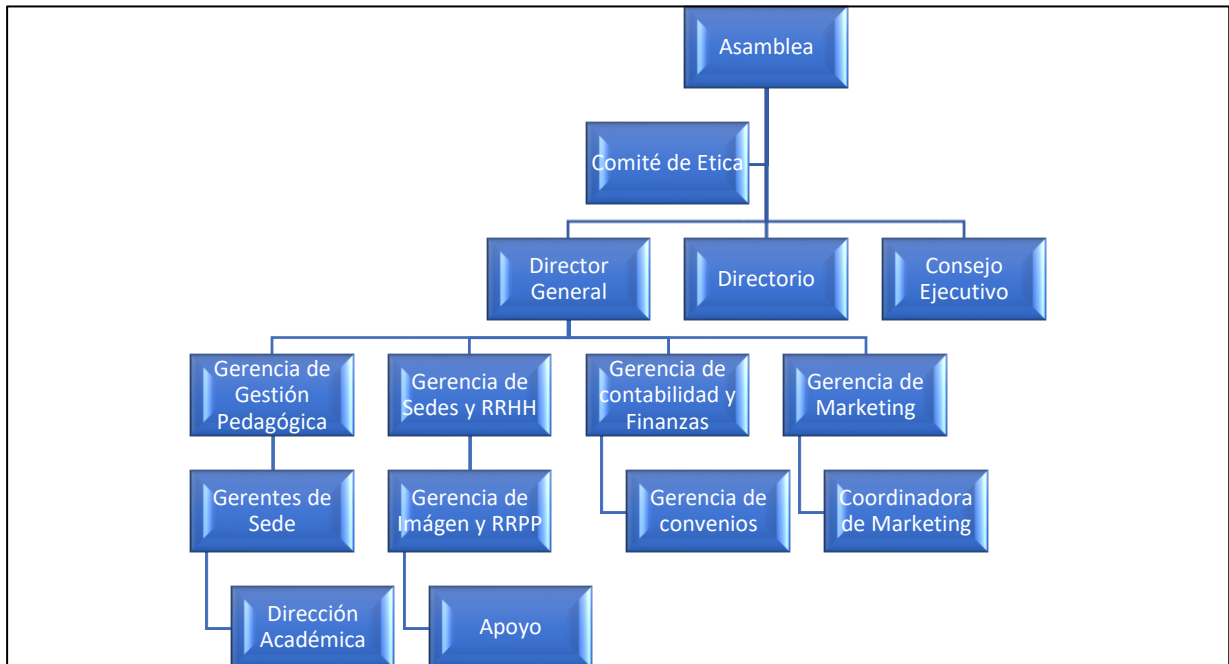


### 3.3. Diseño organizacional

#### 3.3.1 Organigrama

Figura 1

*Organigrama Gerencial EIGER*



Fuente: Escuela Internacional de Gerencia – Gerencia de Marketing (EIGER,2023)

- **Director General:** Es el eje principal de la institución. Representa según poderes escriturales a la institución en general. Es el encargado de estudiar, planificar, organizar, coordinar y evaluar las políticas institucionales para luego tomar las decisiones que considera beneficiosas para la institución.
- Controla y dispone el movimiento de las acciones administrativas, académicas, pedagógicas y laborales de la institución. Dirige la docencia institucional, además de aprobar o desaprobado antes de su ejecución, los proyectos presentados para su evaluación y aporta su voto en cualquier toma de opiniones o decisiones institucionales.

- Gerencia de Gestión pedagógica: Se encarga de centralizar la gestión académica y pedagógica de la institución, asesorando, capacitando, coordinando, supervisando y gestionando acciones ante las autoridades del Ministerio de educación.
  
- Gerencia de RRHH: Órgano de apoyo a la Dirección General encargado de coordinar y supervisar el normal funcionamiento de la sede y asesorar a los Gerentes de áreas. Dentro de sus responsabilidades están las siguientes: visitar permanentemente la sede académica a fin de verificar si algún procedimiento requiere ser corregido. Administrar las etapas del proceso laboral de la institución.
  
- Gerencia de Contabilidad y Finanzas: Es el área encargada de control documentario y contable de la institución. Mantiene al día el control de los activos, pasivos y libros y estados contables que requiere la institución de acuerdo a la normativa legal. Se encarga de:
  - Mantener actualizados los libros y estados contables de acuerdo a la normativa legal. Preparar los estados financieros que la dirección General o Gerencia General solicite y calcular de acuerdo a la ley los tributos y contribuciones sociales para su presentación y pagos respectivos ante los organismos de control: SUNAT, Seguro Social, etc. Efectuar la liquidación de beneficios sociales que corresponde a cada trabajador que se retira de la institución.

- Gerente de Sede Académica: El gerente de Sede es persona de confianza que se desempeña a tiempo completo que no tiene estabilidad laboral. El gerente de sede tiene la condición de temporal y pueden rotar a cualquiera otra área cuando lo requiera la institución. El cargo de gerente de sede es un cargo de confianza.
- Dirección académica: El Director Académico está preparado para representar a la institución ante el Ministerio de Educación y por ende representar al Director General previa coordinación con la Gerencia de Gestión Pedagógica. Es el responsable directo de la gestión académica y del cumplimiento de las disposiciones y normas dadas por el Ministerio de Educación y de la institución.
- Directorio: Órgano encargado de liderar, gestionar y administrar los recursos de la organización e integra el equipo de trabajo de EIGER para alcanzar los fines y objetivos de la organización. Aprueba o desaprueba antes de su ejecución, los proyectos presentados para su evaluación.
- Gerencia de Marketing: Área encargada de desarrollar nuevos negocios en EIGER. Define el plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales y desarrolla campañas y estrategias de publicidad.

### **3.4. Productos y/o servicios**

Los principales productos y/o servicios que brinda EIGER se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Carreras técnicas: La duración de las carreras técnicas es de un año dividido en tres módulos de 4 meses cada uno. Las carreras técnicas que actualmente

se ofrecen son las siguientes: Computación e informática, Gestión empresarial, Idiomas, Secretariado, Ensamblaje de computadoras, Salud (Asistente de consultorio dental, cuidado adulto mayor, cuidado del niño, masoterapia), Cosmetología.

- Sistema de Becas: Consiste en exonerar al alumno de los conceptos de Matrícula regular y Mensualidad regular, de modo que invierte el monto de S/. 75.00 (setenta y cinco con 00/100 soles) por concepto de inscripción y S/. 100.00 (cien con 00/100 soles) por mensualidad, además de S/. 40.00 (cuarenta con 00/100 soles) por material de estudio correspondiente a UN (01) curso, en este punto es preciso indicar que el alumno lleva un curso por mes hasta completar los cuatro cursos que comprende el módulo. Las carreras técnicas se imparten en: En Lima: Miraflores – Av. Angamos Este N° 430

### **3.5. Diagnóstico organizacional**

#### **3.5.1. Interno**

##### Fortalezas

- La escuela Internacional EIGER es una institución sólida que a través de 29 años ha ganado reconocimiento y prestigio mundial.
- Cuenta con locales propios y alquilados ubicados en lugares estratégicos a nivel nacional (2 sedes en Lima y 1 en provincia), para el público de toda condición social, principalmente para gente habida de aprender.
- Cuenta con un potencial humano capacitado que contribuye ejemplarmente en la solución de los problemas educacionales.

- Mantiene un equipamiento adecuado a las necesidades de la naturaleza académica.
- Los precios que mantiene están al alcance de todos los interesados.
- Segmento de mercado amplio y sin restricciones.
- Modelo de oferta educativa sin competidor directo.
- Reconocida por el Ministerio de Educación y muchas instituciones oficiales y particulares.
- Reconocida por instituciones nacionales y extranjeras.
- EIGER promueve una cultura de paz, educación y trabajo.

#### Debilidades

- Aspecto Gerencial: se requiere de líderes acordes con la dinámica tecnológica.
- No cuenta con un sistema de salarios o líneas de carreras, se asignan dietas para todo el personal.
- El ingreso promedio del personal es de S/. 1,500.00.
- La asignación económica para los docentes es de S/. 10.00 por hora académica.
- Modelo de oferta educativa invariable durante 29 años.
- Aspecto académico: Se requiere de docentes y administrativos con calidad y calidez. Plana docente no calificada.
- Se requiere de máquinas de cómputo y mobiliario acorde con las necesidades actuales y a la par de la evolución de los sistemas informáticos.

- Carencia de personal profesional para los cargos de Gerentes y Director Académico.
- El trabajador aún no toma conciencia de que es el mejor engranaje de la institución.
- Deficiencias en el manejo de la información en Admisión.
- Algunos profesores con debilidad metodológica.
- Deserción de alumnado.
- Diferencia de edad de alumnado
- Incumplimiento de la programación de cursos y postergación de las fechas de inicios para los módulos.
- Falta de inversión en material de estudio de calidad.
- Material de estudio desactualizado y de baja calidad.
- Sistema de registro académico obsoleto.

### **3.5.2. Externo**

#### Oportunidades

- Demanda constante de las empresas para la inserción laboral de alumnos egresados de CETPROS.
- Niños de 8 años hasta adultos de 70 años sin límite de edad son el público objeto y su volumen es constante.
- El Ministerio exige que se promocióne una educación con valores, principal característica de EIGER.
- Vigencia de los convenios con empresas y entidades públicas para prácticas profesionales de nuestros alumnos.

- La demanda de Certificaciones progresivas en el mercado laboral coincide con el sistema modular de EIGER.
- El proceso de licenciamiento de CETPRO's nos exige renovar la infraestructura y condiciones académicas.
- La alta oferta de Institutos de Educación Superior podría impulsar la recategorización de EIGER.
- Se incrementó el interés de entidades públicas y privadas por programas virtuales que EIGER a implementado.
- Las Grandes Unidades Escolares requieren cubrir la necesidad de refuerzo en el idioma Inglés.
- Hay personas jurídicas interesadas en franquicias de nuestra marca y modelo educativo.

#### Amenazas

- La nueva Ley que regula el funcionamiento de los CETPRO's y que busca un cierre sistemático de ese nivel educativo.
- Incremento del valor del Dólar y de las tasas de interés en los Bancos donde mantenemos compromisos económicos.
- Carga laboral en lo interno y carga tributaria en lo externo.
- Competencia desleal y voraz en el entorno externo: universidades, parroquias, municipalidades sin capacidad legal académica, ni continuidad para la sostenibilidad de una buena capacitación.
- Normas intransigentes que obstaculizan la labor: Defensa Civil. Derechos laborales, licencia municipal, competencia informal de Municipalidades, UGELES.

- Descontrol administrativo interno por desobediencia a directivas vigentes.
  - Multas y excesos de trabas en las gestiones burocráticas de las instancias gubernamentales.
  - Cierre y venta de locales.
  - Incremento de exigencias sociales para que los centros de enseñanza superior se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones.
  - Aparición de ofertas educativas similares con mejor infraestructura, materiales y oferta remunerativa para docentes.
- Se pueden identificar que las carreras con mayor demanda son: inglés, Computación y Gestión Empresarial. La carrera con menor demanda es Cosmetología. Sería importante estudiar las causas y determinar si se va a mantener la carrera en la currícula de EIGER.
  - Establecer procesos de evaluación y capacitación que permita identificar las necesidades en EIGER. EIGER, dentro de su industria tiene dos ventajas competitivas, es el único CETPRO que entrega Becas de enseñanza al 100% para sus alumnos y atiende la necesidad educativa de un sector social con recursos económicos limitados.
  - Una evaluación de los principales aspectos de EIGER nos muestra un resultado numérico que permite entender la situación actual de la sede, se identifica la nota desaprobatoria obtenida en los puntos evaluados:



Tabla 4  
Calificación de la sede

	PROCESO ADMINISTRATIVO	MATERIAL DE ESTUDIO	MEDIOS DE DIFUSIÓN	QUEJAS Y RECLAMOS	SOPORTE TÉCNICO	INFRAESTRUCTURA	CONTABILIDAD	GESTIÓN PEDAGÓGICA
EFICIENCIA	3	3	2	3	3	2	2	1
CALIDAD	1	1	2	3	2	2	2	2
INNOVACIÓN	1	1	2	2	2	1	1	1
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3	2	4	4	3		1	3
<b>TOTAL</b>								
	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

PUNTAJES POR CATEGORÍA	
MÍNIMO	<b>1</b>
MÁXIMO	<b>5</b>

PUNTAJE TOTAL	
MÍNIMO	<b>1</b>
MÁXIMO	<b>20</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo IV Resultados

### 4.1. Marco Metodológico

#### (Tipo y Diseño de Estudio, Población, Muestra, Instrumento)

- Tipo de Investigación: Descriptiva.
- Diseño de investigación: No experimental.
- Población:

Tabla 5

*Ficha para instrumentos de Medición*

<b>Público</b>	<b>Área</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Personal de Sede</b>	Gerente de Sede	Entrevista	1
	Gerente General	Entrevista	1
	Director Académico	Entrevista	1
<b>Personal Sede Central</b>	Gerente de Marketing	Entrevista	1
	Gerente de Académica	Entrevista	1
	Dirección General	Entrevista	1
<b>Alumnado</b>	Gestión Empresarial	Encuesta	10
	Ingles	Encuesta	10
	Computación	Encuesta	10
	Secretariado	Encuesta	10
<b>Las que se detallan</b>	Docente (5)	Grupo Focal	12
	Alumno (5)		
	Personal Sede (2)		
<b>TOTAL</b>			<b>58</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La distribución que se detalla en la Tabla 5 del presente capítulo, muestra de forma específica que, cuarenta (40) alumnos participaron en el instrumento Encuesta, seis (06) Gerentes (considerado personal administrativo) participaron en el instrumento Entrevista y en el instrumento Focus group participaron cinco (05) alumnos, diferentes a los participantes en el instrumento encuesta, cinco (05) docentes y dos (02) trabajadores administrativos de sede, lo que hace un total para el instrumento Focus group, de doce (12) participantes.

Del mismo modo, se debe precisar que los 45 alumnos corresponden a la totalidad de alumnos matriculados y con estudios en curso del último ciclo de las carreras técnicas que ofrece la Escuela Internacional de Gerencia; así mismo, los seis (06) Gerentes corresponden a la totalidad de Gerentes con que cuenta EIGER, esto no incluye al director general, por cuanto su rango es superior a las autoridades mencionadas y es el único en esa categoría..

Finalmente, los dos (02) personales de sede considerados para esta investigación son los únicos colaboradores contratados y en ejercicio de funciones con los que cuenta la única sede Académica de EIGER en la actualidad y ubicada en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima.

El focus group se realizó con 12 participantes en la sala de Directorio de la Sede Administrativa de EIGER sito en Av. Arequipa 2990, San Isidro con la asistencia del total de los convocados y sin ningún inconveniente o incidencia que afecte el procedimiento programado para el instrumento de investigación.

La Entrevista debe proporcionarnos información directa de los responsables estratégicos de la empresa e involucrados en la toma de decisiones comerciales, académicas y económicas. Por su parte las encuestas nos deben proporcionar información relativa a los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes interno y externo, resultados que nos permitan establecer aspectos claves para el diseño de la propuesta de mejora.

### **Objetivo General:**

Diseñar una propuesta para el incremento de la demanda Educativa mediante el Ciclo Deming en EIGER 2024, a partir de las respuestas o aportes de los integrantes del grupo como respuesta al cuestionario planteado para este Grupo Focal.

### **4.2. Resultados (Según objetivos).**

#### ➤ **Encuesta:**

Esta herramienta de investigación permitirá obtener información de la población sobre sus puntos de vista, percepción y calificación de los aspectos principales que componen la sede académica de EIGER, de modo que se pueda tomar una decisión acertada sobre el futuro de la sede materia de estudio. La toma de muestra puede ser por correo electrónico, llamada telefónica o de forma presencial.

- **Encuesta Personal:**

Se tomó la decisión de realizar la recolección de datos de forma presencial eligiendo aleatoriamente los alumnos de la sede correspondiente a las especialidades de: Gestión Empresarial, inglés, Computación y Secretariado. Obteniendo los siguientes resultados:

a) **Género:**

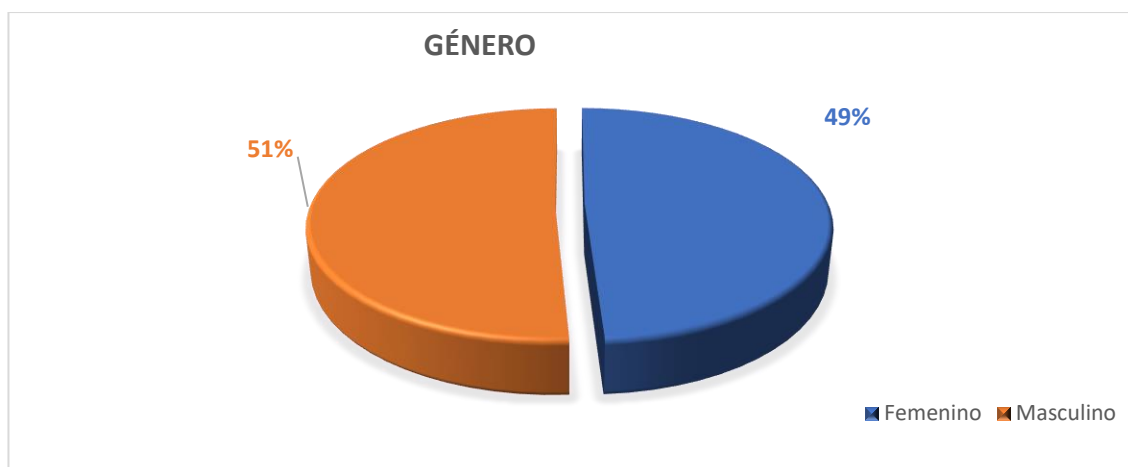
Tabla 6:  
*Resultado por Género*

<b>Genero</b>	<b>Total</b>	<b>Participación (%)</b>
Femenino	27	49%
Masculino	28	51%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 2:

*Participación por género*



**Fuente:** *Elaboración Propia*

*Nota:* De las 40 personas que se eligieron para la encuesta obtuvimos una participación de 27 personas de género femenino que representa el 49% y 28 personas de género masculino que representan el 51%

### Pregunta N° 1

¿Estudiarías nuevamente en EIGER?

Tabla 7:  
*Continuidad de estudios*

Decisión de Continuidad de Estudios	Total	Participación (%)
SI	19	47%
NO	21	53%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* *Elaboración propia*

Figura 3:

*Decisión de continuidad de estudios*



*Elaboración propia*

*Nota:* La figura 3 correspondiente a la pregunta N°1 indica que el 53% de los encuestados NO volvería a estudiar en EIGER y el 47% de los encuestados SÍ continuaría sus estudios. Las respuestas de los encuestados están motivadas por algunos aspectos relacionado con la sede que los descubriremos en las siguientes preguntas que conforman la encuesta.

## Pregunta N° 2

¿Cómo calificarías la infraestructura de la Sede Académica?

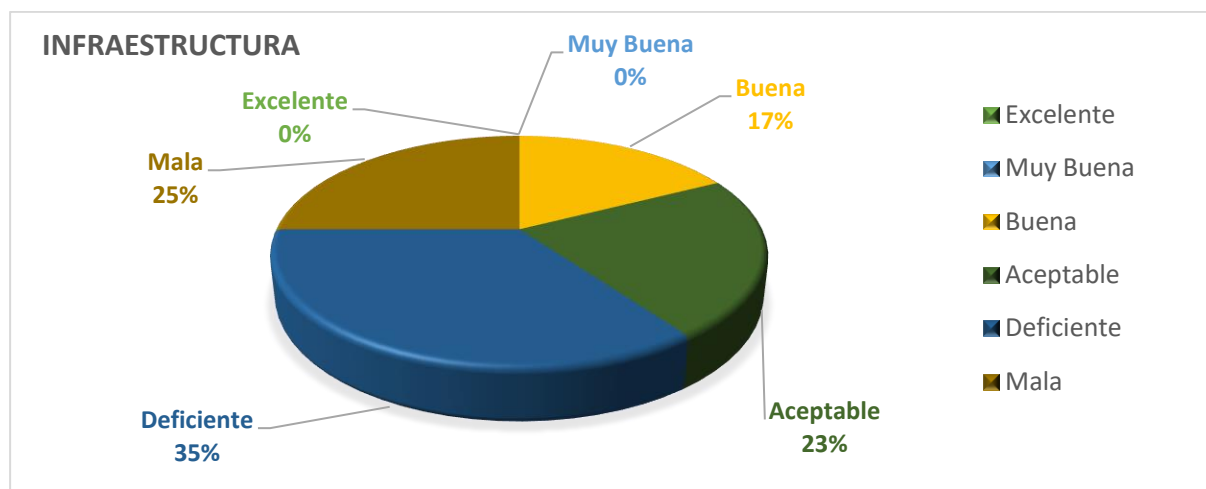
Tabla 8:  
*Calificación de la infraestructura*

Calificación de infraestructura	Total	Participación (%)
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	7	17%
Aceptable	9	23%
Deficiente	14	35%
Mala	10	25%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 4:

Calificación de la infraestructura



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Se observó en los resultados que ninguno de los encuestados a considerado las opciones “Excelente” y “Muy Buena” como calificativo de la infraestructura de la Sede Académica. En consecuencia, identificamos resultados desfavorables que nos reporta las opciones “Deficiente” con 35% y “Mala” con 25%, un porcentaje del 23% la considera “Aceptable”, de modo que podemos concluir que es necesario realizar un estudio y revisión de estructuras, instalaciones, equipamiento y espacios que integran las características de ingeniería, arquitectura, acabados y tecnología de la sede.

### Pregunta N° 3

¿Cómo Calificarías el nivel académico de EIGER?

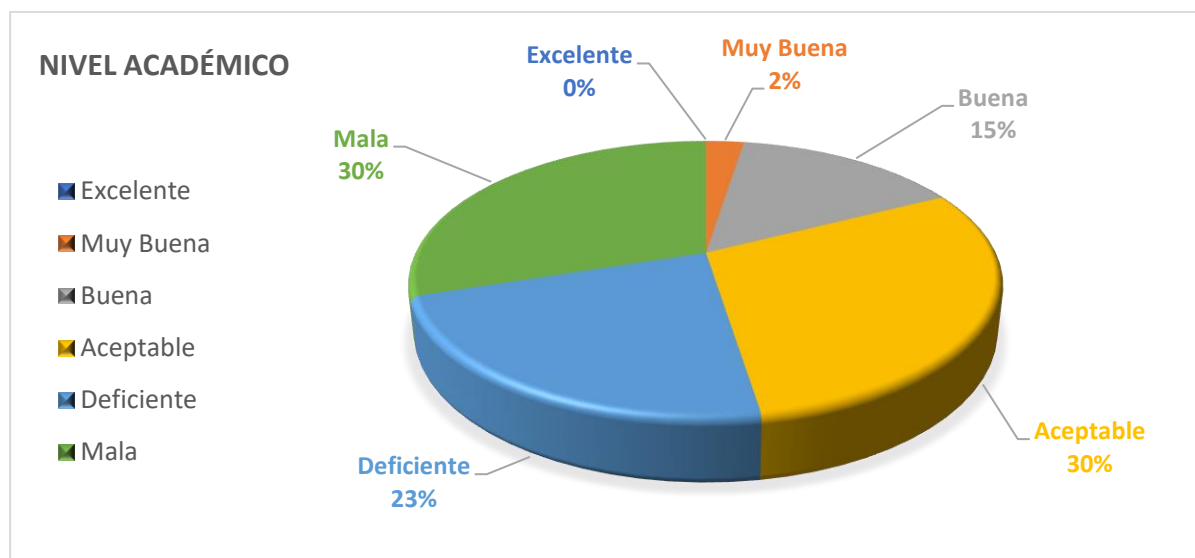
Tabla 9:  
Calificación del Nivel Académico de la EIGER

Calificación de Nivel Académico	Total	Participación (%)
Excelente	0	0%
Muy Buena	1	2%
Buena	6	15%
Aceptable	12	30%
Deficiente	9	23%
Mala	12	30%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5:

Calificación del nivel académico de la sede



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Se identifica en los resultados de la presente pregunta que ninguno de los encuestados ha emitido opinión favorable para la categoría “Excelente”, se reporta un 2% para “Muy Buena” que corresponde a un (01) voto y porcentajes mayores en “Aceptable” con 30% y “Mala” con 30%, en menor resultado se encuentra “Deficiente” con 23% y un 15% que considera el nivel académico de la sede como “Bueno”. Se puede deducir que el 53% de los encuestados no se encuentran satisfechos con el nivel académico de EIGER, obteniendo esta categoría un resultado desfavorable para su calificación.

#### Pregunta N° 4

¿Cómo calificarías el material de estudio de las especialidades de EIGER?

Tabla 10:  
Calificación del Material de Estudio

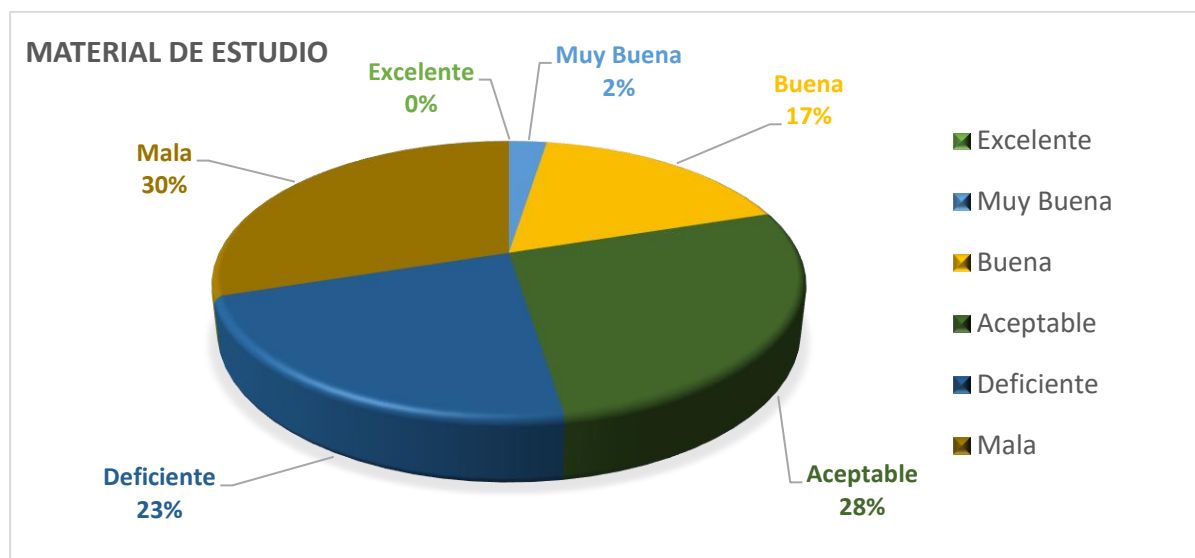
Calificación de Material de Estudio	Total	Participación (%)
Excelente	0	0%
Muy Buena	1	2%
Buena	7	17%
Aceptable	11	28%
Deficiente	9	23%
Mala	12	30%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 6:

*Calificación del Material de Estudio*



Fuente: *Elaboración propia*

*Nota:* Se identificó en este resultado una constante que se puede volver representativa ya que nuevamente se reportó un 0% en la categoría de “Excelente” para la calificación del material de estudio (Libros y textos). Se deduce un 53% de encuestados (Deficiente + Mala) que expresan insatisfacción con el contenido o diseño del material de estudio y el 19% se encuentra conforme o satisfecho, la opinión intermedia se manifiesta con el 28% que expresa como “Aceptable” el material de las especialidades.

**Pregunta N° 5**

¿Cómo calificarías la publicidad de EIGER?

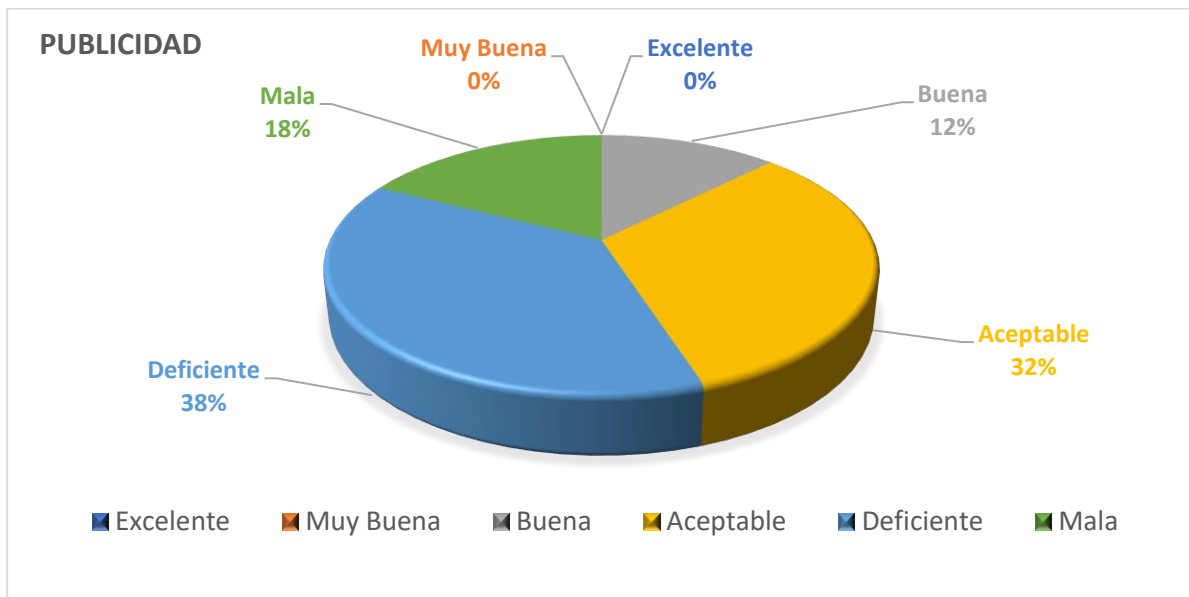
Tabla 11:  
*Calificación de la publicidad*

Calificación de Publicidad	Total	Participación (%)
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	5	12%
Aceptable	13	32%
Deficiente	15	38%
Mala	7	18%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 7:

*Calificación de la publicidad*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Como resultado de la aplicación de la pregunta 5 se tiene ausencia de respuestas vinculadas a las categorías “Excelente” y “Muy Buena”. Se deduce por los porcentajes obtenidos, que el 44% de los encuestados manifiesta que la publicidad relacionada a EIGER es la adecuada, sin embargo el 56% expresa opinión desfavorable respecto a la percepción que tienen de la publicidad EIGER utiliza para captar alumnos o fidelizar a los grupos existentes. En esta categoría está incluida la publicidad física y virtual así como toda actividad de difusión realizada por el personal de la sede.

**Pregunta N° 6**

¿Recomendarías EIGER a un familiar o conocido?

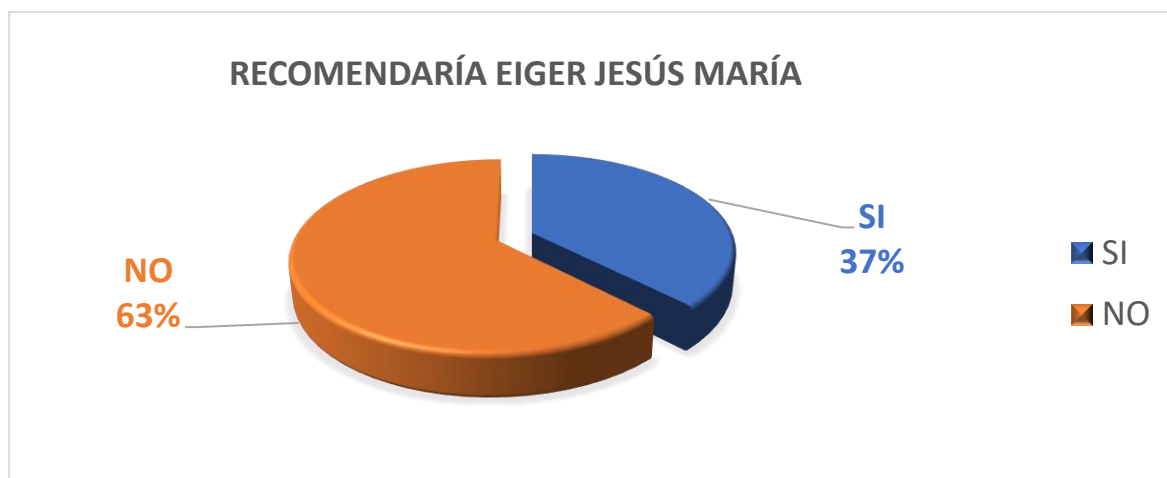
Tabla 12:  
*Recomendación de la sede Jesús María*

Recomendarías EIGER	Total	Participación (%)
SI	15	37%
NO	25	63%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 8:

*Recomendación de la Sede Jesús María*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* En atención a las respuestas precedentes se podía prever el resultado de la aplicación correspondiente a la pregunta 6 donde se identifica el 63% que NO recomendaría la EIGER como centro de estudios superiores. Solo el 37% de los encuestados, que en números corresponde a 15 personas, recomendaría EIGER. Sin embargo, las distancias entre un resultado y otro aun no son significativas considerando los porcentajes obtenido en las preguntas precedentes, de modo que podría resultar prematuro adelantar o advertir una estrategia sobre el futuro de EIGER. Actualmente, organizaciones e institutos similares a EIGER en oferta educativa y estructura curricular han puesto énfasis en el diseño de sus materiales de estudios, estrategias de selección y capacitación de docentes, así como en la adecuación de ambientes académicos.

### Pregunta N° 7

¿Estarías de acuerdo con recategorización de EIGER como Instituto?

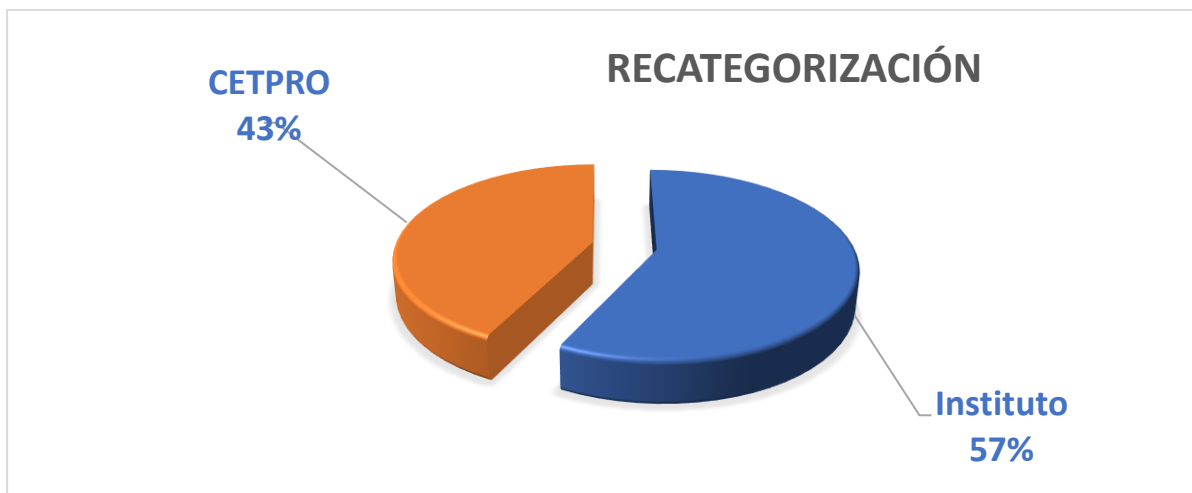
Tabla 13:  
*Cierre o Continuidad de la Sede*

Recategorización	Total	Participación (%)
Instituto	23	57%
CETPRO	17	43%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 9:

*Recategorización*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* La aplicación de la pregunta 7 da como resultado que el 57% de los encuestados está de acuerdo que EIGER migre al sistema de Institutos Superiores, mientras que el 43% no está de acuerdo y manifiesta su interés en la continuidad del sistema CETPRO, como se advierte en resultados anteriores, estos porcentajes no logran ser determinantes para adoptar una decisión específica sobre el futuro de la sede académica, sin embargo evidencia con mayor certeza la orientación creciente de sus alumnos y usuarios hacia el sentimiento de insatisfacción motivado por los aspectos mencionados en la presente investigación y que podrían ser las causales de deserción reportada por el área académica y comercial de la institución.

**Pregunta N° 8**

¿Qué aspecto mejorarías en EIGER para continuar tus estudios?

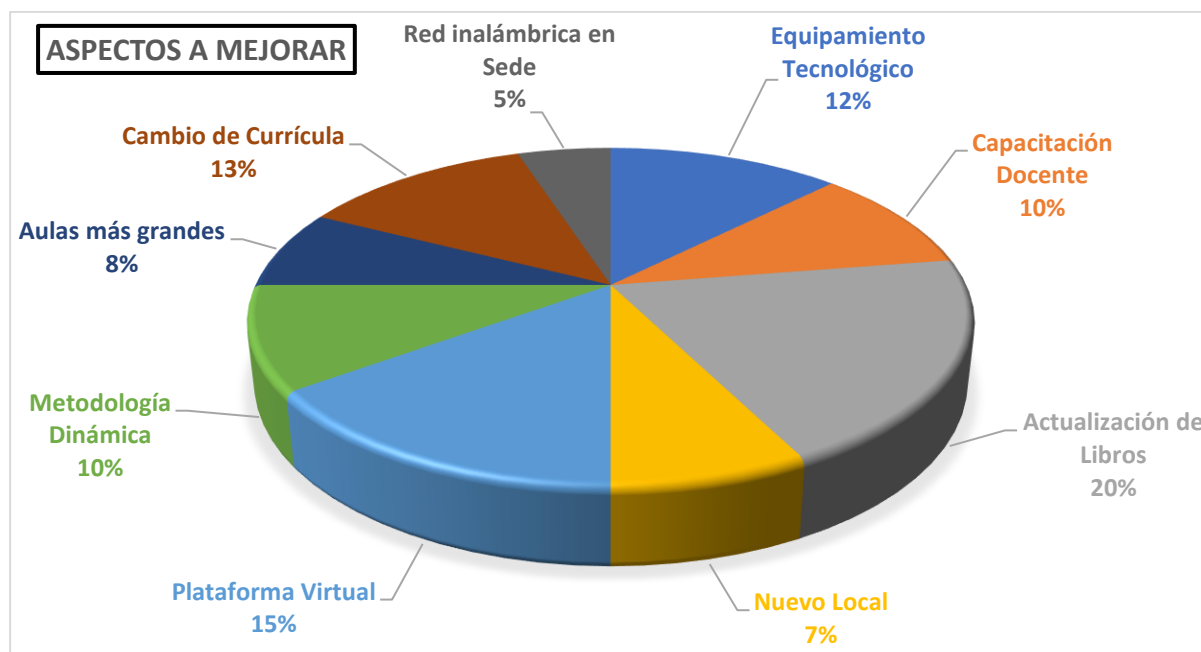
Tabla 14:  
*Aspectos a mejorar en la sede*

Aspectos a mejorar	Total	Participación (%)
Equipamiento Tecnológico	5	12.5%
Capacitación Docente	4	10.0%
Actualización de Libros	8	20.0%
Nuevo Local	3	7.5%
Plataforma Virtual	6	15.0%
Metodología Dinámica	4	10.0%
Aulas más grandes	3	7.5%
Cambio de Currícula	5	12.5%
Red inalámbrica en Sede	2	5.0%
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 10:

Aspectos a mejorar en EIGER



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* El 20% que representa la necesidad de actualizar los Libros y textos de las especialidades enciende una alerta sobre las acciones que se deben emprender a fin de que ese aspecto o sus efectos no se trasladen a las demás sedes de EIGER. Actualmente el funcionamiento de la plataforma virtual es deficiente y poco aplicada a la enseñanza de las especialidades, eso podría verse evidenciado en el 15% que los encuestados dieron como resultado al aplicarse la pregunta 8. El 13% que se reporta en la necesidad de un cambio o actualización de currícula va de la mano con el rediseño o actualización de los libros en concordancia con las exigencias de la UGEL y las normas que regulan los contenidos. Era previsible que dos aspectos íntimamente relacionados obtengan un porcentaje similar: Capacitación Docente y Metodología dinámica, ambos con 10% como resultado, ubican este aspecto como una acción que debe ser incluida en el plan estratégico de la institución. El 12% obtenido por el aspecto tecnológico corresponde en gran medida a la volatilidad y evolución constante de ese campo, por lo que se considera un resultado aceptable dentro de los parámetros que la institución considera como tópico de tratamiento constante. Otros aspectos de menor porcentaje corresponden a la amplitud de aulas con 8%, Implementación de una red inalámbrica de mayor tráfico con 5% y el deseo de un nuevo local con 7%.

### ➤ Grupo Focal

Esta herramienta de investigación permite convocar en una única sesión, a representantes de docentes, alumnos y administrativos de EIGER, para que puedan intercambiar ideas y opiniones sobre las preguntas formuladas en el diseño del instrumento. Se espera recabar datos que permitan identificar y formular los principales problemas de la sede Académica desde tres perspectivas diferentes pero convergentes en el sentido general de los objetivos de nuestra investigación.

- Grupo Focal multidisciplinario:

Integrado por Cinco (05) Docentes, Cinco (05) Alumnos y Dos (02) administrativos de rango directivo en EIGER.

Hombres	Mujeres	Total
6	6	12

### DATOS GENERALES

Edad	#
18 a 25	5
30 a 45	6
46 a más	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Sector	#
Alumnos	5
Docentes	5
Administrativos	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

### Pregunta N°1

¿Cuáles son los aspectos positivos de la sede académica?

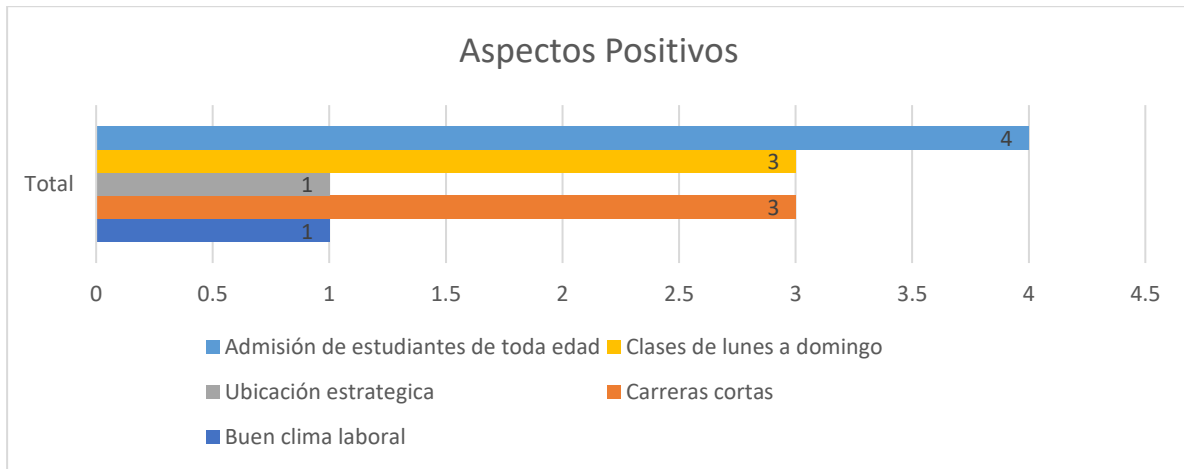
Tabla 15:  
*Aspectos positivos*

Aspectos Positivos	Total	Participación (%)
Buen clima laboral	1	8%
Carreras cortas	3	25%
Ubicación estratégica	1	8%
Clases de lunes a domingo	3	25%
Admisión de estudiantes de toda edad	4	33%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 10:

*Aspectos positivos*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Se identificó tres (03) aspectos positivos que resaltan los participantes: Duración de las carreras y especialidades, las mismas que duran como máximo un año. Desarrollo de clases de lunes a domingo, característica que además permite ofrecer una mayor amplitud de rango en los horarios académicos a escoger por el alumno, así como la frecuencia, la misma que puede ser Inter diario durante los días hábiles de la semana o en frecuencia de fines de semana.

La admisión de estudiantes en rangos amplios de edad, desde los 8 años hasta los 70 años, gracias a las características del sistema CETPRO permite el acceso a educación superior del nivel técnico productivo a un mayor número de personas.

La ubicación de la sede perdió su carácter estratégico debido a las obras públicas que redujeron el tránsito de vehículos y personas en el perímetro de la sede, aun cuando una persona del grupo lo señaló como aspecto positivo. El buen clima laboral fue señalado por un (01) integrante del grupo sin ser compartido por los demás integrantes quienes se mantuvieron neutrales ante la exposición de motivos que justificaran la propuesta del participante.

## Pregunta N°2

Mencione los aspectos negativos de EIGER

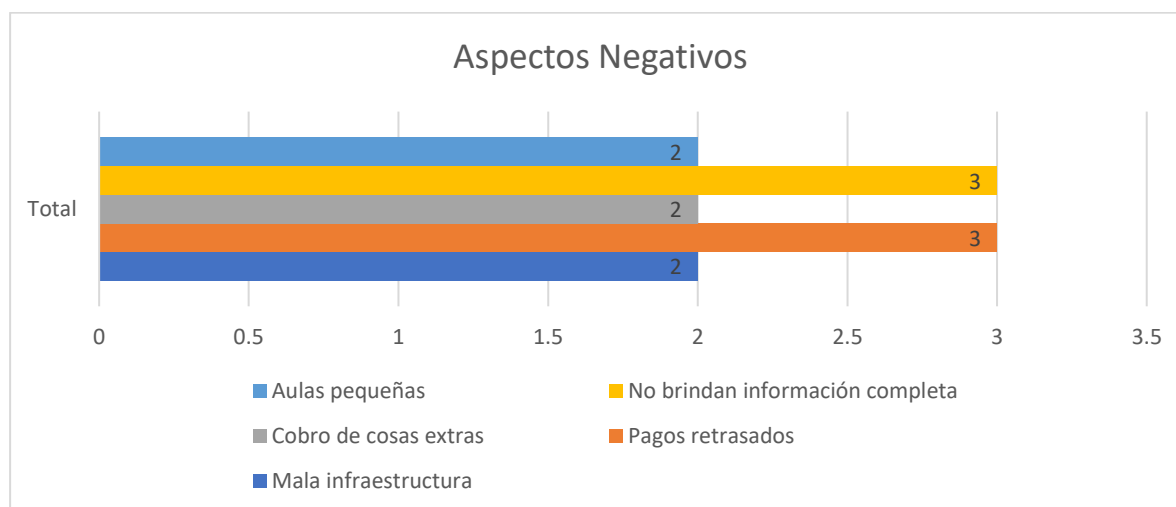
Tabla 16:  
*Aspectos Negativos*

Aspectos negativos	Total	Participación (%)
Mala infraestructura	2	17%
Pagos retrasados	3	25%
Cobro de cosas extras	2	17%
No brindan información completa	3	25%
Aulas pequeñas	2	17%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 11:

*Aspectos Negativos*



Fuente: *Elaboración propia*

*Nota:* Los participantes manifiestan que un aspecto negativo de la sede Miraflores es la información deficiente o incompleta que se le brinda al alumno durante el proceso de inscripción y matrícula a la especialidad de su elección ya que el sistema de Becas que se aplica en la sede supone una serie de conceptos exonerados que se contradicen con los conceptos pago que el alumno debe asumir luego de concluir su proceso de matrícula y como derechos para acceder a la certificación. Genera malestar no por ser conceptos que el alumno no pueda asumir, sino porque no forman parte del protocolo de venta y atención que recibe el cliente o alumno al momento de solicitar información en los módulos de la sede.



Dos (02) participantes señalan que se realiza el cobro de conceptos extras durante el desarrollo de los cursos, los mismos que estuvieron detallados en la información inicial que recibieron al momento de matricularse, este ítem se relaciona de manera directa con el párrafo anterior. Tres (03) de los docentes presentes manifiestan que el retraso en los pagos de las dietas que perciben por concepto de hora académica ha generado malestar en ese grupo de colaboradores y lo indican como un aspecto recurrente y negativo en relación al funcionamiento de la sede.

Cuatro (04) participantes señalan como aspecto negativo el tamaño reducido de las aulas (02) y la infraestructura deficiente (02) de la sede, situación que como vimos en páginas anteriores, presenta complicaciones para su modificación debido al certificado de Patrimonio Cultural y Arquitectónico emitido por el INC sobre el edificio donde se ubica la Sede

### Pregunta N° 3

¿Qué aspectos se debe mejorar en la plana docente?

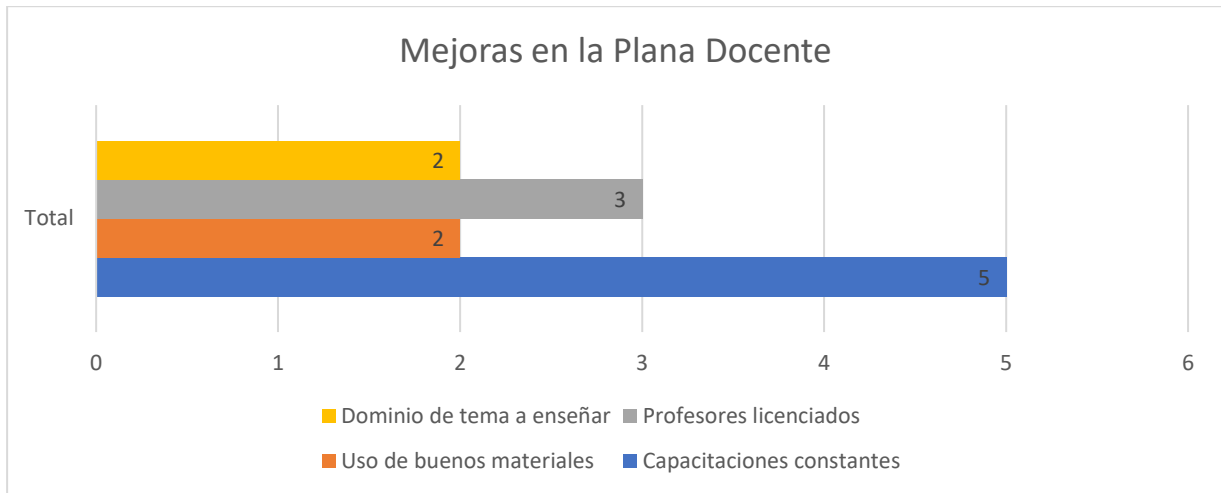
Tabla 17:  
*Mejoras en la Plana Docente*

Aspectos de mejora en plana docente	Total	Participación (%)
Capacitaciones constantes	5	42%
Uso de buenos materiales	2	17%
Profesores licenciados	3	25%
Dominio de tema a enseñar	2	17%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 12:

*Mejoras en la plana docente*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Durante la aplicación de la pregunta N°3 se evidencia cuatro aspectos relacionados al desempeño de la plana docente. Se observa que el grupo de alumnos participantes, solicitan docentes con formación profesional relacionada a la especialidad o curso que enseñan y que cuenten con los diplomas que certifiquen tal formación. Se conoce que EIGER ha iniciado su proceso de licenciamiento y como parte de la gestión relacionada a tal fin se inició un proceso de reestructuración de la plana docente a fin de contar con profesores titulados en especialidades afines a sus cursos.

Por lo antes expuesto se justifica la declaración del siguiente enunciado sobre la necesidad de docentes con dominio del curso a enseñar y la problemática generada por la ausencia de material académico *ad-hoc* en relación a los cursos de cada módulo. Sin embargo, el grupo de Docentes presentes en la aplicación del instrumento manifiestan la necesidad de contar con un programa sistemático de capacitaciones y jornadas de instrucción en estrategia pedagógica y temas de actualidad relacionados a sus cursos.

**Pregunta N° 4**

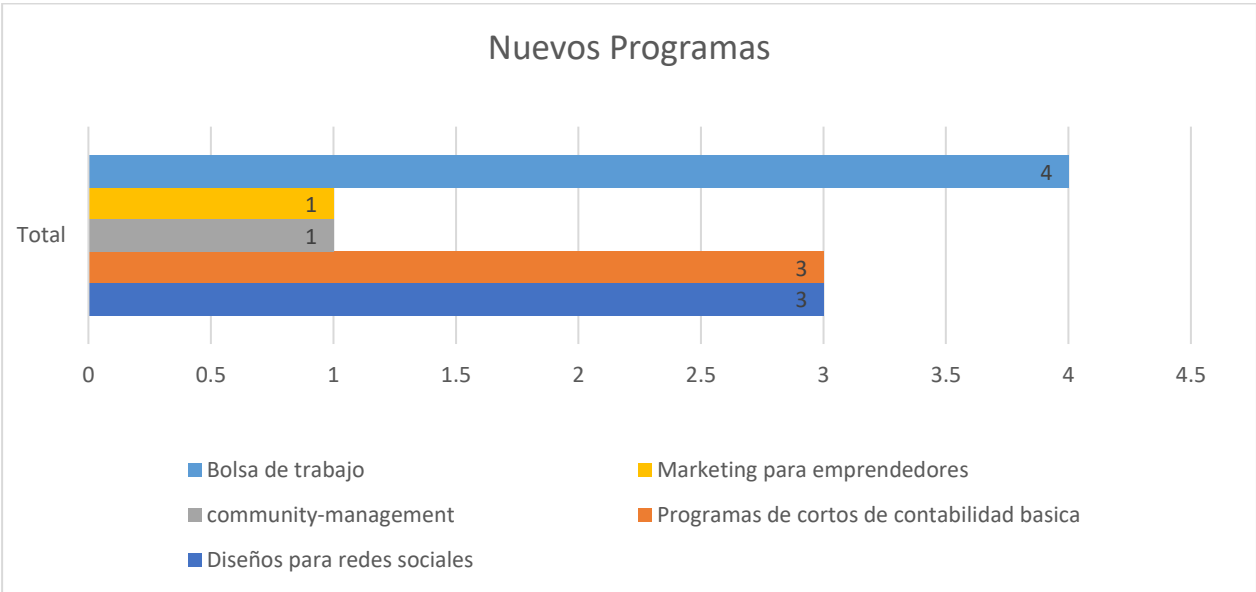
¿Qué programas académicos o cursos nuevos quieres encontrar en la oferta académica de EIGER?

Tabla 18:  
Nuevos Programas propuestos

Nuevos programas académicos y cursos	Total	Participación (%)
Diseños para redes sociales	3	25%
Programas de cortos de contabilidad básica	3	25%
Community manager	1	8%
Marketing para emprendedores	1	8%
Bolsa de trabajo	4	33%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 13:  
Nuevos programas propuestos



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* La aplicación de la pregunta N° 4 dio como resultado las siguientes propuestas vinculadas a cursos cortos de especialización cuyas duraciones con menos prolongadas que los programas de EIGER, la mayoría de estos nuevos programas están relacionados con herramientas tecnológicas y tendencias del auge que ha reportado el marketing digital y el desarrollo de redes para la gestión estratégica de los negocios, veamos:

- Diseño para redes sociales.
- Programas cortos de contabilidad básica.
- Community Manager.
- Marketing para emprendedores.

Aun cuando las propuestas no pertenecían al mismo grupo de participantes, todos respaldaron mutuamente cada propuesta añadiendo la importancia de contar con un siguiente elemento que refuerce la puesta en marcha de la formación profesional de los alumnos, este elemento es la Bolsa de trabajo, ya que la actual no ha representado resultados tangibles para los alumnos actuales.

## Pregunta N° 5

¿Por qué recomendarías o elegirías EIGER?

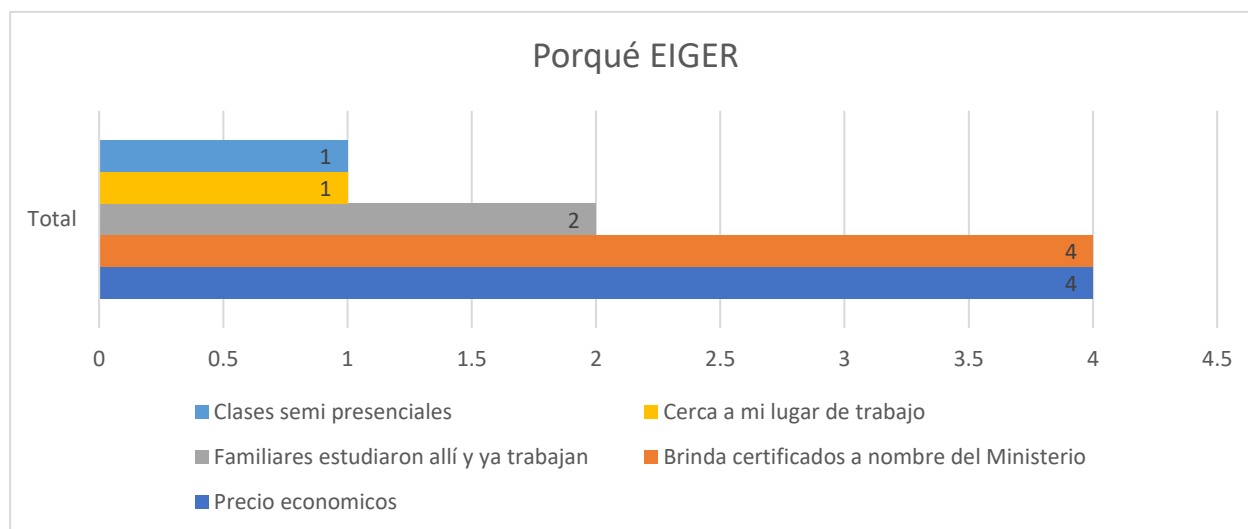
Tabla 19:  
*Motivos para elegir Sede Jesús María*

Por qué recomendarías EIGER	Total	Participación (%)
Precios económicos	4	33%
Brinda certificados a nombre del Ministerio	4	33%
Familiares estudiaron allí y ya trabajan	2	17%
Cerca de mi lugar de trabajo	1	8%
Clase semipresencial	1	8%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 14:

*Motivos para elegir EIGER*



*Fuente: Elaboración Propia*

*Nota:* Los resultados correspondientes a la aplicación de la pregunta 5 refuerzan lo indicado como una de las fortalezas: a) Precios Económicos y b) otorgamiento de Certificados a nombre del Ministerio de la Educación. Ambos elementos como principal motivo de elección de EIGER y con aceptación unánime por parte de todos los participantes del grupo focal. En efecto se puede afirmar que, durante los últimos 5 años, EIGER ha explotado su principal fortaleza vinculada al reconocimiento que el ministerio de educación le otorga a los programas y contenidos modulares para de esta manera, poder competir con los otros atributos tecnológicos y de infraestructura que la competencia exponía como ventaja competitiva. Otros aspectos señalados por los integrantes fueron:

- Familiares que estudiaron en EIGER y cuentan con un trabajo.
- Clases Semipresenciales.
- Cercanía de la sede con el lugar de trabajo del alumno.

Un gran volumen de alumnos provenientes de los convenios firmados por EIGER con instituciones privadas y públicas han optado por la modalidad de estudios semipresencial debido a la carga laboral de sus centros y lo complicado que puede ser en Lima la gestión del tiempo para muchas personas. Además, se resalta que la ubicación de la Sede Académica como parte del centro histórico de Miraflores, la hace accesible a todas las instituciones públicas y empresas que se ubican en esa parte de la ciudad aun cuando, como ya mencionamos, la existencia de nuevas obras públicas redujo la visibilidad de la sede y el tránsito de personas que usualmente se trasladaban por los alrededores.

## Pregunta N° 6

¿Cuáles son los motivos de deserción de alumnos?

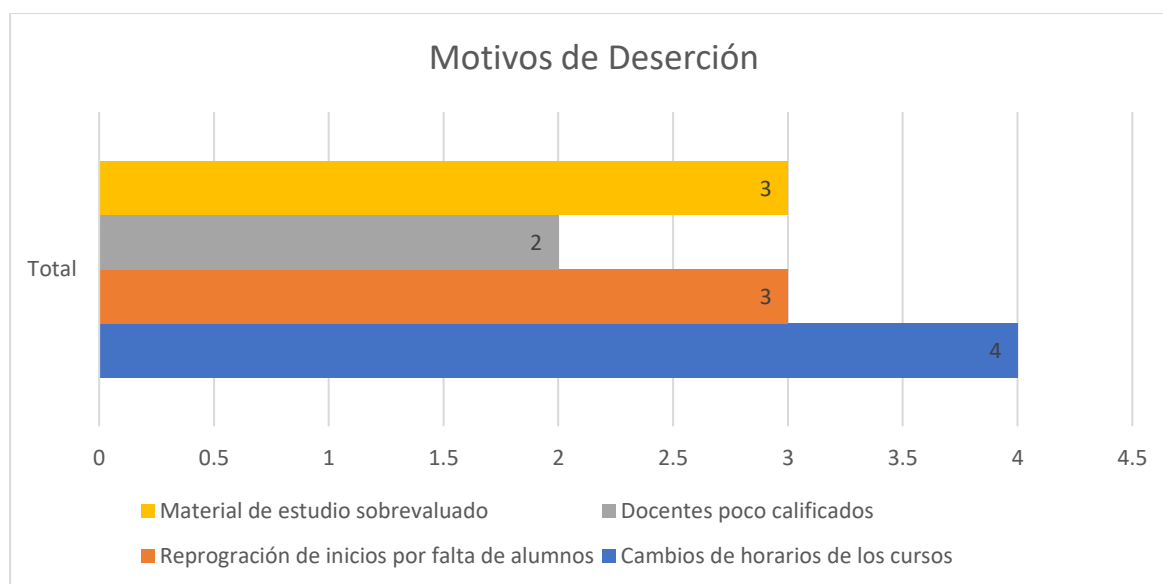
Tabla 20:  
*Motivos de deserción*

Motivos de deserción	Total	Participación (%)
Cambios de horarios de los cursos	4	33%
Retraso por los nuevos ingresos de alumnos	3	25%
Docentes inexpertos	2	17%
Falta de pagos	3	25%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 15:

*Motivos de deserción*



Fuente: *Elaboración propia*

*Nota:* La aplicación de la pregunta N° 6 revela uno de los principales problemas de la sede y motivo por el cual fue puesto en agenda de directorio para decidir su continuidad en el mercado. La deserción y los motivos de la misma que se ponen de manifiesto durante la ejecución del presente instrumento coinciden con los resultados obtenidos por la Gerencia de Marketing de EIGER, la misma que al ejecutar un estudio interno logró identificar las mismas causales de deserción que el equipo de investigación.

El cambio de horarios de los cursos se ha dado en la sede académica, en la mayoría de los casos, sin previo aviso a los alumnos y los casos presentados han estado motivados por la ausencia de docentes por falta a su jornada laboral, enfermedad o renuncia, obligando a los organizadores de la sede a reorganizar al grupo académico y redistribuirlos en otros grupos cuyos horarios resultaban diferentes a los elegidos por el grupo original.

La Reprogramación de inicio por falta de alumnos es una constante en la sede académica, situación que también se plasma en el informe de la Gerencia de Marketing de EIGER, esto sucede debido a la convocatoria deficiente de los medios de difusión de la sede y la mala reputación de la sede académica por su infraestructura y bajo nivel académico, hecho que da como resultado grupos académicos para nuevos inicios, por debajo de lo promedio o incluso inferior al 50% del aforo de las aulas. Para cumplir con el aforo, los líderes de la sede postergaban los inicios por 7, 15 hasta 30 días calendarios, situación que promovía la deserción de alumnos matriculados, los mismos que solicitan la devolución de su matrícula para trasladarse a otra institución. Otro aspecto vinculante ha sido la deficiente calificación de los docentes para la enseñanza de los cursos asignados y el material de estudios desactualizado

## Pregunta N° 7

¿Cómo se enteraron de EIGER y sus programas?

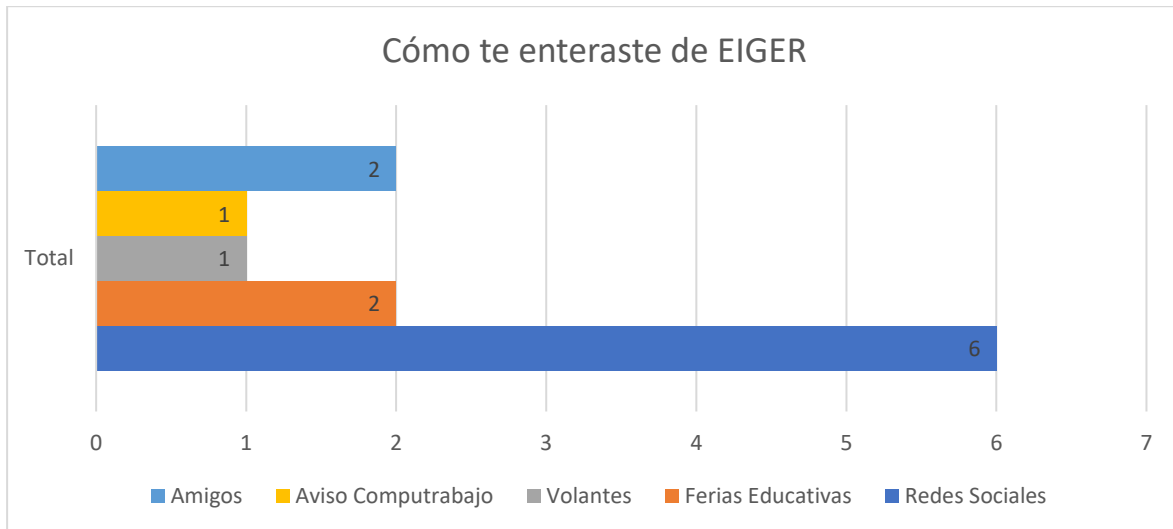
Tabla 21:  
*Medios de Difusión*

Cómo se enteraron EIGER	Total	Participación (%)
Redes Sociales	6	50%
Ferías Educativas	2	17%
Volantes	1	8%
Aviso Computrabajo	1	8%
Amigos	2	17%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 16:

*Medios de Difusión*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Aun cuando la sede ha realizado diversas actividades y campañas externas con alumnos y ejecutando los convenios interinstitucionales, han sido las redes sociales las que tuvieron y reportan mayores resultados en la captación de alumnos. Sin embargo, el resultado de la presente aplicación nos sugiere que las Ferias y los referidos directos de familiares y amigos cumplen un desempeño importante en la difusión de los programas y beneficios del sistema de becas de EIGER para nuevos alumnos.

Una de las principales estrategias que la sede ha implementado y sostiene el indicador de los referidos es la “*Beca Familiar*”, esta modalidad hace posible que el primer integrante de la familia en matricularse acceda a una beca de estudios con ciertos beneficios, el segundo con vínculo familiar demostrado estudio con las misma beca y todos los conceptos adicionales como material de estudio, conferencias y certificación los obtiene al 50% y el tercer beneficiario con vínculo familiar demostrado accede a la misma beca pero no realiza ningún pago por concepto de materiales y conferencias y la certificación la obtiene con un descuento de 75%. El Volanteo ha perdido su efecto y los avisos por CompuTrabajo ayudaron a captar docentes.



## Pregunta N° 8

¿Cuántos alumnos integran los grupos académicos de EIGER?

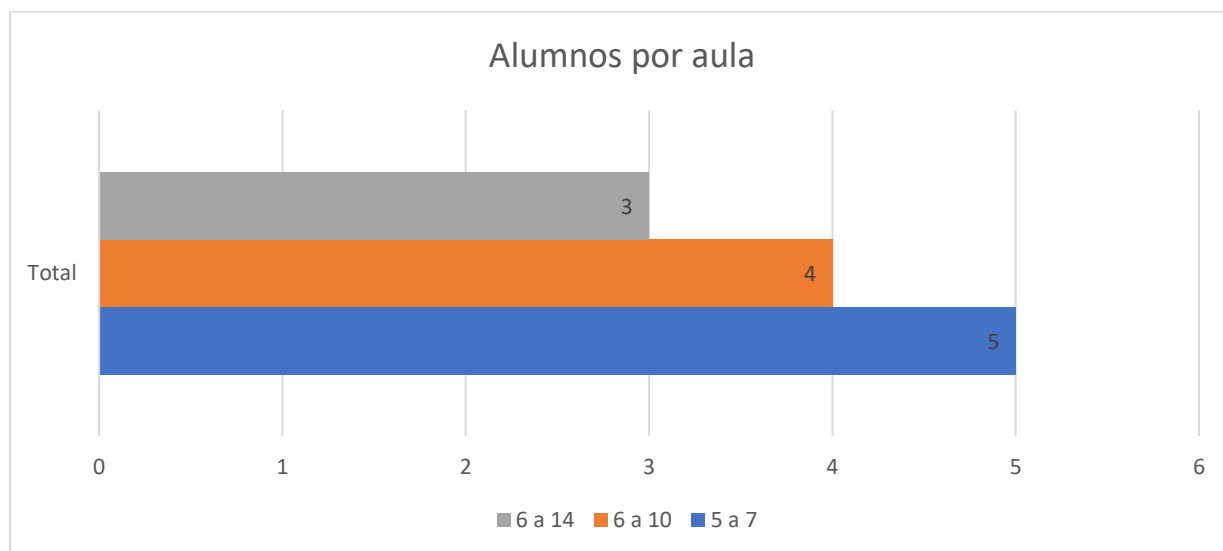
Tabla 22:  
*Grupo académico en EIGER*

Cuántos alumnos integran un aula en EIGER	Total	Participación (%)
5 a 7	5	42%
6 a 10	4	33%
6 a 14	3	25%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 17:

*Grupo Académico en EIGER*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* Las condiciones de infraestructura y disponibilidad limitada de espacios amplios en la sede académica influyen directamente en el tamaño de los grupos académicos, a ese factor se suman los niveles de deserción de alumnos reportado por el área académica, situación que da como resultado lo manifestado por los participantes en el instrumento de investigación durante la aplicación de la pregunta N° 8. Se infiere del resultado, que los grupos académicos están compuestos por un rango de 5 a 10 alumnos en su mayoría.

Aquellos grupos que están compuestos por más de 10 alumnos, generalmente personas en su primer día de clase o son grupos inaugurales que inician el primer curso del primer módulo académico. El grupo de docentes manifiesta que se ha reportado casos de grupos académicos con menos de 5 alumnos, correspondiente al último módulo del programa académico, estos alumnos son trasladados a la modalidad virtual para culminar su programa.

**Pregunta N° 9**

¿Recategorizarías EIGER a Instituto Superior?

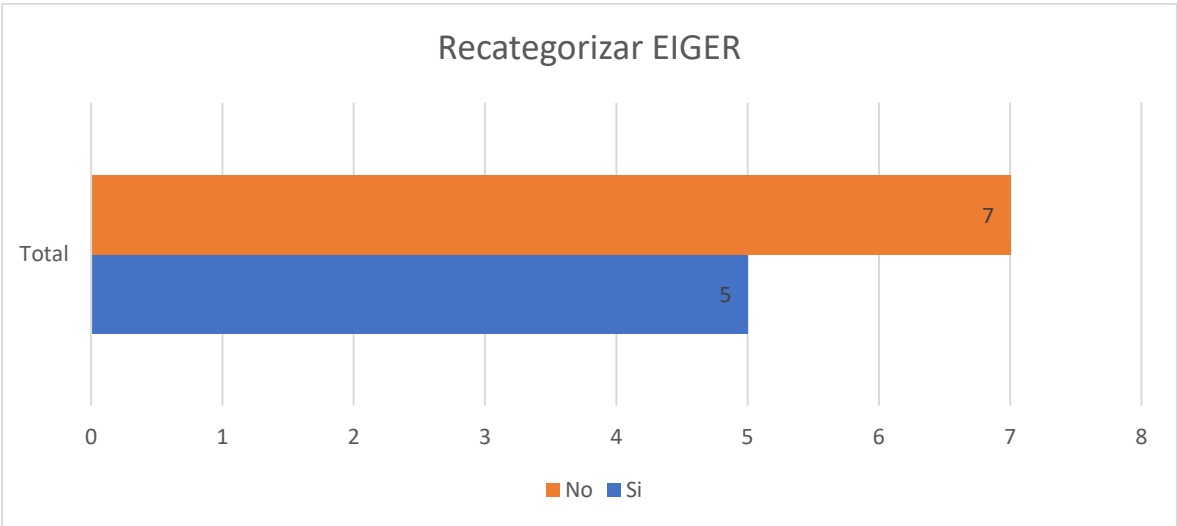
Tabla 23:  
*Decisión de Recategorización*

Recategorizar EIGER	Total	Participación (%)
SI	5	42%
NO	7	58%
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 18:

*Recategorizar EIGER*



*Fuente: Elaboración propia*

*Nota:* La composición del grupo es vinculante para el presente resultado, debido a que el mismo está compuesto por cinco (05) docentes y dos (02) administrativos, los mismos que, motivados por un componente sentimental, manifiestan su oposición al cierre de la modalidad CETPRO de EIGER, aun después de manifestar una serie de factores negativos y problemas manifiestos o latentes directamente relacionados con el funcionamiento de la sede académica. Los alumnos manifestaron estar de acuerdo con el cierre del CETPRO y que se les brinde todas las facilidades y documentación para iniciar un proceso de traslado externo que incluya la convalidación de los cursos concluidos.

No obstante el resultado, el 100% de los participantes no negaron estar de acuerdo con la posibilidad que la sede inicie un proceso de reestructuración considerando los aspectos académicos, programáticos y la posibilidad de hacer cambios estructurales para un nuevo local con mayor capacidad y modernidad siempre que sea posible en los parámetros urbanísticos y el entorno de la actual sede.

### ➤ **Entrevista**

Esta herramienta de investigación permitirá obtener información directa de los funcionarios y gerentes que se encargan de supervisar e implementar las acciones relacionadas al funcionamiento de la sede académica y de quienes esperamos recabar datos que permita un acercamiento a la propuesta de mejora de la sede académica.

- **Entrevista Directa Personal:**

El equipo tomó la decisión de realizar la recolección de datos de forma presencial eligiendo a seis (06) gerentes relacionados directamente con la Sede EIGER Jesús María.

Tabla 24:  
Resultado de Entrevista a Gerentes

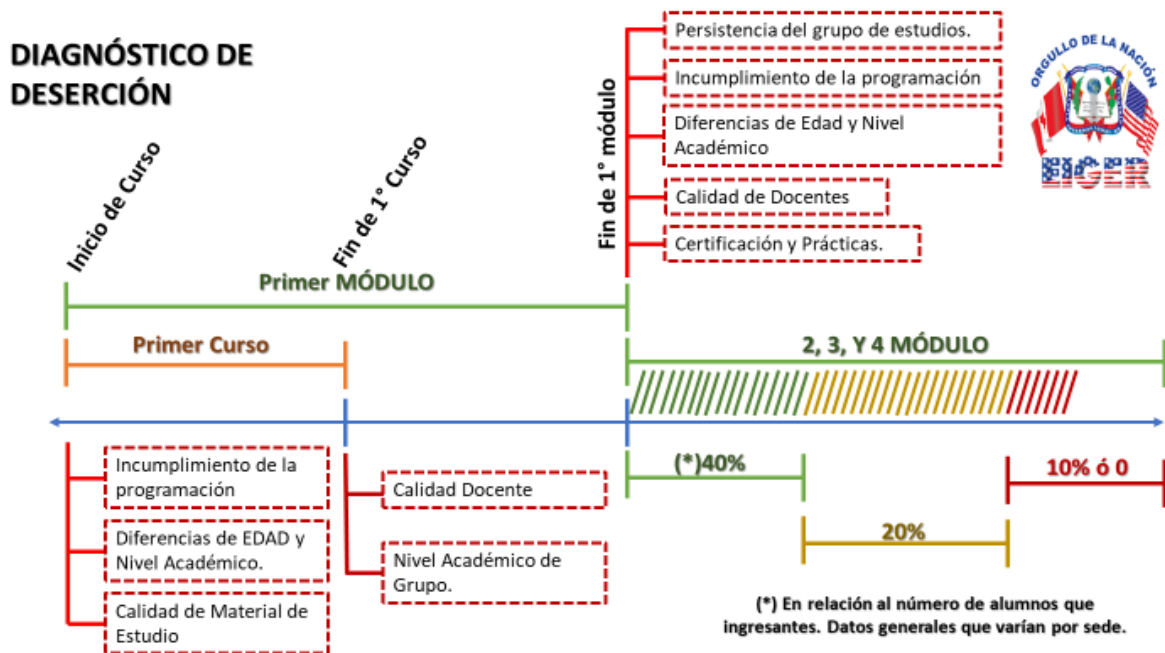
ENTREVISTA A GERENTES DE EIGER INVOLUCRADOS EN LA SEDE ACADÉMICA						
PREGUNTA	Gerente de Sede	Director Académico	Gerente de Marketing	Gerente de Gestión Pedagógica	Gerente General	Gerente de Gestión de Sedes
En promedio, ¿Cuántas matrículas nuevas hay al mes?	350	350	320	300	320	350
¿Cuál es el número promedios de deserciones (en alumnos)?	150	300	300	300	300	200
¿A qué se debe la deserción del alumnado?	Docentes no calificados	Material de Estudio	Docentes no calificados y Material de Estudio	Plan Curricular y Postergación de inicios	Plan Curricular y Postergación de inicios	Ausencia de docentes y alumnos
¿A cuánto ascienden los egresos mensuales de la sede académica	S/. 60,000.00	No opina	S/. 50,000.00	No opina	S/. 80,000.00	S/. 50,000.00
¿A cuánto ascienden los ingresos mensuales de la sede Académica?	S/. 76,000.00	No opina	S/. 77,000.00	No opina	S/. 77,000.00	S/. 75,000.00
¿Con qué medios de difusión cuenta la sede para captar alumnos?	Redes Sociales, Ferias Vocacionales	Redes Sociales, Ferias Vocacionales	Redes Sociales, Convenios, Volanteo	Redes Sociales, Referidos, Convenios	Redes Sociales, Convenios	Redes Sociales, Referidos, Volanteo

Fuente: Elaboración propia

- La entrevista fue aplicada de forma individual y en ambientes neutrales a cada gerente de EIGER y se observó que hay uniformidad en la información brindada, salvo algunas diferencias en los montos correspondientes a los egresos e ingresos de la sede académica, para reforzar la información, la Gerencia de Marketing de EIGER facilitó algunos datos relacionados con la pregunta de entrevista vinculada a la deserción de alumnos y algunos datos adicionales de problemas identificados en la sede académica, el estudio fue hecho internamente por la Gerencia en mención:
- Se identificó que la deserción se da en tres momentos de la formación académica muy bien diferenciados:

Figura 19:

Diagnóstico de deserción Sede Académica



Fuente: Gerencia de Marketing EIGER

**a. Al inicio del primer curso:**

- i. El incumplimiento de la programación o postergación de inicio ha reportado los mayores casos de solicitud de devolución de matrículas.
  - ii. En el primer día de clases, los alumnos identifican las diferencias muy marcadas de edad y nivel académico en relación a sus demás compañeros de aula, situación que genera deserción en la primera semana de clases.
  - iii. La Calidad de los Materiales de estudio ha generado devoluciones de matrículas en alumnos que califican el material como “no concordante” con el nivel académico del mercado.
- (Gerencia de Marketing EIGER, 2023)

**b. Al Finalizar el primer curso:**

- i. Luego de cursar las semanas que implica la primera asignatura, el alumno realiza una evaluación interna del nivel académico de su docente, el mismo que se orienta en dos aspectos: a) Conocimiento de la Materia y b) Técnica pedagógica. Al ser negativo el resultado, el alumno decide retirarse y optar por otra oferta académica.
- ii. El Nivel académico del grupo constituye una variable importante en el desarrollo individual del alumno y de la asignatura per-se. Alumnos que se identifican con un nivel académico por encima del promedio de sus compañeros, deciden retirarse del programa.  
(Gerencia de Marketing EIGER, 2023)

**c. Al Finalizar el primer MÓDULO:**

- i. En esta etapa, a las variables antes mencionadas, se suma la Persistencia del grupo percibida en los alumnos que por diversas razones están evaluando su permanencia en el programa, esta decisión se concreta en la renuncia al mismo motivado por la deserción de algunos miembros del grupo que indefectiblemente comparten sus motivos de salida y malestar.
- ii. Se identificó en esta etapa de estudios, que uno de los motivos por los cuales el alumno decide retirarse del programa es por el cumplimiento de las Prácticas Pre-profesionales, en algunas

oportunidades se brinda como una clase de repaso, en otras se otorga un libro y los alumnos manifestaron su descontento y negativa a seguir en el programa. (Gerencia de Marketing EIGER, 2023)

- Adicionalmente se obtuvo un reporte de control realizado y proporcionado por la Gerencia de Marketing:

➤ **EIGER Sede Académica:**

- Se encontró la sede con bajos estándares de conservación y limpieza.
- No cuentan con Panel externo ni banners de identificación o promoción de la oferta académica que estén en buen estado.
- Ausencia de su oferta académica en Colegios Nacionales de la Zona.
- Alta deserción debido a Calidad Pedagógica e intelectual de los docentes, calidad de textos e incumplimiento de las fechas de inicios de los cursos.
- Falta de personal de Admisión para cubrir turnos en ausencias por Ferias o eventos externos.
- Se ha identificado largos periodo de tiempo sin presencia de la Autoridad Académica y Administrativa dejando la responsabilidad, de la sede académica, en la Admisionista y el agente de seguridad.
- Esta situación se ha repetido aleatoriamente en días de semana; al ser consultada la Admisionista, indica que se encuentran atendiendo asuntos de índole personal y /o familiar. (Gerencia de Marketing EIGER, 2023)

➤ **Problemática identificada a partir de los resultados:**

- Los niveles de deserción de alumnos son altos y eso perjudica directamente la imagen de la empresa y los resultados económico de EIGER, adicionalmente las solicitudes de devolución que se reportan al iniciar el primer curso del programa académico elegido, representan el 60% de las matrículas nuevas.
- Los niveles de satisfacción de los alumnos se encuentran por debajo del promedio y esto motivado por el incumplimiento de la programación académica, reducida infraestructura, tecnología deficiente y bajo nivel académico de los docentes.
- El material de estudio no cumple con las expectativas de los alumnos en relación con el contenido del curso, esta percepción es reforzada con el descontento vinculado a los métodos pedagógicos aplicados para la enseñanza de los programas académico de la Escuela Internacional de Gerencia.
- La diferencia de edades y niveles académicos entre alumnos de un mismo grupo o aula, ha generado deserciones, quejas y avances divergentes en los alumnos que no facilitan el cumplimiento de los objetivos académicos del docente y del curso, muchas veces retrasando el cumplimiento del sílabo.
- Los procedimientos de comunicación durante el proceso de admisión, son deficientes y ha generado problemas como trámite duplicados, inconclusos o registros que no se ajustan con los datos y acciones desarrolladas por el



alumno, este aspecto a provocado quejas, incomodidad y descontento en los alumnos que se encuentran en proceso de matrícula.

- La ausencia de una autoridad visible que controle la gestión, fiscalice el personal y la gestión económica de la sede, administre los aspectos logísticos de la sede y pueda velar por el funcionamiento regular de la organización, se ha constituido como un problema importante de atender y solucionar en el menor tiempo posible.
- La Escuela Internacional de Gerencia no ha desarrollado una estrategia de difusión con los colegios y/o escuelas que se encuentran en su sector de influencia.

### **4.3. Propuesta**

Con los resultados y problemas identificados en la ESCUELA INTERNACIONAL DE GERENCIA – EIGER, es evidente que se necesitan intervenciones estratégicas en varias áreas para mejorar la retención y la satisfacción estudiantil. Aquí se presenta una propuesta de mejora estructurada en fases, siguiendo el enfoque del ciclo DEMING:

#### **Fase 1: Planificar**

- Reducir las solicitudes de devolución de matrícula al inicio del curso en un 50% y mejorar la satisfacción general del alumno con respecto al nivel académico y pedagógico de los docentes en un 40% para el año 2025.

## **Fase 2: Hacer**

- Documentar todos los casos de solicitud de devolución y las razones detrás de la deserción temprana. Realizar encuestas de satisfacción al final de cada curso y módulo para evaluar la percepción estudiantil del nivel académico y pedagógico.
- Realizar evaluaciones de conocimientos a los docentes sobre los temas que integran los cursos dictados y solicitar el desarrollo de Clases Modelos para identificar aspectos importantes de la metodología y la ejecución de las sesiones.

## **Fase 3: Verificar**

- **Análisis Causa Raíz:** Investigar las causas subyacentes de las solicitudes de devolución y la deserción temprana. Esto incluye evaluar la eficacia de los métodos pedagógicos, la relevancia del material de estudio y las prácticas preprofesionales.
- **Segmentación de Estudiantes:** Analizar las diferencias en las expectativas y nivel académico de los estudiantes para gestionar mejor la diversidad en el aula.

## **Fase 4: Actuar**

1. **Mejora de la Infraestructura y Visibilidad:** Renovar y mantener las instalaciones para asegurar un ambiente acogedor y profesional. Mejorar la señalización y los materiales promocionales para atraer y retener a los estudiantes.

2. **Estandarización de Materiales y Métodos Pedagógicos:** Desarrollar y estandarizar los materiales de estudio para que estén al nivel académico esperado y sean coherentes en todos los cursos. Capacitar a los docentes en técnicas pedagógicas modernas y efectivas.
3. **Gestión de Diversidad en el Aula:** Implementar estrategias para gestionar la diversidad de edad y nivel académico, como agrupación por niveles o cursos especializados para diferentes grupos de edad.
4. **Optimización del Proceso de Admisión:** Mejorar la comunicación durante el proceso de admisión para asegurar que las expectativas de los estudiantes estén alineadas con lo que ofrece EIGER.
5. **Presencia y Gestión Administrativa:** Asegurar una presencia administrativa y académica constante y efectiva en la sede, evitando dejar la responsabilidad solo a personal no capacitado.
6. **Promoción en Colegios Locales:** Establecer colaboraciones con colegios locales para promover la oferta académica y atraer a más estudiantes.
7. **Sistema de retroalimentación continua:** Implementar un sistema de retroalimentación continua que permita a los estudiantes expresar sus inquietudes y sugerencias de manera regular.
8. **Evaluaciones de Seguimiento:** Realizar evaluaciones regulares del progreso en las áreas de infraestructura, calidad docente y satisfacción del estudiante.

9. **Ajustes Dinámicos:** Basándose en los datos recogidos y el feedback, hacer ajustes necesarios en tiempo real para mejorar continuamente la experiencia del estudiante.

### Implementación y seguimiento

- **Plan de Acción Detallado:** cronograma de implementación para todas las mejoras

N°	ACTIVIDADES	2024									
		JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1	Documentación de Casos sobre solicitudes de Devolución	X	X	X							
2	Evaluación a docentes: Conocimientos y Clase Modelo		X	X							
3	Remodelación de Instalaciones					X	X	X			
4	Estandarización y Rediseño de Los Materiales de Estudio				X	X	X				
5	Gestión de la Diversidad en el Aula					X	X				
6	Optimización de los procesos de Admisión		X	X	X						
7	Presencia y Gestión Administrativa del Gerente de Sede	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Promoción en Colegios Locales							X	X	X	X
9	Sistema de Retroalimentación Continua							X	X	X	X
10	Evaluaciones de Seguimiento								X	X	X
11	Plan de Formación Continua para docentes			X							X

**Presupuesto:**

<b>PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTÍNUA</b>		
<b>APLICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO ANUAL</b>
1. SOFTWARE PARA CONTROL DE ASISTENCIA (EMPRESA: SISTEM INNOVATION PERÚ).	Módulo Login (Administrador- Docente - Alumno)	S/ 300.00
	Módulo de Registro de Horarios (Docente - Alumno)	S/ 4,500.00
	Módulo de Registro de Asistencia (Docente)	S/ 1,500.00
	Modulo de Registro de Asistencia de Alumnos (Docente)	S/ 1,600.00
2. MATERIALES DE ESCRITORIO (EMPRESA: TAILOY S.A.)	Útiles de Escritorio y papelería varios según requerimiento	S/ 1,500.00
3. REDISEÑO DE MATERIAL DE ESTUDIOS (Realizado por personal interno de la planilla docente)	Docente 1: Ingles	S/ 1,025.00
	Docente 2: Gestión y Adm. General	S/ 1,025.00
	Docente 3: Computación e Informática	S/ 1,025.00
4. CAPACITACIÓN de personal docente en materias de su especialidad	Cursos de Especialización, Diplomados en Educación Superior, Administración, Contabilidad, Informática, Diseño.	S/ 30,000.00
5. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	Renovación de computadoras, sistemas de audio y video en aulas y metodologías ágiles de estudio.	S/ 80,000.00
6. MARKETING Y PUBLICIDAD	Redes Sociales, activaciones y actividades tradicionales.	S/ 30,000.00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>S/ 152,475.00</b>

- El presupuesto está basado en costos totales, sin embargo, para la ejecución del mismo se ha considerado etapas adecuadas al cronograma establecido en el diagrama de Gantt.

- El ítem uno (01) relacionado al Software de control de asistencia para docentes y alumnos es una inversión que realizarán en cinco (05) armadas que van en concordancia con el ciclo de implementación, identificación y corrección de errores, prueba en marcha e implementación final con la conformidad documentaria de la Escuela Internacional de Gerencia.
- Se ha considerado la adquisición de útiles de oficina como papel, lapiceros, lápices, archivadores, tinta para impresora, borradores líquidos, memorias extraíbles portátiles (USB), paquetes de notas separadoras y seleccionadoras, marcadores de pizarra y papel, sobres y folders manila, entre otros para la aplicación de encuestas, entrevistas, muestreo en general, rediseño y evaluación curricular y el desarrollo de material informativo. El monto consignado por este concepto en el presupuesto corresponde al monto total invertido en diez (10) meses.
- Para la evaluación y rediseño del currículo y material de estudio se ha considerado asignar por agrupación de especialidades afines, a tres (03) docentes que ya se encuentran contratados por la Escuela Internacional de Gerencial – EIGER; dado que el proceso de rediseño y adecuación del material de estudio por cada especialidad, demandará tiempo extra y fuera de jornada laboral regular, se asignará una bonificación extraordinaria para cada docente asignado, monto que asciende al equivalente de la remuneración mínima vital (S/.1,025.00), el cumplimiento de esta actividad o tiempos de ejecución se encuentran contemplados en el cronograma de actividades (Diagrama de Gantt).

- Las demás estrategias de implementación del ciclo Deming propuesto no irrogan costos extraordinarios o que no se encuentren contemplando como regulares dentro del presupuesto mensual asignado a la sede académica para su correcto funcionamiento. La mayoría de las actividades recaen sobre el Gerente de sede y su personal administrativo en coordinación con el área de Gestión Pedagógica de la sede académica y la sede central.

#### **4.4. Mecanismos de control**

Para garantizar el éxito de las mejoras implementadas en la ESCUELA INTERNACIONAL DE GERENCIA – EIGER y medir de manera efectiva su impacto, es crucial establecer mecanismos de control robustos que incluyan indicadores clave de rendimiento (KPI). Estos indicadores ayudarán a monitorear la efectividad de las intervenciones y asegurarán que los cambios realizados contribuyan a los objetivos estratégicos de la institución. A continuación, se detallan algunos mecanismos de control y sus respectivos indicadores:

##### **1. Sistema de Informes de Asistencia:**

- **Objetivo:** Reducir el ausentismo mensual de los trabajadores y estudiantes.
- **Indicador:** Porcentaje de reducción en el ausentismo mensual comparado con el periodo anterior.

##### **2. Evaluaciones de Satisfacción Estudiantil y Docente:**

- **Objetivo:** Mejorar la satisfacción general y la percepción de la calidad educativa.

- **Indicador:** Puntuación promedio en las encuestas de satisfacción al final de cada curso y módulo.

### 3. Auditorías de Infraestructura y Mantenimiento:

- **Objetivo:** Mantener y mejorar las condiciones de las instalaciones.
- **Indicador:** Cumplimiento de los estándares de conservación y limpieza en las auditorías trimestrales.

### 4. Seguimiento a la Implementación de Material Didáctico Mejorado:

- **Objetivo:** Asegurar la relevancia y calidad del material de estudio.
- **Indicador:** Número de devoluciones de matrículas debido a la insatisfacción con el material de estudio.

### 5. Control de Diversidad y Equidad en el Aula:

- **Objetivo:** Gestionar efectivamente la diversidad de edad y nivel académico en las aulas.
- **Indicador:** Tasa de deserción en la primera semana de clases por motivos de incompatibilidad entre los alumnos.

## Proceso de Implementación de Controles

- **Implementar un software de gestión académica** que permita registrar y analizar la asistencia tanto de estudiantes como de docentes. Esto facilitará el seguimiento del ausentismo y permitirá identificar patrones o problemas recurrentes que necesiten atención.



- **Realizar encuestas de satisfacción** al final de cada curso o módulo, asegurando que incluyan preguntas específicas sobre la calidad del material didáctico y la efectividad de los docentes. Estas encuestas deberán ser analizadas para detectar áreas de mejora continua.
- **Programar auditorías regulares** de las instalaciones para evaluar y garantizar que se mantienen los estándares de calidad y limpieza. Las auditorías deben ser realizadas a cabo por un equipo interno o una firma externa, dependiendo de los recursos disponibles.
- **Revisar y ajustar los materiales de estudio** de forma periódica según la retroalimentación de los estudiantes y los resultados de las evaluaciones de satisfacción. Esto debería incluir una revisión de los recursos didácticos para asegurar que están al día con las necesidades y expectativas del mercado.
- **Monitorear la composición de las clases** para asegurar una adecuada integración y manejo de la diversidad. Esto puede incluir la implementación de sesiones de orientación para preparar a los estudiantes y docentes en la gestión de la diversidad en el aula.

### **Revisión y Ajuste**

- **Establecer reuniones trimestrales** con todos los stakeholders para revisar los resultados de los indicadores y hacer los ajustes necesarios. Esto ayudará a mantener el enfoque en los objetivos y asegurar una mejora continua.

- **Utilizar los datos recogidos** para realizar ajustes dinámicos en las políticas y prácticas, calculando en un análisis de los resultados y en las tendencias observadas en el desempeño de los indicadores.

Implementando estos mecanismos de control y revisando periódicamente los indicadores, EIGER podrá garantizar que las mejoras sean efectivas y sostenibles, conduciendo a una reducción significativa en el ausentismo y mejoras en la satisfacción y retención estudiantil.

#### **4.5. Análisis beneficio costo**

Para evaluar el impacto de las mejoras propuestas en la ESCUELA INTERNACIONAL DE GERENCIA – EIGER y demostrar los beneficios tangibles que se pueden obtener, es importante desarrollar un análisis detallado que muestre tanto los beneficios financieros directos como los beneficios indirectos que contribuyen a la sostenibilidad y reputación de la institución. A continuación, se describe el impacto esperado y cómo estos beneficios pueden medirse y cuantificarse:

##### **Beneficios Financieros Directos**

###### **1. Incremento en la Matriculación:**

- **Objetivo:** Aumentar el número de estudiantes matriculados en un 20% en el primer año de implementación.
- **Indicador:** Comparar el número de matriculados, antes y después de la implementación.
- **Beneficios Tangible:** Si actualmente hay 500 estudiantes matriculados y un promedio de 300 nuevas matrículas al mes, se espera un incremento de 100 estudiantes adicionales al mes. Considerando una

matrícula promedio de S/. 150 por estudiante, el ingreso anual sería:  
 $(150 \times 100) \times 12 = \text{S}/.180,000.00$  por encima de los ingresos regulares.

## 2. Reducción de la Tasa de Deserción:

- **Objetivo:** Disminuir la Tasa de deserción de alumnos en 20 puntos porcentuales, es decir 50% de la tasa actual.
- **Impacto:** Aumento en la retención de estudiantes implica más ingresos por matrículas continuadas.
- **Medición:** Comparar los ingresos antes y después de la implementación de las mejoras, así como la tasa de deserción. Un aumento en el número de estudiantes que completen sus cursos aumentará directamente los ingresos.
- **Beneficio Tangible:** Si la tasa de deserción actual es del 40% (320 estudiantes de 800 en promedio) una reducción al 20% (160 alumnos retirados), retendría 160 estudiantes, el ingreso adicional por la retención de estos estudiantes sería:  $12 (160 \times 100) = \text{S}/. 192,000.00$

## 3. Disminución de Solicitudes de Devolución:

- **Impacto:** Menor número de devoluciones de matrícula resulta en una mejor estabilidad financiera.
- **Medición:** Registrar el número y el valor de las devoluciones antes y después de la intervención. Una reducción en las devoluciones se traduce directamente en un ahorro de costos.

#### 4. Optimización del Proceso de Admisión:

- **Impacto:** Mejora en la eficiencia del proceso de admisión lleva a un aumento en el número de nuevas inscripciones.
- **Medición:** Comparar las tasas de conversión de aplicaciones a inscripciones reales antes y después de las mejoras.

#### Beneficios Indirectos

##### 1. Mejora de la Satisfacción del Cliente:

- **Objetivos:** Aumentar la satisfacción estudiantil en 20%
- **Impacto:** Una mayor satisfacción del estudiante puede mejorar la reputación de la institución, lo que atrae a más estudiantes potenciales.
- **Medición:** Encuestas de satisfacción estudiantil antes y después de las mejoras implementadas, para rastrear mejoras en la percepción de la calidad educativa.
- **Beneficio Tangible:** Mayor satisfacción puede traducirse en más recomendaciones y, por lo tanto, en más matriculaciones futuras. Suponiendo que esto atraiga 50 nuevos estudiantes al mes, considerando una matrícula de S/. 150, el ingreso adicional sería:  $(50 \times 150) \times 12 = \text{S}/. 90,000.00$ . Sin consideramos la mensualidad (S/.100) de esos 50 nuevos estudiantes, el ingreso adicional sería:  $(50 \times 100) \times 12 = \text{S}/.60,000.00$ , solo considerando 50 nuevos ingresos de un solo mes.

## 2. Aumento de la Eficiencia del Personal:

- **Impacto:** Reducir el ausentismo del personal y mejorar su satisfacción puede reducir los costos de rotación y capacitación.
- **Medición:** Monitorear la rotación del personal y los costos de capacitación y reclutamiento asociados antes y después de las mejoras.

## 3. Conservación y Mantenimiento de la Infraestructura:

- **Impacto:** Mejorar las instalaciones puede reducir los costos de mantenimiento a largo plazo y evitar gastos grandes no planificados.
- **Medición:** Comparar los costos de mantenimiento anuales antes y después de las mejoras.

## Impacto General y Sostenibilidad (Retorno de la Inversión)

### 1. Costo del Proyecto:

- a. Software para control de asistencia: S/. 7,900.00
- b. Materiales de Escritorio: S/. 1,500.00
- c. Rediseño de Material de Estudio: S/. 3,075.00
- d. Capacitación del Personal: S/. 30,000.00
- e. Implementación de Nuevas Tecnologías: S/. 80,000.00
- f. Marketing y Publicidad: S/. 30,000.00

**TOTAL INVERSIÓN:** S/. 152,475.00

## 2. Beneficios Totales Estimados

- a. Incremento de Matrículas: S/. 180,000.00
- b. Reducción de la deserción: S/. 192,000.00
- c. Mejora en la satisfacción: S/. 150,000.00

**TOTAL DE BENEFICIOS:** S/. 522,000.00

## 3. Cálculo del ROI: $522,000 - 152,475 = S/. 369,525$

$$\%ROI: \frac{369,525}{152,475} \times 100 = 242\%$$

**Reputación y Posicionamiento de Mercado:** Mejorar la calidad educativa y la satisfacción del cliente fortalecerá la posición de mercado de EIGER y aumentará su atractivo como destino educativo de elección. Esto se traduce en una capacidad ampliada para atraer estudiantes de mayor calidad y posiblemente permitir ajustes en la estructura de precios debido al valor agregado percibido.

- **Sostenibilidad a Largo Plazo:** Las mejoras en la eficiencia operativa y la satisfacción del estudiante contribuirán a la sostenibilidad financiera y operativa de la institución, asegurando su capacidad para operar y crecer en el futuro.

El análisis crítico cuantitativo demuestra que la implementación del Ciclo Deming en EIGER, tiene el potencial de generar un retorno significativo de la inversión. Con un ROI de 242%, los beneficios tangibles en términos de incremento en la matriculación, reducción de la deserción escolar y mejora en la satisfacción estudiantil, justifican plenamente la inversión propuesta.

La implementación de las mejoras propuestas tiene el potencial de transformar significativamente tanto el rendimiento financiero como la calidad educativa en EIGER. Los beneficios tangibles se reflejarán en los ingresos directos y en la reducción de costos, mientras que los beneficios indirectos ayudarán a mejorar la reputación y la sostenibilidad de la institución. Estos cambios no solo son beneficios en términos económicos, sino que también realzan el compromiso de EIGER con la excelencia educativa y el servicio al cliente.

## Capítulo V

### Conclusiones

- Se evidenció la necesidad de diseñar una propuesta de mejora basada en el ciclo Deming que permita incrementar la demanda educativa de la Escuela Internacional de Gerencia la misma que incluye los aspectos diagnosticados e identificados en los resultados y están directamente relacionados con la deserción de alumnos, calidad docente y del material de estudio, principalmente con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción estudiantil.
- El Diagnósticos de la gestión comercial, administrativa y académica de la Escuela Internacional de Gerencia concluyó como evidencia, niveles altos de insatisfacción de los alumnos vinculados con el nivel académico deficiente de los docentes, la calidad y contenido desactualizado del material de estudio, errores en los flujos de información durante el proceso de matrícula, procedimientos administrativos inconclusos o duplicados relacionados a trámites del alumnado, información incompleta o no ajustada con la realidad o características de los servicios académicos como parte del discurso comercial de los ejecutivos de admisión.
- Se diseñó la propuesta de mejora en base al ciclo Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar estableciendo mejoras en la infraestructura, materiales de estudio así como su actualización, mejoramiento en el manejo de la diversidad en el aula, optimización de los procesos administrativos y de admisión, fortalecer la presencia y gestión del Gerente de Sede, ejecutar una estrategia de marketing enfocada en la difusión de los servicios académicos de la Escuela



Internacional de Gerencia en los colegios que están ubicados en la zona de influencia de la sede académica.

- Se hizo necesario la implementación de mecanismos de control que permitan garantizar el éxito de las mejoras propuestas en la Escuela Internacional de Gerencia, los indicadores considerados ayudarán a establecer mecanismos de control eficaces, que nos facilite el monitoreo de la efectividad de las intervenciones como sistemas de control de asistencias, evaluaciones y muestreos de satisfacción de los estudiantes y del cliente interno, auditorías planificadas del mantenimiento de la infraestructura y la gestión efectiva de la diversidad en el aula. Estas herramientas, permitirán reducir el ausentismo e impactará en la retención y satisfacción de los alumnos.
- Las estrategias y mecanismos propuestos para su implementación tendrán el potencial de mejorar el rendimiento financiero y la calidad educativa de EIGER, estos beneficios impactarán positivamente en los ingresos y en consecuencia en las utilidades de la institución, permitirá reducir costos y redundará en la imagen externa, reputación y prestigio de la Escuela Internacional de Gerencia, posicionándola como una organización académica sostenible.
- La Sede no cuenta con personal calificado en ninguna de sus áreas, hecho motivado por la contratación de personas vinculadas al entorno familiar o amical de los accionistas, muchas de estas personas no cuentan con formación profesional superior y en algunos casos tampoco cuentan con educación básica regular concluida. Colaboradores con ese perfil se encontró incluso en cargos directivos y de mando medio en la sede.

## Sugerencias

1. Vistos los resultados y conforme a los objetivos del trabajo se sugiere a EIGER implementar la propuesta de mejora basada en el Ciclo Deming, según el cronograma de ejecución para garantizar la atención eficaz de todos los aspectos negativos identificados y la sostenibilidad mediante un sistema de mejora continua de constante monitoreo.
2. Actualmente la gestión comercial es genérica y aplicable a todos los servicios académicos de la sede académica de EIGER sin una estrategia clara de segmentación por servicios o productos tomando en cuenta el entorno meta de cada uno y en este caso, el entorno de la sede académica, en tal sentido es importante ejecutar la estrategia de difusión con los colegios de la zona de influencia de la sede académica de EIGER.
3. Realizar el mantenimiento, reparación y supervisión activa y constante de la estructura y arquitectura de la sede que atienda las exigencias mínimas de comodidad, seguridad y amplitud para los alumnos.
4. Programar semestralmente una evaluación de satisfacción de los alumnos y anualmente una evaluación 360° que permita identificar y diagnosticar oportunidades de mejora o abordar oportunamente problemas latentes con soluciones eficaces y eficientes.
5. Diseñar un plan de formación y capacitación continua para docentes, ajustado a los contenidos de la malla curricular y orientado al fortalecimiento de capacidades y competencias en los profesionales encargados de formar a los

estudiantes de la Escuela Internacional de Gerencia. Este Plan de formación deberá renovarse cada año y deberá estar acompañado de un esquema que contenga un procedimientos y protocolos para la contratación y evaluación de docentes.

6. Iniciar el proceso de actualización y rediseño del material de estudio encargado a la Gerencia de Gestión Pedagógica para su ajuste de conformidad con lo establecido con el ente rector y las condiciones de competitividad laboral del mercado actual, este proceso se debe desarrollar cada tres (04) años para garantizar también la competitividad y sostenibilidad de EIGER en su entorno.

## BIBLIOGRAFIA

Acuña, F. (21 de Noviembre de 2023). *Vica Consulting*. Obtenido de

<https://www.vicaconsulting.com/post/encuestas-vs-focus-groups>

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ANECA. (2021). *Guía para la Elaboración de un Plan de Mejoras*. Madrid: ANECA.

Arango, A. (17 de octubre de 2023). Obtenido de <https://logistiko.es/blog/ciclo-de-deming-significado-fases-e-importancia-en-la-logistica/>

Ardiles, J. C. (09 de agosto de 2019). *Archivo Digital de la Legislación del Perú*.

Obtenido de

[https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0467120190809.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0467120190809.pdf)

Asociación DEC. (17 de junio de 2024). *Asociación DEC*. Obtenido de

<https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-ciclo-deming-y-como-puede-mejorar-tu-negocio/65946/>

Atlassian. (2022). *Atlassian.com*. Obtenido de

<https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/continuous-improvement>

CETPRO PERÚ. (2023). *CETPRO PERÚ*. Obtenido de

<https://cetproperu.edu.pe/aula/>

Choquehuanca, M. I. (2018). *REPOSITORIO UNSA*. Obtenido de

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8a0ef58a-fc77-4679-b58d-8931c86a1ab7/content>

ENVIRA. (8 de Enero de 2024). *ENVIRA*. Obtenido de <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>

EUROFINS. (10 de agosto de 2023). *Eurofins Environment Testing*. Obtenido de <https://www.eurofins-environment.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>

Gerencia de Marketing EIGER. (2023). *Informe de Deserción EIGER Sede Académica*.

*Instituto Nacional para la evaluación de la Educación - México*. (2017). Obtenido de <https://www.inee.edu.mx/evaluaciones/panorama-educativo-de-mexico-isen>

Juárez, P. F. (2018). *La importancia de la técnica de la entrevista*. Obtenido de Universidad Anáhuac: <https://revistas.anahuac.mx/index.php/sintaxis/article/view/979/1025>

Laoyan, S. (12 de febrero de 2024). *ASANA*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>

Martí, G. (2012). *Gloria Martí Blog Spot*. Obtenido de <https://gloriamarti.blogspot.com/2011/02/demanda-de-educacion.html>

Martins, J. (15 de febrero de 2024). *ASANA INC*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>

Ministerio de Educación de Perú. (12 de 03 de 2019). *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1748808-3>

Ministerio de Educación de Perú. (13 de julio de 2021). *Portal del Estado Peruano - MINEDU*. Obtenido de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2014807/RVM%20N%C2%B0%20222-2021-MINEDU.pdf.pdf>

Muguirra, A. (2023). *Question Pro*. Obtenido de

<https://www.questionpro.com/blog/es/focus-groups/>

Niklitschek, C. E. (2016). *UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE*. Obtenido de

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016>

Obando, R. (21 de noviembre de 2023). *HubSpot*. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/sales/ciclo-de-deming>

Obando, R. (15 de abril de 2024). *HubSpot*. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/sales/ciclo-de-deming#cual>

Orellana, P. (11 de abril de 2020). Obtenido de *ECONOMIPEDIA.COM*:

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-mejora-continua.html>

Pereda, M. (8 de mayo de 2022). *Rock Content Blog*. Obtenido de

<https://rockcontent.com/es/blog/mejora-continua/>

PROCEM Consultores. (2022). *PROCEM*. Obtenido de

<https://procemconsultores.com/que-es-la-mejora-continua/>

Rehkopf, M. (2022). *Atlassian*. Obtenido de

<https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/continuous-improvement>

Retos Directivos. (01 de mayo de 2021). Obtenido de EAE Business School:

<https://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-por-que-es-tan-importante/>

SETALENT. (26 de mayo de 2022). Obtenido de

<https://setalentconsultoria.com/propuestas-de-mejora-para-una-empresa/>

Simpli Rout. (2023). *SimpliRout*. Obtenido de <https://simpliroute.com/es/blog/ciclo-de-deming>

SYDLE ONE. (16 de 06 de 2022). *SYDLE ONE*. Obtenido de

<https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52>

Tejada, B. S. (2021). *Aplicación del método Ciclo de Deming (PHVA) para mejorar la productividad en la Empresa Calesi*. TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL, Arequipa. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72542/Sarmiento\\_TBV-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72542/Sarmiento_TBV-SD.pdf)

UNIR. (23 de junio de 2021). *UNIR La Universidad en Internet*. Obtenido de

<https://www.unir.net/ingenieria/revista/ciclo-de-deming-pdca/>

Zambelli, R. (26 de febrero de 2021). *Check List Fácil*. Obtenido de [https://blog-](https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/)

[es.checklistfacil.com/mejora-continua/](https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/)

Zambelli, R. (03 de abril de 2023). *CheckList Fácil*. Obtenido de [https://blog-](https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/)

[es.checklistfacil.com/mejora-continua/](https://blog-es.checklistfacil.com/mejora-continua/)

*Anexo 1 Formato de Entrevista*

Fecha de entrevista :   /   /

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

**OBJETIVO**

**PREGUNTAS**

1. En promedio, cuantas matriculas nuevas hay al mes?

.....  
.....  
.....  
.....

2.Cuál es el número promedio de deserciones?

.....  
.....  
.....  
.....

3. A qué se debe la deserción del alumnado?

.....  
.....  
.....  
.....

4. A cuánto asciende los egresos mensuales de la sede Académica?

.....  
.....  
.....  
.....

5. A cuánto asciende los ingresos mensuales de la sede Académica?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Con qué medios de difusión cuenta la sede para captar alumnos?

.....  
.....  
.....  
.....



## Anexo 2 Formato de Grupo Focal

**FECHA:** / / **HORA:**  
**LUGAR:**  
**TEMA :**  
**NOMBRE Y APELLIDO DE FORMULADOR DE FOCUS GROUP:**

**NOMBRE Y APELLIDO DE EJECUTOR/MODERADOR:**

**NOMBRE Y APELLIDO DE OBSERVADOR DE FOCUS GROUP:**

**METODOLOGÍA:**

**PARTICIPANTES:**

N° Orden	Nombre y Apellido	N° Doc. Identidad	Área

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cuáles son los aspectos positivos de la Sede académica?
2. ¿Mencione los aspectos negativos de la Sede académica?
3. ¿Qué aspectos se debe mejorar en la plana docente?
4. ¿Qué programas académicos o cursos nuevos quieres encontrar?
5. ¿Por qué recomendarías EIGER?
6. ¿Por qué elegirías EIGER?
7. ¿Cuáles son los motivos de deserción de alumnos?
8. ¿Cómo se enteraron de EIGER y sus programas?
9. ¿De qué tamaño son los grupos académico de EIGER?
10. ¿Recategorizarías EIGER a Instituto Superior?

**GRABACION**

**CONCLUSIONES:**

**DESPEDIDA**

**Análisis de resultados**

**Pregunta 1**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 2**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 3**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 4**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 5**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 6**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 7**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 8**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 9**

.....  
.....  
.....  
.....

**Pregunta 10**

.....  
.....  
.....  
.....

**Comentarios del Observador / Evaluador**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Anexo 3 Formato de Encuesta**

	<b>ENCUESTA DE OPINIÓN</b>			
--	----------------------------	--	--	--

		Género:	M	F	CARRERA:	
--	--	---------	---	---	----------	--

<b>1</b>		¿Estudiarías nuevamente en la Sede EIGER?			
----------	--	---	--	--	--

SI            NO     

<b>2</b>		¿Cómo calificarías la infraestructura de la Sede Académica?			
----------	--	---	--	--	--

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

<b>3</b>		¿Cómo Calificarías el nivel académico de EIGER?			
----------	--	---	--	--	--

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

<b>4</b>		¿Cómo calificarías el material de estudio de las especialidades de EIGER?			
----------	--	---	--	--	--

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

<b>5</b>		¿Cómo calificarías la publicidad de EIGER?			
----------	--	--	--	--	--

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

<b>6</b>		¿Recomendarías EIGER a un familiar o conocido?			
----------	--	--	--	--	--

SI            NO     

<b>7</b>		¿Estarías de acuerdo con el cierre del sistema CETPRO para ser Instituto?			
----------	--	---	--	--	--

Cierre Total	<input type="checkbox"/>	Continuidad	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-------------	--------------------------

<b>8</b>		¿Qué aspecto mejorarías en la sede Jesús María para continuar tus estudios?			
----------	--	---	--	--	--

--

## Anexo 4 Validación1 Formato de Entrevista



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>ANTONIO BARTOLOMÉ MEDINA SALGADO</b>
1.2 Grado académico:	<b>MAESTRO</b>
1.3 Profesión:	<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>
1.4 Centro laboral:	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>DOCENTE ORDINARIO</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>ERICK ANDERSON RODRIGUEZ DEL AGUILA</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MAESTRIA EN ADMINISTRACION</b>

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					20	5
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>25</b>				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa: 25

3.2 Opinión FAVORABLE

Favorable  Debe mejorar  No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, 24 de junio del 2024



Firma

## Anexo 5 Validación 2 Formato de Entrevista



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>CESAR GUSTAVO AQUINO SANTOS</b>
1.2 Grado académico:	<b>DOCTOR</b>
1.3 Profesión:	<b>ECONOMISTA</b>
1.4 Centro laboral:	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>DOCENTE ORDINARIO</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>ERICK ANDERSON RODRIGUEZ DEL AGUILA</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MAESTRIA EN ADMINISTRACION</b>

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					16	10
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>26</b>				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa: 26

3.2 Opinión FAVORABLE

Favorable  Debe mejorar  No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, \_\_ de junio del 2024

  
Firma



## Anexo 6 Validación 3 Formato de Entrevista



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>JOSE ANTONIO URQUIZO MAGGIA</b>
1.2 Grado académico:	<b>DOCTOR</b>
1.3 Profesión:	<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>
1.4 Centro laboral:	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>DOCENTE ORDINARIO</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>ERICK ANDERSON RODRIGUEZ DEL AGUILA</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MAESTRIA EN ADMINISTRACION</b>

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles					X
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					16	10
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>26</b>				



## Anexo 7 Validación 4 Formato de Grupo Focal



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>JUAN ROBERTO CHAVEZ NAVARRO</b>
1.2 Grado académico:	<b>DOCTOR</b>
1.3 Profesión:	<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>
1.4 Centro laboral:	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>DOCENTE ORDINARIO</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>FORMATO DE GRUPO FOCAL</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>ERICK ANDERSON RODRIGUEZ DEL AGUILA</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MAESTRIA EN ADMINISTRACION</b>

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>24</b>				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa:

24

3.2 Opinión

FAVORABLE

Favorable



Debe  
mejorar

No  
favorable

3.1. Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tacna, \_\_ de junio del 2024

Firma

## Anexo 8 Validación 5 Formato de Grupo Focal



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>MIGUEL ANTONIO RIOJAS CIEZA</b>
1.2 Grado académico:	<b>MAESTRO</b>
1.3 Profesión:	<b>ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>
1.4 Centro laboral:	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>DOCENTE ORDINARIO</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>FORMATO DE GRUPO FOCAL</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>ERICK ANDERSON RODRIGUEZ DEL AGUILA</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>MAESTRIA EN ADMINISTRACION</b>

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					16	10
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>26</b>				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa: 26  
3.2 Opinión Favorable

Favorable \_\_\_\_\_ Debe mejorar \_\_\_\_\_ No favorable \_\_\_\_\_

3.1. Observaciones:

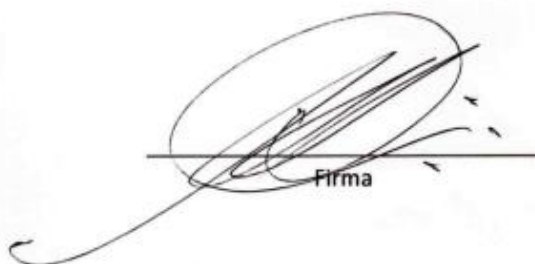
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tacna, \_\_ de junio del 2024

  
Firma

## Anexo 9 Validación 6 Formato de Grupo Focal



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	JORGE MANUEL LAZO ALVA
1.2 Grado académico:	MAESTRO
1.3 Profesión:	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
1.4 Centro laboral:	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
1.5 Cargo que desempeña:	DOCENTE ORDINARIO
1.6 Denominación del instrumento:	FORMATO DE GRUPO FOCAL
1.7 Autor del instrumento:	ERICK ANDERSON RODRIGUEZ DEL AGUILA
1.8 Programa de posgrado:	MAESTRIA EN ADMINISTRACION

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					20	5
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>25</b>				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa: 25  
3.2 Opinión: FAVORABLE

Favorable  Debe mejorar  No favorable

3.1. Observaciones:


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tacna, \_\_ de junio del 2024

  
Firma



## Anexo 10 Validación 7 Formato de Encuesta



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	ABRAHAM CÁRDENAS SAAVEDRA
1.2 Grado académico:	Doctor
1.3 Profesión:	Administrador
1.4 Centro laboral:	Universidad Cesar Vallejo
1.5 Cargo que desempeña:	Docente Investigador RENACYT
1.6 Denominación del instrumento:	Formato de Encuesta
1.7 Autor del instrumento:	Erick Anderson Rodriguez Del Aguila
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Administración

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					4	25
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		29				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa: 29  
3.2 Opinión Favorable

Favorable  X  Debe mejorar   No favorable

3.1. Observaciones:

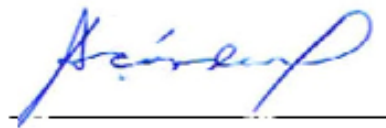
---

---

---

---

Tacna, 22 de junio del 2024

  
Firma

## Anexo 11 Validación 8 Formato de Encuesta



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	JULIO CESAR MANRIQUE CESPEDES
1.2 Grado académico:	Doctor
1.3 Profesión:	Economista
1.4 Centro laboral:	Universidad Cesar Vallejo
1.5 Cargo que desempeña:	Docente Investigador
1.6 Denominación del instrumento:	Formato de Encuesta
1.7 Autor del instrumento:	Erick Anderson Rodriguez Del Aguila
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Administración

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		30				

**3. Resultados de validación**

3.1 Colaboración total cuantitativa: 30  
3.2 Opinión Favorable

Favorable     X     Debe mejorar            No favorable           

3.1. Observaciones:

---


---

---

---

---

Tacna, 22 de junio del 2024

  
\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 12 Validación 9 Formato de Encuesta



### OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	Lino Gamarra, Edgar Laureano
1.2 Grado académico:	Doctor
1.3 Profesión:	Administrador
1.4 Centro laboral:	Universidad Cesar Vallejo
1.5 Cargo que desempeña:	Docente Investigador
1.6 Denominación del instrumento:	Formato de Encuesta
1.7 Autor del instrumento:	Erick Anderson Rodriguez Del Aguila
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Administración

#### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		30				

**3. Resultados de validación**

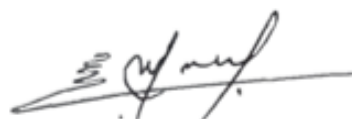
3.1 Colaboración total cuantitativa: 30  
3.2 Opinión Favorable

Favorable     X     Debe mejorar            No favorable           

3.1. Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, 20 de junio del 2024



\_\_\_\_\_  
Firma