

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ASESORÍAS  
ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

**DIEGO ANDRÉS JAIMES ACEVEDO  
MARÍA LIBIA ARENAS PEREA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ASESORÍAS  
ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

**DIEGO ANDRÉS JAIMES ACEVEDO  
MARÍA LIBIA ARENAS PEREA**

**Proyecto De Grado Para Optar Por El Título De Ingeniero Industrial**

**Director  
Ing. Néstor Raúl Ortiz**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

*A mi nona por el apoyo incondicional*  
*A mi tío Gonzalo por indicarme el camino correcto*  
*A mi mama por darme la oportunidad de una universidad*  
*A mis tías por su apoyo*

**Diego**

## **AGRADECIMIENTOS**

Especiales agradecimientos al profesor Milton Ochoa por su apoyo incondicional al desarrollo del proyecto, su carisma y empuje son difíciles de no mencionar.

A la escuela de estudios industriales y empresariales por proveernos de tan valioso conocimientos para nuestras vidas.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 ALCANCE	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.3.1 Generalidades de la empresa	4
1.3.2 Productos y Servicios	6
1.3.3 Recursos de la organización	11
1.3.4 Cobertura Comercial	13
1.3.5 Proveedores.	14
1.3.6 Capacidad instalada.	15
1.3.7 Estructura organizacional.	15
1.3.8 Procesos de AAMO.	15
2. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA	16
2.1 DIAGNOSTICO INTERNO	17
2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	26
2.3 ANÁLISIS DOFA	38
3. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN AAMO	40
3.1 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	40
3. 2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES	41
3.2.1 Descripción del macro proceso productivo	41

3.2.2 Descripción del macro proceso de gestión de pedidos	44
3.2.3 Descripción del macro proceso de servicios	48
4. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	50
4.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	50
4.1.1 Resultados del proceso de pensamiento estratégico	52
4.2 ESQUEMA ORGANIZACIONAL	53
4.2.1 Organigrama	55
4.2.2 Comunicación y coordinación interna	57
4.3 MANUAL DE FUNCIONES	58
4.3.1. Elaboración del manual de funciones	59
4.3.2 Resultados	61
5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE AAMO	62
5. 1 SELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS	62
5. 1. 1 Selección con base en la distribución del ingreso	62
5. 1. 2 Selección a juicio de la organización	63
5. 2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	64
5. 2. 1 Análisis de causa efecto para el macro proceso productivo	66
5. 2. 2 Análisis de causa efecto para el macro proceso de gestión de pedido	67
5. 2. 3 Análisis de causa efecto para el proceso de preparación de pedido	68
5. 2. 4 Análisis de causa efecto para el proceso de evaluación	69
6. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	71
6. 1 DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA	71
6. 2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS	81
7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	102

7.1 IMPACTO SOBRE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	102
7.2 IMPACTO SOBRE LAS ACTIVIDADES	104
7.3 IMPACTO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	107
8. CONCLUSIONES	110
9. RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Simulacros	7
Figura 2. Martes de prueba	8
Figura 3. Línea saber	8
Figura 4. Cartillas	9
Figura 5. Participación de los productos sobre las ventas.	14
Figura 6. Cobertura comercial a nivel nacional en el año 2008	14
Figura 7. Análisis cadena de valor.	26
Figura 8. Representación de las actividades generales de AAMO.	41
Figura 9. Diagrama del macro proceso productivo general.	42
Figura 10. Diagrama del proceso de diseño.	43
Figura 11. Diagrama del macro proceso de gestión de pedidos de material académico	44
Figura 12. Diagrama del proceso de preparación de pedidos	46
Figura 13. Diagrama del proceso de evaluación.	48
Figura 14. Diagrama del proceso de prestación de servicios.	49
Figura 15. Organigrama AAMO.	55
Figura 16. Distribución porcentual de las ventas por línea de productos y servicios.	62
Figura 17. Análisis diagrama del proceso productivo en estudio.	64
Figura 18. Análisis diagrama del macro proceso gestión de pedidos línea de productos.	65
Figura 19. Diagrama causa y efecto del proceso productivo.	66

Figura 20. Diagrama causa y efecto del macro proceso de gestión pedidos línea de productos.	67
Figura 21. Diagrama causa y efecto del proceso de preparación de pedido.	68
Figura 22. Diagrama causa y efecto del subproceso de generación evaluación.	69
Figura 23. Registro fotográfico de la capacitación de mejoramiento continuo.	81
Figura 24. Ciclo de legalización de pedido.	88
Figura 25. Procedimiento para tratar quejas y reclamos	90
Figura 26. Balanza para la técnica de pesado.	96

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Cursos Prelcfes.	10
Cuadro 2. Resumen PCI	22
Cuadro 3. Capacidad de evaluación de resultados.	24
Cuadro 4. Capacidad de publicación de notas en la web.	24
Cuadro 5. Capacidad de producción de material académico.	24
Cuadro 6. Capacidad de despacho de material académico físico.	25
Cuadro 7. Concentración de estudiantes por departamento.	28
Cuadro 8. Historial estudiantes matriculados en instituciones de educación formal.	34
Cuadro 9. Priorización y clasificación de factores-POAM	37
Cuadro 10. Resultados matriz DOFA	38
Cuadro 11. Mejoras propuestas	71
Cuadro 12. Cumplimiento de cronograma martes de prueba	85
Cuadro 13. Antes y después de implementar la técnica de las 5's en el almacén.	94
Cuadro 14. Despachos semanales durante el programa de mejoramiento.	104
Cuadro 15. Inventario de procedimientos	105
Cuadro 16. Resultados de impacto sobre las actividades	107
Cuadro 17. Criterios para el impacto sobre las actividades.	107
Cuadro 18. Resultados de impacto sobre el esquema organizacional.	108
Cuadro 19. Criterios de impacto sobre el esquema organizacional.	108
Cuadro 20. Resultados de impacto sobre la estructura organizacional.	108
Cuadro 21. Criterios impacto sobre la estructura organizacional.	108

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A: PERFIL COMPETITIVO (PC)	114
ANEXO B: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO POAM	116
ANEXO C: DIAGNOSTICO INTERNO (PCI)	117
ANEXO D: HOJA DE TRABAJO DOFA	121
ANEXO E. RESULTADOS DE PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	122
ANEXO F. RESULTADOS DE SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	124
ANEXO G. ORGANIGRAMA AAMO	126
ANEXO H. CARGOS DE LA ORGANIZACIÓN	127
ANEXO I. ACTA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN	128
ANEXO J. MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES AAMO	130
ANEXO K. DESARROLLO IDEFO	152
ANEXO L: CAPACITACIÓN MEJORAMIENTO CONTINUO	159
ANEXO LL. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	164
ANEXO M. PASOS PARA EL REDISEÑO DE UN PROCESO	290
ANEXO N. FORMATOS, TABLAS Y BASE DE DATOS	292
ANEXO Ñ: CAPACITACIÓN 5'S	305
ANEXO O. LISTAS DE CHEQUEO 5 ESES	309
ANEXO P: MEJORAMIENTO DE LA PÁGINA WEB	311
ANEXO Q. CHECKLIST	313

## RESUMEN

### **TITULO:\***

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA

### **AUTORES:\*\***

DIEGO ANDRÉS JAIMES ACEVEDO

MARÍA LIBIA ARENAS PEREA.

### **PALABRAS CLAVES:**

Metodología de mejoramiento, planeación estratégica, reestructuración organizacional, indicadores de desempeño, definición, análisis, levantamiento, documentación y evaluación de procesos y procedimientos.

### **DESCRIPCIÓN:**

Este documento presenta las actividades realizadas para el mejoramiento de procesos y una reestructuración organizacional en Asesorías Académicas Milton Ochoa, la cual se encontraba comprometida por las diferentes reclamaciones de los clientes hacia la organización.

La metodología aplicada fue la siguiente: Introducción y conocimiento de la organización, sus actividades y sus metas por medio de entrevistas encuestas, sesiones y observación del personal y los directivos, información con la cual se presenta un diagnostico de la organización concluido en una matriz D.O.F.A.

Se implementó un esquema y una reestructuración organizacional de acuerdo a las necesidades de la organización.

Se definieron y describieron los procesos de AAMO para después ser analizados y detectar los puntos críticos que requieran de mayor atención bajo diferentes criterios; con respecto a estos puntos se elaboraron propuestas de mejora.

Estas mismas propuestas son después implementadas y evaluadas en los últimos capítulos del presente documento.

Como resultado se logro documentar e implementar un manual de procesos y procedimientos, indicadores de desempeño de los procesos y manual de funciones. Igualmente se entregan herramientas de gestión a los líderes de área y la gerencia para administrar las actividades de la organización.

El funcionamiento de las mejoras radica en el registro de datos para nuevos programas de mejoramiento y mejora de los mismos.

\*Proyecto de Grado

\*\*Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas.

Escuela de estudios industriales y empresariales

Director: Ing. Néstor Raúl Ortiz

## SUMARY

### **TITLE:\***

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA

### **AUTHORS:\*\***

DIEGO ANDRÉS JAIMES ACEVEDO

MARÍA LIBIA ARENAS PEREA.

### **KEY WORDS:**

Methodology of improvement, strategic administration, organizational restructuring, performance indicators, management tools and process and procedures

### **DESCRIPTION:**

This document presents the activities that were undertaken in order to improve the processes and develop an organizational restructuring in 'Asesorias Academicas Milton Ochoa', which was endangered by the various customer complaints to the organization.

The methodology used was as follows: Introduction and knowledge of the organization, its activities and goals through interview surveys, meetings and observation of staff and management, information which is presented with a diagnosis of the organization concluded in a SWOT matrix. An organizational restructuring plan was then implemented according to the needs of the organization.

AAMO processes were described and defined in order to analyze and identify critical points that require further attention under different criteria, in attention to these items were developed proposals for improvement. These suggestions are then implemented and evaluated in later chapters of this document.

As a result, a process and procedures manual, processes performance indicators and functions manuals were achieved. Similarly management tools were given to area leaders and managers to administer the activities of the organization.

The performance improvements lie in the data record for new enhancement programs and improving them.

\* Proyect Degree

\*\*Physical – Mechanical Engineering Facult.

Industrial and Enterprise studies School

Director: Ing. Néstor Raúl Ortiz

## INTRODUCCIÓN

En el mundo la competitividad que ha causado la globalización de la economía y los estándares de medida, ha obligado a las empresas crear estrategias de supervivencia y consecución de metas.

Las empresas colombianas se encuentran dentro de este contexto, donde esta situación es más frecuente, a lo cual debemos responder de la misma manera con acciones que permitan ingresar al nuevo contexto competitivo.

Para ello en este proyecto de grado se implementó un plan de mejoramiento en ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA, con el fin de superar las debilidades y preparar la organización para los retos de un mundo globalizado.

En el primer capítulo: “GENERALIDADES DEL PROYECTO” se enseña el alcance y objetivos del proyecto, el registro del cumplimiento de cada objetivo específico y una descripción de la empresa.

En el segundo capítulo: “DIAGNOSTICO GENERAL” se realiza una diagnostico para evaluar el estado inicial de la empresa, tanto interno como externo y formular estrategias contenidas en una matriz D.O.F.A.

En el tercer capítulo: “DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE AAMO” presenta la definición y la descripción de los procesos de la empresa.

En el cuarto capítulo: “REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL” se implementa y se socializa el esquema organizacional para la empresa, acorde a sus necesidades y a los cambios producidos por el mejoramiento en los procesos críticos.

En el quinto capítulo: "ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE AAMO" se selecciona los procesos críticos teniendo en cuenta dos criterios: selección a juicio de la organización y la distribución de ingresos, posteriormente se realiza un análisis causa -efecto y se formulan propuestas de mejora.

En el sexto capítulo: "IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS" presenta el desarrollo de las mejoras que fueron aprobadas por la dirección de la empresa. El séptimo capítulo:"EVALUACIÓN DE RESULTADOS" presenta el impacto del proyecto en la empresa.

Finalmente se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre el desarrollo de las diferentes etapas.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 ALCANCE

El alcance del proyecto es la implementación de un plan de mejoramiento continuo en los procesos que se identifiquen como críticos; lo cual incluye un análisis de los procesos actuales, en donde se identifican y determinan los procesos críticos; la generación e implementación de propuestas de mejora, entrega de documentación de los procesos y herramientas de gestión a los líderes de las unidades de trabajo y se capacitara al personal para su correcta utilización.

Además se establece una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa.

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivo general

Implementar un plan de mejoramiento continuo aplicado en los diferentes procesos en Asesorías Académicas Milton Ochoa.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

No.	Objetivo	Cumplimiento
1	Realizar un diagnóstico detallado de las áreas de la empresa, que permita conocer la situación actual e identificar deficiencias y oportunidades de mejora.	Capitulo 2
2	Conocer los procesos existentes en Asesorías Académicas Milton Ochoa e identificar los críticos.	Capitulo 3
3	Diseñar y construir el esquema organizacional que	Capitulo 4

No.	Objetivo	Cumplimiento
	contemple misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores encaminados a la estructuración y fortalecimiento de la empresa.	
4	Sensibilizar al personal de cada unidad de trabajo para que comprendan la importancia del mejoramiento de los procesos.	Capitulo 6
5	Caracterizar los procedimientos administrativos y operativos de Asesorías Académicas Milton Ochoa.	Capitulo 3 Capitulo 5 Capitulo 6 Anexo LL
6	Establecer e implementar acciones de mejora a los procesos críticos en Asesorías Académicas Milton Ochoa.	Capitulo 6
7	Elaborar un manual de procedimientos de Asesorías Académicas Milton Ochoa.	Capitulo 6
8	Elaborar un manual de funciones para los cargos administrativos y operativos de Asesorías académicas Milton Ochoa.	Capitulo 4
9	Proponer indicadores de desempeño sobre los procesos que se definan como críticos para establecer un control de las operaciones.	Capitulo 6 Anexo LL
10	Evaluar el estado inicial frente al final por medio de indicadores que midan el mejoramiento alcanzado en la empresa.	Capitulo 7

### 1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.3.1 Generalidades de la empresa

◆ **Nombre**

ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA.

◆ **Ubicación**

ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA (AAMO) se encuentra ubicada en la calle 9 No. 21 – 25 Bucaramanga, Departamento de Santander, República de Colombia. PBX (7)6714214, FAX (7)6714214.

◆ **Razón Social**

Asesorías Académicas y Comerciales, Educación, Educación No Formal y Elaboración de Material Educativo. Comercial al Por Mayor de Libros y textos, Elaboración y Dotación de Material Educativo.

◆ **Reseña Histórica<sup>1</sup>**

Asesorías Académicas Milton Ochoa fue fundada por Milton Ochoa en el año 2002 en la ciudad de Valledupar ofreciendo servicios de conferencias y PreIcfes. A raíz de las necesidades que detectó en el mercado, lanza en el año 2006 un producto innovador conocido como “Martes de Prueba”, cuyo objetivo era introducir una herramienta efectiva de evaluación y retroalimentación del conocimiento, tomando como base las primeras edades académicas del ser humano, abarcando así los grados de primaria y secundaria. A su vez promociona las publicaciones de textos para apoyar y reforzar los últimos niveles de la educación secundaria.

En el año 2008 decide trasladar sus instalaciones a la ciudad de Bucaramanga, Santander; motivado por las proyecciones a nivel de educación, de mercado, facilidades y oportunidades que encontró al explorar la parte educacional de esta región del país.

En el mes de marzo del año 2009 se abrieron dos sucursales, una en la ciudad de Medellín y otra en la ciudad de Bogotá. En la segunda mitad de 2009 decide abrir la sucursal para la costa norte en la ciudad de barranquilla.

---

<sup>1</sup>Información Suministrada por el Sr. Milton Ochoa, Propietario.

Es así como Asesorías Académicas Milton Ochoa, ha logrado mantenerse en el mercado y en el reto del día a día posicionando su marca a nivel nacional, logrando marcar territorios con sus productos líderes y comprometiéndose con el mejoramiento continuo de la educación en nuestro país.

◆ **Sector económico al que pertenece**

Asesorías Académicas Milton Ochoa pertenece al sector del servicio público educativo, exactamente en el sector de la educación para el trabajo y desarrollo humano (antes educación no formal).

Algunas empresas destacadas en este sector son: Los Tres Editores Ltda., Grupo Educativo Elmer Pardo, el Instituto Marco, el Grupo Educativo Marín & Rosales Ltda., la Fundación para el Desarrollo de la Universidad Industrial de Santander "Julio Álvarez Cerón", FUNDEUIS, el Instituto ASED y Pedagogías Alternativas.

**1.3.2 Productos y Servicios**

Asesorías Académicas Milton Ochoa ofrece productos y servicios de entrenamiento y apoyo a la academia, dirigidos a comprender la metodología que utilizan las pruebas de estado.

Los productos y servicios se clasifican en tres líneas: a) Evaluación; b) Editorial; c) Capacitación.

***a) Línea de Evaluación***

Esta línea se caracteriza por que sus productos incluyen un servicio de calificación y sus resultados son publicados a través de página [www.miltonochoa.com](http://www.miltonochoa.com), estos están dirigidos a los estudiantes y al plantel educativo, permitiendo así que el

estudiante y la institución conozcan sus fortalezas y debilidades para implementar medidas que les permita mejorar. Los productos de esta línea son:

- **Simulacros Prelcfes**

Figura 1. Simulacros



Fuente: AAMO

Especialmente diseñados para los estudiantes de grado 10° y 11°, que se encuentran en preparación para la prueba de ingreso a la educación superior y por medio de la cual se evalúa la calidad de la educación en el país; contienen una estructura equivalente con un núcleo común y son impresos a una sola tinta como se muestra en la figura 1.

AAMO ofrece las siguientes clases de simulacros para ser aplicados dependiendo las necesidades del cliente:

TIPO I. Introdutorio

TIPO II. Diagnóstico

TIPO III. Seguimiento

TIPO IV. Final

- **Martes de prueba**

Figura 2. Martes de prueba



Fuente: AAMO

Conjunto de pruebas (ver figura 2) que se desarrolla a lo largo del año escolar, con un total de 24 pruebas para los grados desde 3° a 11° que se aplican semanalmente en el transcurso del año, cada prueba cuenta con un diseño y material acorde al año de escolaridad en cuestión. Para los grados 10° y 11° se cuenta con un total de treinta dos preguntas distribuidas en las ocho materias del núcleo común (Matemáticas, lenguaje, biología, ciencias sociales, ingles, física, química y filosofía) y para los grados 3° a 9° cuenta con veinticinco preguntas en cada prueba, distribuidas en las cinco áreas básicas (Matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, ciencias sociales e ingles).

### **b) Línea Editorial**

AAMO cuenta con publicaciones no seriadas como lo son textos guías y libros sobre temáticas de interés para los clientes.

#### **o Libros**

Figura 3. Línea saber



Fuente: AAMO

### *Línea Saber*

Consiste en una línea de libros dirigida a estudiantes desde 5° en adelante (ver figura 3) que contienen preguntas por competencias de las materias del núcleo común, más otras como: Ética y Valores, Educación física, Informática, Medio Ambiente y Violencia y Sociedad.

- **Cartillas Prelcfes**

Figura 4. Cartillas



Fuente: AAMO

Como material de apoyo y guía para el desarrollo de las actividades de preparación para el examen de estado, que las instituciones educativas están realizando con los alumnos de los grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup>, se ofrece un total de 32 cartillas (ver figura 4) distribuidas entre las diferentes sesiones que conforman el núcleo común donde se exploran todas las competencias y componentes evaluados por el ICFES.

### ***c) Línea de Capacitación***

AAMO ofrece servicios para mejorar de competencias, resolución y elaboración de preguntas entre otras temáticas de interés para sus clientes, para lo cual trabajan:

✓ **Cursos Prelcfes**

Con un experimentado equipo docente, AAMO ofrece cursos Prelcfes direccionados a explicar los diseños de las preguntas por competencias, con especial enfoque en la solución de las mismas para los grados próximos a presentar el examen de estado o prueba ICFES. A través de clases presenciales, aplicación de material de apoyo (Cartillas Prelcfes) y simulacros, que contienen ejercicios de las materias por núcleo común, profundización e interdisciplinar.

Cuadro 1. Cursos Prelcfes.

MODALIDAD	INTENSIDAD HORARIA	DURACIÓN	No Simulacros
<b>Prelcfes Intensivo.</b>	20 h	Una semana	1.
<b>Prelcfes Vacacional.</b>	88 h	Dos semanas	2
<b>Prelcfes Sabatino.</b>	104 h	26 Sábados	3

Fuente: AAMO

✓ **Conferencias**

Asesorías Académicas Milton Ochoa ofrece las siguientes conferencias dirigidas a estudiantes y docentes con el propósito compartir la experticia que se adquiere en el manejo de las competencias y las necesidades de las instituciones de educación formal, aportando herramientas para mejorar los niveles educativos.

I. El arte de Preguntar

II .Estrategias Metodológicas para evaluar por competencias.

✓ **Taller “Concurso Docente”**

Consiste en una capacitación de veinte (20) horas para obtener un alto puntaje en el examen del Concurso de Merito Docente y Directivos Docentes; la convocatoria para el examen la realiza el ministerio de Educación cuando existen vacantes en empleos docentes y directivos para cargos de rector, director rural y coordinador;

para empleos de docentes existen vacantes para preescolar, básica primaria y las áreas de conocimiento de básica secundaria y media.

En esta capacitación los participantes se entrenan en aptitud matemática, comprensión lectora, aptitud verbal y reciben información esencial para enfrentar la prueba psicotécnica a la que se verán enfrentados en la convocatoria del ministerio de educación.

### **1.3.3 Recursos de la organización**

Para realizar una descripción de la empresa y dar paso a un buen diagnóstico es necesario identificar y describir los recursos de la AAMO para definir posteriores capacidades.

#### **❖ Recursos Tangibles**

**Recursos Físicos:** Para la realización de sus actividades cuenta con los recursos propios de equipos, mueblería y herramientas, tales como videobeam, instalaciones portátiles de sonido, equipos de oficina, módulos de oficina, empotrados y estantería. Para la ejecución de sus actividades administrativas y operativas cuenta con un contrato de arrendamiento a término indefinido ubicado en una zona universitaria, con un área aproximada de 72 mts; para la realización de sus eventos cuenta con un convenio para el alquiler de las instalaciones del colegio Comfenalco; la mayoría de las actividades se realizan en las instalaciones de la entidad que contrata los servicios de AAMO.

**Recursos Humanos:** AAMO está conformada por 2 empleados en el área directiva, 6 en ventas, 1 en contabilidad, 1 en facturación y cartera, 1 en servicio al cliente, 22 en la elaboración de productos, 10 en prestación de servicios (auxiliares de Prelicfes y conferencias), 35 en evaluación y 3 en despacho. En total

81 empleados, de los cuales 63 no realizan sus actividades en las instalaciones: 4 en ventas, 19 en elaboración de productos (creación de preguntas y diseño), 10 en prestación de servicios y 30 en evaluación (digitación).

#### ❖ Recursos Intangibles

**Innovación:** Se cuenta con una creatividad y conocimiento del mercado para el diseño y oferta de productos y servicios acordes a las necesidades cambiantes del medio y las políticas de las entidades reguladoras.

**Software de calificación:** Consiste en una herramienta informática que simula la técnica de calificación del ICFES, la herramienta se encuentra programada en ASP y ACCES, con una capacidad de 200.000 estudiantes para el programa de martes de prueba y simulacros.

**Sitio Web:** Cuenta con una página web <http://www.miltonochoa.com> la cual se encuentra ubicada en un hosting en calidad de alquiler anual.

**Archivos de digitación:** Cuenta con un archivo en la plataforma Excel para la identificación y digitación de las respuestas de los estudiantes, los cuales son registrados previamente.

**Productos Registrados:** Cuenta con el registro ISSN para publicaciones periódicas (martes de prueba) y ISBN para publicaciones por títulos (libros).

**Material académico del medio:** Cuenta con un amplio banco de preguntas bajo la metodología de competencias, tanto de su autoría como del medio nacional internacional; con una considerable cantidad de publicaciones en diferentes medios de publicación masivos como vanguardia y publicaciones privadas de la

industria, publicaciones de autoridades del medio como es el Ministerio de educación y el ICFES; de igual manera material de Chile y otros países latinoamericanos.

**Banco de preguntas:** Cuenta con material de 8 materias proveniente de publicaciones seriadas desde el año 2007 hasta la fecha, de las cuales posee derechos de autor.

**Reputación:** Cuenta con un reconocimiento de marca gracias a 11 años de labor en el medio, lo cual genera un respaldo para los productos amparados bajo el nombre de Milton Ochoa.

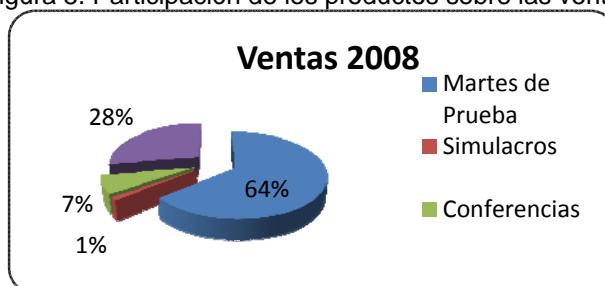
#### **1.3.4 Cobertura Comercial**

El mercado objetivo de AAMO son los integrantes de las instituciones de educación formal que ofrecen programas de educación básica primaria y bachillerato, tanto como estudiantes, docentes, administrativos y padres de familia son clientes potenciales de los productos y servicios ofrecidos.

Basados en las ventas registradas en el año 2008, se determina que el producto más representativo es Martes de Prueba con un porcentaje de participación del 64% sobre el total de las ventas.

La siguiente figura muestra el porcentaje de participación de los productos en el mercado en el año 2008.

Figura 5. Participación de los productos sobre las ventas.

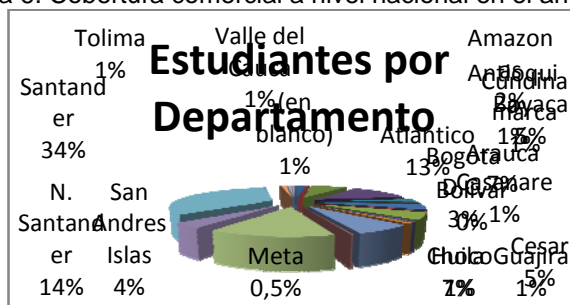


Fuente: AAMO

Asesorías Académicas Milton Ochoa tiene una cobertura a nivel local y nacional a través de sus asesores comerciales que operan estratégicamente en el país.

Tomando como referencia el producto más representativo “Martes de prueba” se encuentran trecientas catorce (314) instituciones educativas distribuidas en veinte (20) departamentos, con un promedio de 60.000 estudiantes por prueba, los cuales se encuentran distribuidos como se muestra en la grafica:

Figura 6. Cobertura comercial a nivel nacional en el año 2008



Fuente: Autores

### 1.3.5 Proveedores.

Los proveedores de AAMO son empresas del sector de las artes graficas y operadores logísticos; el primer sector se refiere a las litografías, las cuales proveen servicios de impresión para los productos que requieran de maquinaria especializada, el segundo sector son empresas transportadoras de documentos y

mercancía, las cuales realizan la entrega de los productos y servicios en las poblaciones donde AAMO no cuenta con personal.

Igualmente AAMO de abástese de elementos para labores administrativas de diferentes proveedores y comerciantes.

#### **1.3.6 Capacidad instalada.**

AAMO no cuenta con registros de sus actividades que permitan hacer un análisis o apreciación objetiva de la capacidad de la planta instalada, tanto para la el envío de material como la gestión administrativa necesaria para su funcionamiento. De esta manera no es posible especular sobre una capacidad de planta real.

#### **1.3.7 Estructura organizacional.**

AAMO funciona con una estructura organizacional no formal, donde no se aprecian detalladamente las linead de mando y su organización como tal, en base a ello es posible afirmar que AAMO no cuenta con una estructura organizacional definida y reconocida por los diferentes funcionarios. Para efectos de una apreciación del lector, se puede referir al anexo G Donde se diagrama las diferentes interacciones entre los diferentes cargos.

#### **1.3.8 Procesos de AAMO.**

Los procesos de AAMO no se encuentran identificados tanto para los funcionarios como para la dirección, reflejándose una incertidumbre sobre al objetivo, características, clientes y demás procesos y subprocesos, detectándose actividades y tareas separadas sin una cohesión estandarizada.

## 2. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

El diagnóstico estratégico es un análisis donde se examinan todas las áreas donde ejerce influencia una empresa o más exactamente un análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución<sup>2</sup>. De esta manera es clara la diferencia con la descripción de la empresa donde se trabaja una presentación, más no ofrece una explicación del operar mismo.

La mezcla perfecta para el desarrollo del propósito de una empresa debe identificar claramente “lo que podríamos hacer” y “lo que podemos hacer” a lo largo del tiempo, de esta manera se hace práctico desarrollar un análisis externo y un análisis interno para profundizar cada ítem respectivamente.

Del primero centraremos nuestra atención en los diferentes elementos de la sociedad que pueden influir sobre las industrias y sus empresas y poder evaluar oportunidades y amenazas potenciales que rodean las actividades de la organización; mientras en el segundo centraremos nuestra atención en lo que la empresa cuenta como fortalezas y debilidades para funcionar en el medio.

Finalmente para tener una visión global del diagnóstico se elabora una matriz DOFA para exponer y generar estrategias que nos permitan generar ventajas competitivas.

---

<sup>2</sup>SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: Bogotá : 3R Editores, 2000, p. 31.

## 2.1 DIAGNOSTICO INTERNO

Continuando con la necesidad de desarrollar un diagnóstico sobre la situación actual de AAMO se aplicaran tres (3) enfoques diferentes, el primero es el perfil de capacidad interna, el cual estará enfocado a la identificación de fortalezas y debilidades para la posterior matriz DOFA, el segundo es el análisis de las capacidades y aptitudes centrales, para identificar ventajas competitivas y por último el análisis de la cadena de valor para vislumbrar los elementos que conforman la actual estrategia de AAMO.

### a) Perfil de capacidad interna (PCI)

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa<sup>3</sup> de esta manera con la metodología sugerida por Humberto Serna Gómez.

#### ❖ Preparación de información preliminar

Con el fin de preparar una información preliminar se ejecuta una revisión e inspección sobre las funciones generales al interior de una organización a las cuales es necesario describir como se muestra a continuación:

**Organización:** No se cuenta con una estructura organizacional formal de la empresa, contando con un organigrama implícito sobre los rangos de control sobre el personal sin distinguirse una agrupación adecuada de las actividades por afinidad o encargado de las mismas, igualmente no se encuentra de manera clara las funciones, responsabilidades o el método por el cual se debe realizar las tareas asignadas o los procesos organizacionales. Derivado de lo anterior no se favorece la coordinación entre las funciones de la empresa o el control sobre las

---

<sup>3</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica : Bogotá : 3R Editores, 2000, p. 120.

mismas. En el Anexo G se muestra una descripción de la estructura organizacional.

**Planeación:** La Empresa no cuenta con una metodología definida para la planeación y no tiene un enfoque definido para la toma de decisiones. La misión, visión objetivos, estrategias globales, funcionales, metas, políticas y planes de acción de la organización no se encuentran definidos.

Internamente la empresa no cuenta con un análisis de la cultura organizacional o una auditoría a nivel interno, sin embargo a nivel externo la empresa mantiene un constante monitoreo sobre la competencia y sus objetivos, de igual manera observa y pronostica tendencias relevantes del entorno y analiza las necesidades de los clientes.

**Control:** No se encuentran claros los objetivos o parámetros para el control o la confrontación de resultados de los resultados organizacionales en las diferentes tareas. La empresa no cuenta con sistemas de control de gestión o operativo de la mayoría de sus actividades como lo son las finanzas, ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales.

**Personal:** La organización no cuenta con un departamento o encargado del personal o de recursos humanos. Igualmente no se cuenta con un proceso de selección e inducción de personal o capacitación al empleado. Tampoco se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, código de ética, sistema salarial o una adecuada descripción de las funciones.

**Dirección:** No existe una clara definición de funciones y responsabilidades; la toma de decisiones, coordinación y comunicación no es eficiente y oportuna. No se cuentan con índices de gestión o mecanismos para el control de la misma.

Sin embargo la empresa mantiene un estilo participativo pero no cuenta con los espacios para ello.

**Producción:** No se cuenta con una metodología para analizar los costos de producción, administración de la planta y actividades de la misma. No se cuenta con una metodología para medir si las actividades se ejecutan de manera efectiva y oportuna. No se tiene clara la capacidad de la planta y se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción.

**Calidad:** No se cuentan con proceso de calidad, estrategia de calidad, estándares de calidad y manual de calidad. Cabe resaltar que se muestra interés por parte de la gerencia en la implementación de un sistema de calidad a mediano plazo.

**Investigación y desarrollo:** Existe un avance significativo en la parte técnica de los productos y servicios ofrecidos por la organización, al mismo tiempo que la reputación en la industria aumenta con productos altamente diferenciados.

Se cuenta con metas y políticas para realizar investigación y desarrollo y se ha considerado la posibilidad de realizarla a través de asociaciones con innovaciones exitosas.

**Financiera:** No se cuentan con estados financieros completos a la fecha, con ausencia de soportes y confiabilidad en los rubros señalados; de esta manera es imposible ejecutar otras acciones como relaciones porcentuales, costos, rentabilidad, pasivos, razones e indicadores financieros.

**Mercadeo:** No se cuenta con registros del área de mercadeo, por lo tanto se generan muchas inconsistencias en la insuficiencia de la fuerza de ventas, cuotas

de ventas, estrategias, resultados, índices de satisfacción, costos de mercadeo y políticas.

Actualmente no se ejecutan investigaciones de mercado, publicidad, pronósticos de ventas y no se tiene clara las líneas de productos con que cuenta la empresa. Sin embargo se debe destacar la existencia de personal de relaciones públicas, el conocimiento del los clientes actuales y potenciales.

**Servicio al cliente:** Se cuenta con una base de datos con los clientes actuales, sin embargo no se cuenta con perfiles de los mismos y record de compras.

No se ejecutan seguimientos, mejoramientos en el servicio, niveles de calidad y seguimiento al cliente.

#### ❖ **Identificación de Fortalezas y Debilidades**

Para la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización se desarrollo una sesión de participación total con los integrantes del grupo clave; de esta manera se lograron redactar y especificar las siguientes fortalezas y debilidades:

#### **Fortalezas**

- Se cuenta con una constante vigilancia sobre el mercado y la competencia directa.
- Existe un banco de preguntas para la elaboración de material académico.
- Constante iniciativa para el desarrollo de nuevos productos.
- La reputación de Milton Ochoa promueve los productos de la organización.
- Alianzas estratégicas y convenios con proveedores de servicios.

**Debilidades:**

- Ausencia de capacidad gerencial.
- No se cuenta con capacidad suficiente en planta.
- Ausencia de planeación estratégica efectiva.
- Ausencia de procesos definidos.
- Ausencia de control sobre las actividades de gestión y operación.
- Ausencia de herramientas administrativas para la gestión.
- Ausencia de un manual de funciones
- No existe procesos de que apoyen el talento humano de la empresa
- Ausencia de coordinación y comunicación entre las tareas afines.
- No se tienen registros de las actividades productivas.
- Ausencia de una cultura enfocada a la calidad.
- Ausencia de finanzas confiables y oportunas.
- Ausencia de un plan de mercadeo y penetración del mercado.

De la misma manera en el desarrollo del grupo se aplicaron y revisaron ponderadamente las hojas de trabajo recomendadas para el diagnostico interno PCI (Ver anexo C).

**❖ Priorización y clasificación de factores.**

Bajo el análisis de Pareto se aplico el 20/80 en donde se encontró que los factores que producían la mayor cantidad de debilidades eran de origen gerencial o directivo, de esta manera se muestran los resultados como aparecen en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Resumen PCI

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Fortalezas			Debilidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. TECNOLÓGICA			X				X		
2. DIRECTIVA				X			X		
3. TALENTO HUMANO					X			X	
4. FINANCIERA					X			X	
5. COMPETITIVA						X		X	

Fuente: Autores

### b) Capacidades y aptitudes centrales

Las capacidades representan la forma la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional<sup>4</sup>; de esta manera es importante especificar las capacidades con las que la empresa cuenta actualmente y evaluar si cumplen las condiciones para generar ventajas competitivas.

**Evaluación:** Gracias a la labor del personal a cargo del área de sistemas es posible calificar alrededor de 5.000.000 de registros con el software de calificación, se cuenta con la posibilidad de calificar estudiantes de instituciones previamente registradas a partir de respuestas introducidas en archivos de .txt. Para la creación de los archivos de respuestas se cuenta con la entrenada planta de digitadores. El tiempo de evaluación se encuentra sujeto a la planta de digitadores

<sup>4</sup> HIT, Michael. Administración Estratégica: México DF : Thomson editores, 1999, p. 94.

activa. (Recursos utilizados: Digitadores, software de calificación, archivo de digitación)

**Publicación de notas en la web:** Cuenta con la opción de publicar los resultados articulados a la base de estudiantes registrado y calificados por el software de calificación en una presentación similar a la utilizada por el ICFES. (Recursos Utilizados: Software de calificación, pagina web).

**Producción de material académico:** Reuniendo los siguientes recursos: base de datos de material académico tanto propio como del medio, la planta de profesores capacitados para la renovación y actualización del material a publicar y el equipo de diseñadores gráficos, generan la capacidad de producción de pruebas por competencias para las diferentes estructuras de cada producto. (Principales recursos utilizados: talento humano, banco de preguntas y material académico)

**Despacho de pruebas:** El proceso de despacho de pruebas es respaldado por un grupo de picking y por diferentes operadores logísticos que permiten despachar material académico a cualquier lugar del país. (Principales recursos utilizados: recurso humano, relación con los proveedores de servicios de impresión y operadores logísticos).

Con estas capacidades es posible identificar las aptitudes centrales de AAMO por medio del siguiente esquema<sup>5</sup>:

1. *Capacidad de evaluación de resultados:*

---

<sup>5</sup> HIT, Michael. Administración Estratégica : México DF : Thomson editores, 1999, p. 102.

Cuadro 3. Capacidad de evaluación de resultados.

PREGUNTA	RTA	RAZÓN
¿Es valiosa?	SI	Por medio de esa se pueden ofrece un mejor servicio y aprovechar oportunidades del mercado
¿Es rara?	SI	No la poseen otras empresas.
¿Es costosa de imitar?	NO	Solo requiere de una estructura programación.
¿Es insustituible?	SI	Materializa la experiencia por al cual compran el producto.
<b><i>Ventaja Competitiva Temporal</i></b>		

Fuente: Autores

### 2. Capacidad de publicación de notas:

Cuadro 4. Capacidad de publicación de notas en la web.

PREGUNTA	RTA	RAZÓN
¿Es valiosa?	NO	No abre más oportunidades en el mercado.
¿Es rara?	SI	No todas las empresas poseen esta herramienta.
¿Es costosa de imitar?	NO	Requiere de solo unos insumos comunes en el mercado actual.
¿Es insustituible?	SI	Ofrece una disponibilidad única para el producto.
<b><i>Paridad Competitiva</i></b>		

Fuente: Autores

### 3. Capacidad de producción de material académico:

Cuadro 5. Capacidad de producción de material académico.

PREGUNTA	RTA	RAZÓN
¿Es Valiosa?	SI	Gracias a esto se pueden ofrecer varios productos al mismo tiempo
¿Es rara?	NO	Todas las empresas del sector tienen esta capacidad.

PREGUNTA	RTA	RAZÓN
¿Es Costosa de imitar?	NO	Requiere de un buen equipo de profesores, mas dado el mercado no es costoso.
¿Es Insustituible?	SI	Constituye requisito para la elaboración del producto.
<b>Paridad Competitiva</b>		

Fuente: Autores

#### 4. Capacidad de despacho de material académico físico:

Cuadro 6. Capacidad de despacho de material académico físico.

PREGUNTA	RTA	RAZÓN
¿Es Valiosa?	SI	Ejecuta parte de las actividades operativas del la industria.
¿Es rara?	NO	Cualquier organización está en aptitud de obtenerla.
¿Es Costosa de imitar?	NO	No representa complejidad para su ejecución.
¿Es Insustituible?	SI	Si no fuera de esta manera no se puede acceder a la totalidad del mercado
<b>Paridad Competitiva</b>		

Fuentes: Autores

La gran mayoría de las capacidades no cumplen con las características para convertirse en ventajas competitivas, a diferencia del recurso “sistema de evaluación”, el cual contiene una ventaja competitiva temporal para la capacidad de evaluación de resultados.

#### c) Análisis de la Cadena de Valor

Consiste en una plantilla para determinar la estrategia que tiene actualmente la organización, el objetivo es introducir los elementos de la organización en la plantilla siempre que estos presenten una actividad superior a la competencia o que el mismo no puedan o no estén ejecutando. De esta manera se visualiza el valor que se ofrece al cliente en los productos y servicios de la organización. A continuación se presenta el resultado del análisis.

Figura 7. Análisis cadena de valor.

Fuente: Autores

## **2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO**

Para su desarrollo se utilizaran cuatro (4) metodologías diferentes, la primera consiste en una descripción de los segmentos generales del entorno de la organización, en la segunda analizamos el sector al que pertenece mediante la metodología propuesta por Porter, la tercera consiste en una plantilla que se desarrolla para plasmar las opiniones de los integrantes del grupo clave y por último se elabora el perfil de oportunidades y amenazas del medio para dar paso a la elaboración de la DOFA.

## **a) Segmentos del ambiente general**

El ambiente externo está compuesto por elementos que no son controlables para las empresas e impactan de manera diferente el desarrollo de las actividades de la industria y las empresas que la conforman. Según HITT estos elementos se pueden observar en seis segmentos<sup>6</sup> (demográfico, económico, político, sociocultural, tecnológico y competitivo o global) enlistados a continuación.

### - **Segmento demográfico:**

La población total de Colombia es de 41'468.384 de habitantes<sup>7</sup>, los cuales se encuentran distribuidos a nivel nacional con una concentración del 10.36% en edades de 5 a 9 años, 10.46% en edades de 10 a 14 años, un 9.49% en edades de 14 a 19 años y un 69.69% para en edades superiores a 19 años.

Sin embargo el mercado objetivo de los productos y servicios se encuentra sobre la población estudiantil en el territorio colombiano, la cual es un total de 11'062.927 de alumnos matriculados<sup>8</sup> donde el 38.25% de los mismos se encuentran en el nivel secundaria y media y el 44.54% son alumnos de primaria. De los 4.927.782 estudiantes matriculados en instituciones de educación formal en los grados de primaria el 80% son de entidades oficiales y el 14.30% de entidades privadas; de igual manera se presentan valores proporcionales similares para los 4.231.718 estudiantes de la secundaria y media (grados sexto a decimotercero); por último se encuentran 761.123 estudiantes en la educación de jóvenes en extra edad y adultos.

---

<sup>6</sup>HIT, Michael. Administración Estratégica: México DF: Thompson editores, 1999, p. 47.

<sup>7</sup>CENSO GENERAL DANE 2005 <[http://www.dane.gov.co/censo/files/cuadros\\_censo\\_2005.xls](http://www.dane.gov.co/censo/files/cuadros_censo_2005.xls)>

<sup>8</sup>CIFRAS DANE 2008

<[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/educacion/educacion\\_formal/EFormal\\_alumnos\\_zona\\_2008.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/educacion/educacion_formal/EFormal_alumnos_zona_2008.xls)>

Es importante aclarar que a medida que se avanza en los grados de primaria se encuentra un índice de deserción del 2% al 8%; para secundaria se presenta un fenómeno similar en los grados de sexto a undécimo con índices de deserción del 10% al 18%.

Geográficamente se tiene una concentración del 75,8% en las áreas urbanas y distribuidas como parecen en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Concentración de estudiantes por departamento.

<b>Departamento</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% Total</b>
AMAZONAS	11.240	9.138	20.378	0,184%
ANTIOQUIA	1.072.915	334.226	1.407.141	12,719%
ARAUCA	42.130	18.748	60.878	0,550%
ATLÁNTICO	500.920	32.131	533.051	4,818%
BOGOTÁ D.C.	1.555.131	19.276	1.574.407	14,231%
BOLÍVAR	420.843	147.430	568.273	5,137%
BOYACÁ	208.688	95.398	304.086	2,749%
CALDAS	157.696	59.061	216.757	1,959%
CAQUETÁ	64.306	54.081	118.387	1,070%
CASANARE	67.124	27.374	94.498	0,854%
CAUCA	154.466	173.788	328.254	2,967%
CESAR	210.912	79.321	290.233	2,623%
CHOCO	71.077	56.810	127.887	1,156%
CÓRDOBA	246.206	211.840	458.046	4,140%
CUNDINAMARCA	433.287	170.499	603.786	5,458%
GUAINÍA	4.794	5.484	10.278	0,093%
GUAVIARE	14.591	11.436	26.027	0,235%
HUILA	184.011	102.730	286.741	2,592%
LA GUAJIRA	117.801	66.645	184.446	1,667%
MAGDALENA	252.760	133.751	386.511	3,494%
META	162.356	46.613	208.969	1,889%
NARIÑO	231.318	168.104	399.422	3,610%
NORTE SANTA	263.747	74.533	338.280	3,058%
PUTUMAYO	46.548	47.018	93.566	0,846%
QUINDÍO	115.705	15.474	131.179	1,186%
RISARALDA	160.739	53.627	214.366	1,938%
SAN ANDRÉS	10.037	3.160	13.197	0,119%
SANTANDER	361.491	107.947	469.438	4,243%

Departamento	Urbano	Rural	TOTAL	% Total
SUCRE	169.147	85.408	254.555	2,301%
TOLIMA	234.322	105.423	339.745	3,071%
VALLE	832.739	141.126	973.865	8,803%
VAUPÉS	2.897	5.843	8.740	0,079%
VICHADA	6.259	11.281	17.540	0,159%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>8.388.203</b>	<b>2.674.724</b>	<b>11.062.927</b>	<b>100,000%</b>

Fuente: DANE COLOMBIA. NÚMERO DE ALUMNOS MATRICULADOS POR NIVEL EDUCATIVO Y ZONA, información definitiva año 2008.

De esta manera se puede apreciar concentraciones importantes sobre las poblaciones de Antioquia, Cundinamarca, Bogotá y Valle.

- **Segmento Económico:**

La economía Colombia se encuentra en un punto incierto y de alto riesgo, debido a las crisis y problemáticas que maneja con sus dos grandes destinos de las exportaciones (Venezuela y E.E.U.U.), lo único claro es que la economía Colombiana se encuentra en una fase de desaceleración<sup>9</sup>. Temas como el aumento del hueco fiscal debido a las decisiones del gobierno, el mantenimiento con poca tendencia a la baja de la inflación y las tasas de desempleo son noticias de un ambiente poco favorable para la economía colombiana.

- **Segmento Político:**

La ley N° 115/1994 conocida como la ley general de la educación en Colombia define y expone las normas de la educación, tanto formal como no formal (hoy Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, por el art. 1 de la Ley 1064 de 2006), de igual manera faculta a la secretaria de educación departamental y

<sup>9</sup>[http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/gonzalopalaurivas/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4491833.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/gonzalopalaurivas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4491833.html)

distrital para promover y coordinar las actividades necesarias en su jurisdicción, creando entes para coordinar proyectos, contrataciones y demás procesos para gestionar actividades en pro de la educación en Colombia. Adicionalmente se reglamenta la creación, organización, funcionamiento para las instituciones de educación no formal, mediante el Decreto 2888/07 y normas de apoyo y fortalecimiento mediante la ley 1064/06.

Colombia en el 2006 participo en el programa valoración internacional de alumnos llevado a cabo por la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) donde los resultados obtenidos por la educación nacional no fueron los mejores. De 57 países que hicieron parte del estudio, Colombia estuvo entre las últimas siete plazas de desempeño en áreas como ciencia, lectura y matemáticas; lo cual plantea un interrogante en el futuro de Colombia<sup>10</sup>.

Evidencia de esto, se encuentra en el documento VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO 2019, un análisis presentado por la ASCUN (Asociación Colombiana de Universidades) donde menciona “La Revolución Educativa” como una tarea prioritaria y constante en la vida colombiana para lograr otras metas como niveles superiores de productividad y competitividad.<sup>11</sup>

Particularmente al interior de Colombia encontramos cambios tanto nacionales como regionales que estimulan la creación de entidades dedicadas al apoyo de la academia.

---

<sup>10</sup>Diario El Espectador. Art: Un Largo Camino Por Recorrer; Publicado el 28/05/2008

<sup>11</sup>Documentos ASCUN: Estudios Sobre la Educación; Publicado en 10/2006

El ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior) es el encargado de ejecutar políticas para la educación superior y la evaluación de los procesos educativos en todos sus niveles.<sup>12</sup> En 1999 el ICFES modificó la evaluación de los alumnos en pruebas basadas en acumulación de conocimientos y adquirió la evaluación por competencias, donde se busca evaluar al alumno por las habilidades adquiridas; marcando una pauta para la correcta evaluación de los procesos de educación en los colegios e instituciones de educación media.

Bucaramanga se presenta como una de las ciudades con mayor potencial de desarrollo en base a la educación; cuenta con más de 70 grupos de investigación, y con una visión de Tecnópolis que a pesar de no contar con los avances planeados inicialmente, todavía cuenta con metas bajo las mismas directrices.<sup>13</sup>

- **Segmento Socio Cultural:**

Particularmente para la región de sus operaciones es decir Santander, los resultados socioeconómicos son bastante “favorables” en comparación de los demás departamentos y cifras del año 2007, con un tasa de ocupación de 53.2%, con aumentos con respecto al año anterior; de la misma manera la tasa de desempleo fue de 8.8% disminuyendo en comparación del año anterior.<sup>14</sup>

- **Segmento Tecnológico:**

Las actividades de la educación no pueden estar ajenas a los cambios bruscos en el manejo de la información, liderado por el internet, medio que dispara el manejo de material académico de una manera eficiente a todas las poblaciones de Colombia, actualmente la Comisión de Regulación de las telecomunicaciones de

---

<sup>12</sup>[www.Icfes.gov.co](http://www.Icfes.gov.co)

<sup>13</sup> Revista Dinero. Art: Educación el Valor Agregado; Publicado el 17/10/2003.

<sup>14</sup> Voletín de prensa 29 may 2009 principales indicadores del mercadolaboral departamentos 2008.

<[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/Boletin\\_dep\\_08.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/Boletin_dep_08.pdf)>

Colombia reporta una penetración en el uso de internet de un 38.5% de la población en el año 2008 cifra que de por si es alta<sup>15</sup>, pero no lo suficiente para sacar a Colombia del rezago que presenta en el uso de esta tecnología sin embargo Colombia es uno de los pioneros en Latinoamérica.

El ICFES es uno de las instituciones que marca la pauta en el uso de la herramienta en el sector de la educación al ofrecer sus servicios y consultas por medio de la World Wide Web, técnica que deberá ser rápidamente incorporada para el manejo de la información en tiempo real.

Indiferentemente del la vulnerabilidad del mercado se debe destacar la presencia de paquetes informáticos para el desarrollo de las actividades operativas al interior de las organizaciones, siendo muy populares los que manejan la parte contable e inventarios de las organizaciones, este fenómeno se muestra independientemente del sector donde se desarrollen las actividades, donde empresas como SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos) y Pensemos vienen promoviendo sus productos con excelente resultados.

- ***Segmento Global o competitivo:***

Los mercados cada vez son más accesibles por medio de estándares internacionales, organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), promueven iniciativas para la evaluación de la educación, creando puentes en futuros cercanos para las

---

<sup>15</sup>Comisión de regulación de comunicaciones – república de Colombia.

organizaciones con otras legislaciones entren al mercado de la educación no formal colombiana.

Nacionalmente se puede apreciar una gran diversidad de productos en la educación no formal, donde cada uno de ellos compite de diferente forma el mismo mercado, mostrando competencia directa bajo la misma legislación. Sin embargo todo esto es subjetivo en la medida que la innovación de las formas de prestar el servicio será definitivo en el momento de competir en los mercados de educación actuales.

### **b) Análisis del Sector.**

Una Industria es un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos, en el curso de la competencia estas empresa se influyen mutuamente<sup>16</sup>. Igualmente Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para un análisis externo<sup>17</sup>. El tratamiento de Porter puede desglosarse en los diez factores claves que se describen a continuación<sup>18</sup>:

- **Tasa de Crecimiento potencial:** Siendo la población estudiantes matriculados en las instituciones de educación formal el mercado, no presenta un crecimiento atractivo para competidores agresivos, inclusive se refleja caídas en el mercado; sin embargo el mercado no se encuentra maduro para descartar crecimiento potencial para las industrias participantes.

---

<sup>16</sup>HIT, Michael. Administración Estratégica: México DF : Thomson editores, 1999, p. 61.

<sup>17</sup>PORTER, Michael .PH New York. Competitive Analysis: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

<sup>18</sup>SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: Bogotá: 3R Editores, 2000.

Cuadro 8. Historial estudiantes matriculados en instituciones de educación formal.

SECCIONES DEL PAÍS	PRIMARIA	SECUNDARIA Y MEDIA	JÓVENES Y ADULTOS	OTROS	TOTAL
TOTAL NACIONAL 2005	5.157.891	3.831.505	540.794	1.136.171	10.666.361
TOTAL NACIONAL 2006	5.124.442	4.020.009	641.917	1.181.241	10.967.609
TOTAL NACIONAL 2007	4.819.876	3.998.736	690.583	1.065.054	10.574.249
TOTAL NACIONAL 2008	4.927.782	4.231.718	761.123	1.142.304	11.062.927

Fuente: DIAN

- **Amenazas de entrada:** Las barreras de entrada son mínimas, y no se ejerce una fuerte reacción competitiva, sin embargo se presenta una ventaja en el conocimiento operativo del mercado para reducir los costos operacionales y las ventas para el punto de equilibrio, sin embargo no es posible descartar la entrada de nuevas compañías a la industria.
- **Intensidad de la rivalidad:** la diversificación de los productos y servicios ofrecidos, la amplitud del mercado y las bajas barreras de salida mantienen una rivalidad baja, sin embargo el propietario cuenta con un liderazgo agresivo en su nicho de mercado.
- **Presión de Productos Sustitutos:** Este factor se encuentra ampliamente relacionado con la evolución de los productos y servicios con el factor tecnológico e innovación de los mismos, destacándose un liderazgo en cada uno de estos aspectos.
- **Poder de negociación de los compradores:** El poder de negociación de los compradores (instituciones de educación formal) es vigente, debido a que cuentan con la mayoría de los insumos necesarios para la elaboración del producto, sin embargo no cuentan con los recursos para evaluar

comparando los resultados con otras instituciones a nivel local y nacional como lo realiza el ICFES, servicio que ofrece la organización inclinando la balanza del poder de negociación a favor, a medida que se encuentran más instituciones inscritas.

- ***Poder de Negociación de los proveedores:*** Los proveedores en su mayoría no cuentan con un poder de negociación significativo, debido al amplio mercado de diseñadores industriales, litografías y operadores logísticos. Por lo contrario, el escases de profesores expertos en la materia ejerce una presión significativa.
- ***Refinamiento tecnológico de la Industria:*** Actualmente la organización se encuentra a la vanguardia de innovaciones tecnológicas, siendo la misma tecnología el impedimento para penetrar en el mercado, debido a la baja cobertura del internet en Colombia.
- ***Innovación:*** El propietario cuenta con una ventaja al estar a la vanguardia de la innovación, incorporando nuevas tecnologías en la forma en que presta y desarrolla sus productos o servicios, sin embargo a pesar de detectarse estas nuevas tendencias, la tasa de innovación de la industria no ha presentado cambios respecto a las prácticas tradicionales.
- ***Capacidad Directiva:*** EL nivel de liderazgo de los propietarios y ejecutivos de la industria es alto, sin embargo no se cuenta con una capacidad empresarial solida para enfrentar los mercados cada vez más cambiantes dentro del esquema global de competencia.
- ***Presencia Pública:*** La presencia Pública de la organización viene en aumento, ampliando su presencia en puntos aleatorios del mapa

colombiano, sin embargo no se cuenta con una intervención pública de peso en áreas estratégicas.

Los diez factores básicos para el análisis de una industria anteriormente descrito son un instrumento para identificar valores claves que dirigen la competencia y la capacidad de precisar los puntos en que la acción estratégica producirá mayores beneficios. Igualmente con el ajuste adicional de proyecciones, innovación y respuestas competitivas la empresa estará mejor equipada para enfrentar el ambiente competitivo.

### **c) Perfil Competitivo**

Consiste en un en unas preguntas que se valoran por medio de consenso en un misma escala, los tópicos buscan resumir y plasmar las opiniones del grupo que estudio el mercado. El diligenciamiento del mismo se muestra en el ANEXO A.

### **d) Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)**

Es la metodología que permite identificar y valorar amenazas y oportunidades potenciales de una empresa<sup>19</sup>. Para su elaboración se recogió información preliminar descrita y clasificada para cada segmento del mercado, la cual fue expuesta y analizada por medio de un modelo de participación en un grupo clave conformado por el propietario, directivos y lideres identificados por los operarios.

En su desarrollo el grupo clave considero, clasifico y pondero su impacto en las guías diseñadas en el desarrollo de la reunión (Ver anexo B), del cual se concluyeron las siguientes oportunidades y amenazas con el perfil resumen.

---

<sup>19</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica : Bogotá : 3R Editores, 2000, p. 140.

Cuadro 9. Priorización y clasificación de factores-POAM

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Oportunidades			Amenazas			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Competitivo-Global				X			X		
Tecnológicos		X					X		
Políticos			X				X		
Demográficos			X					X	
Socio-Cultural			X					X	
Económicos						X			X

Fuente: Autores

### Oportunidades

- El mercado no se encuentra abarcado por otros competidores.
- No existe experiencia gerencial sólida en el mercado.
- Existe la posibilidad de desarrollar nuevos productos para desarrollar otros nichos del mercado.
- Existen condiciones socioeconómicas de los alrededores de funcionamiento de la empresa que favorecen el emprendimiento de nuevas acciones.
- La distribución demográfica de la población facilita las acciones de mercadeo y venta.

### Amenazas

- Productos sustitutos basados en tecnología, por ejemplo Prelcfs y pruebas en línea.
- La entrada de nuevos competidores al mercado.
- Los colegios podrían emprender iniciativas para ellos mismos suplir sus necesidades.

- Se cuenta con una variedad de productos no necesariamente sustitutos, pero si similares que pueden desplazar la demanda según factores económicos y socioculturales.
- El mercado está altamente sujeto a acciones gubernamentales sobre la educación en Colombia.
- El mercado no ha sido capturado en buena parte y no existen barreras contundentes de entrada ofreciendo campo para el surgimiento de nuevos competidores.
- Existe un segmento global mejor capacitado que amenaza con entrar al mercado a medida que maduren estándares internacionales.

### 2.3 ANÁLISIS DOFA

Para la elaboración del análisis DOFA se recoge la información obtenida del Perfil de capacidad interna (PCI), perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y el perfil competitivo (PC) elaborados anteriormente; para su construcción se convoca a los directivos y propietario de la organización y se elabora la Hoja de trabajo (Ver anexo D) de la cual se obtiene la siguiente matriz DOFA:

Cuadro 10. Resultados matriz DOFA

<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Diseñar y ejecutar un plan de penetración para el mercado nacional.	1. Desarrollar nuevos productos y servicios basados en tecnología.
2. Desarrollar nuevos productos para nichos de mercado bajo la marca de Milton Ochoa.	2. Diseñar una estrategia para prestar un mejor servicio al cliente
3. Generar convenios y asociaciones efectivas con los proveedores de servicios.	3. Desarrollar tecnología flexible.
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Desarrollar planes de capacitación al personal.	1. Ejecutar una reestructuración que permita la adaptación al cambio.

2. Desarrollar herramientas de control y gestión para las actividades.	2. Desarrollar procedimientos flexibles y adaptables a las exigencias del ambiente.
3. Iniciar un plan de mejoramiento y documentación de los procedimientos.	

Fuente: Autores

Los resultados obtenidos del análisis de la matriz DOFA son la base el desarrollo del presente proyecto. Cada uno de los factores que se obtuvieron, fueron tenidos en cuenta para centrar los esfuerzos en superar las debilidades de la organización y las propuestas de mejoramiento, que más adelante fueron implementadas.

Bajo estos resultados se enfocara el desarrollo del proyecto bajo dos líneas, una enfocada a la organización, estructura, organigrama, planeación, y manual de funciones; mientras la segunda trabaja directamente las labores de la organización, desde la ejecución de las tareas y actividades hasta los procesos involucrados.

### 3. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN AAMO

#### 3.1 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

La definición de los procesos se desarrolló en los pasos descritos a continuación:

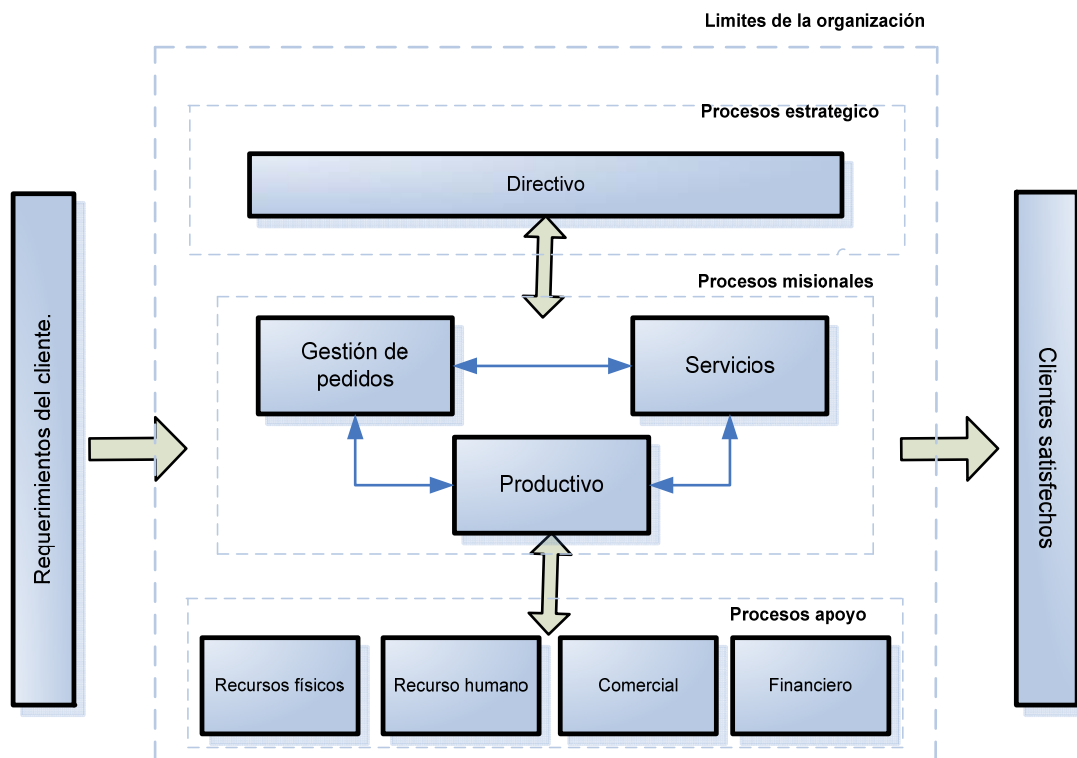
Primer paso: Se examinó en todas las actividades, cual es su secuencia, interrelaciones, recurso humano o físico involucrado, teniendo presente las siguientes preguntas claves:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (Servicio o Material)?
- ¿Cómo él (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?
- ¿Qué pasa si la decisión es “sí”?
- ¿Qué pasa si la decisión es “No”?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio; Información) de esta operación?

Segundo paso: Con el ánimo de representar lo que al empresa hace, se desarrolla la metodología estructurada IDEFO, la cual aplica el modelo grafico ICOM (Input, Control, Output, Mechanism), mediante el cual nos permite representar de una manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman un sistema o empresa; el desarrollo de esta metodología se encuentra en el anexo K.

Como resultado se identificaron y definieron los siguientes procesos en AAMO como se muestra en la Figura 9:

Figura 8. Representación de las actividades generales de AAMO.



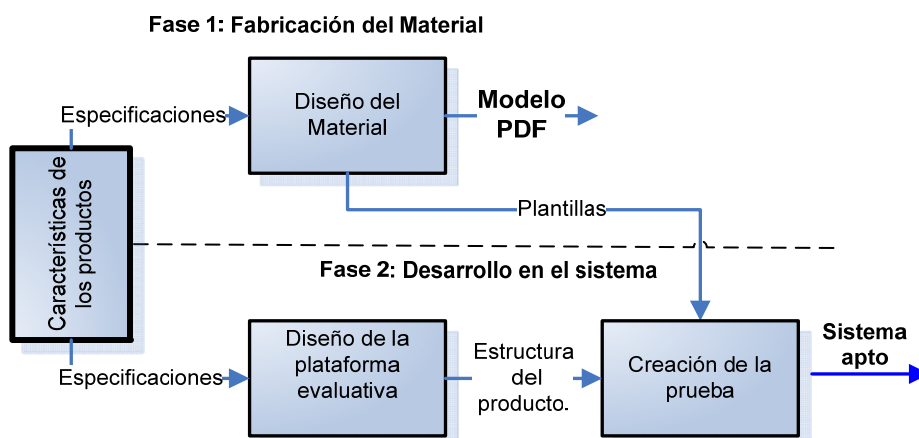
Fuente: Autores.

### 3. 2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES

#### 3.2.1 Descripción del macro proceso productivo

El macro proceso productivo se desarrolla en dos fases: la primera consiste en la fabricación del material y la segunda en el desarrollo del producto en el sistema de evaluación (en los productos de la línea de evaluación).

Figura 9. Diagrama del macro proceso productivo general.



Fuente: Autores

**a) fase de fabricación del material:** Comprende desde la contratación de las preguntas para los productos hasta la producción del modelo final.

❖ **Proceso de Diseño del material:**

*Elaboración de las preguntas o material académico intelectual:* Las preguntas son el punto de partida en la elaboración de los productos, son creadas y diseñadas por un equipo docente, estructuradas por competencias, acordes al año de escolaridad y nivel de dificultad. De acuerdo a los productos que se desarrollan, se clasifican y se almacenan en medio magnético por prueba para la que fueron creadas.

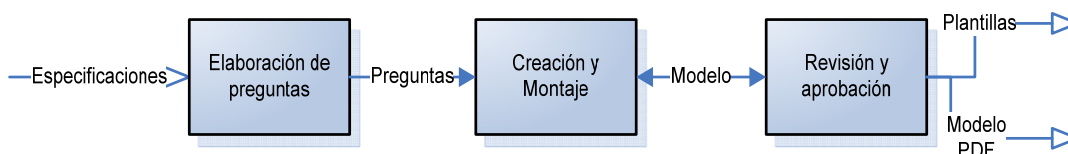
*Creación y montaje del producto:* Las preguntas creadas para el producto son entregadas a los diseñadores, quienes crean el diseño por medio de la suite Adobe (InDesign, Illustrator, Photoshop, Acrobat etc.), según las especificaciones de los productos a realizar. Si el diseño ya tiene un formato establecido, trabajan sobre una plantilla y realizan algunas modificaciones, pero si es un diseño

totalmente nuevo, realiza el levantamiento del diseño completo. Finalmente se crea un modelo de muestra.

*Revisión y aprobación:* Una vez creado el modelo de muestra, se imprime para verificar ortografía, textos, dibujos y requisitos establecidos. Una vez corregido y aprobado el modelo de muestra, se genera un PDF y se almacena en medio magnético quedando a disposición para su reproducción.

Para los productos de evaluación (martes de prueba y simulacros) se realiza una plantilla con las características de las preguntas y respuestas correctas que los conforman, con el fin de introducir la información al sistema de evaluación.

Figura 10. Diagrama del proceso de diseño.



Fuente: Autores

**b) fase de desarrollo en el sistema de evaluación:** Es realizada para los productos martes de prueba y simulacros. Comprende los procesos de desarrollo y registro del producto en el sistema de evaluación, por el cual se calcula y pondera las respuestas de los productos aplicados.

#### ❖ **Proceso de Diseño de la plataforma**

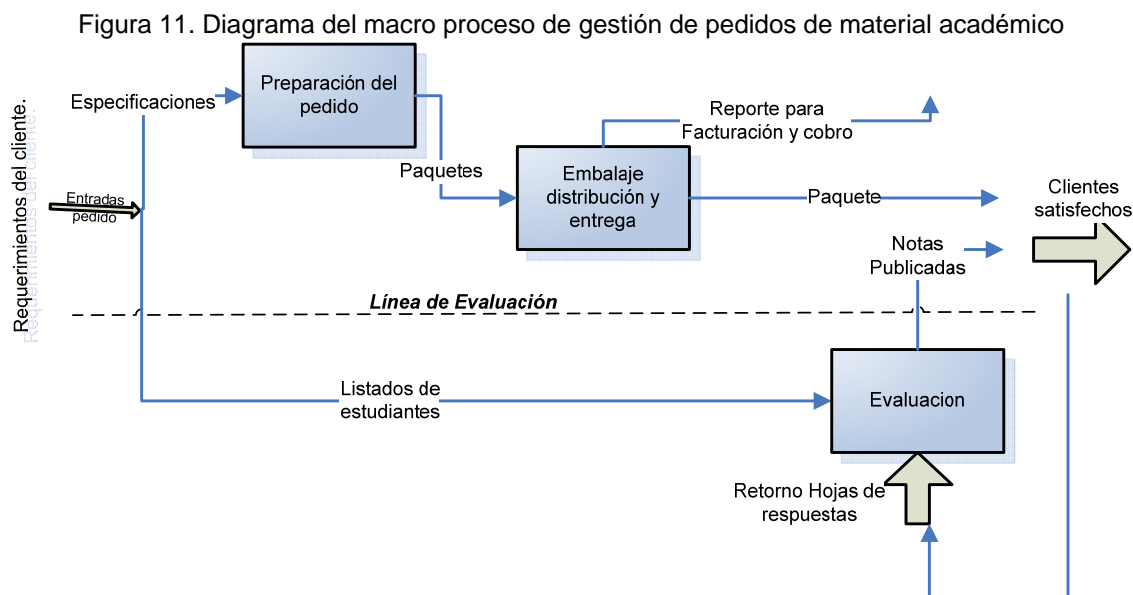
Consiste en la programación de las especificaciones del producto en el sistema de evaluación, utilizando diferentes lenguajes de programación, obteniendo así la estructura del producto apta para sus posteriores registros.

### ❖ **Proceso de Creación de la prueba**

Consiste en introducir la información de las plantillas suministradas por el subproceso de diseño en el sistema de evaluación, creando un nuevo registro del producto y así dejar el sistema apto para ofrecer un servicio de calificación del material diseñado.

### 3.2.2 Descripción del macro proceso de gestión de pedidos

El proceso comienza con la llegada de un pedido, finaliza cuando es enviado y reportado a facturación y cobrado. En la figura 8 se presenta el diagrama del proceso de gestión de pedidos.



Fuente: Autores

#### ❖ **Proceso de Entrada del pedido**

La entrada de pedidos empieza cuando el cliente emite el pedido y termina cuando queda registrado en la organización, se realiza por medio telefónico y se registra las especificaciones del pedido en una base de datos en Excel, la cual suministra información para facturación, cartera, preparación de pedido y para el sistema de evaluación.

*Una segunda entrada son los listados de estudiantes:* Para que el sistema y los procedimientos de evaluación funcionen correctamente, el colegio debe conocer previamente la codificación de los estudiantes para aplicar el producto. Para ello el colegio debe enviar un listado de los estudiantes.

#### ❖ **Proceso de preparación de pedidos**

El abastecimiento, alistamiento y la consolidación, son realizados en forma continua en el transcurso de la semana y se efectúa de la siguiente manera:

##### • **Abastecimiento**

1. *Generación de cantidades a imprimir:* Se genera el total de las cantidades a imprimir a partir de las registradas en los pedidos y adicionando un porcentaje de material determinado por el gerente, se generan las cantidades a imprimir.
2. *Reproducción de material:* Comprende la impresión de tantas copias como sean necesarias a partir del modelo PDF elaborado en el proceso de diseño.  
El proceso de impresión es una actividad subcontratada para los productos: martes de prueba, simulacros y libros; los demás productos son impresos en la organización.

3. *Recepción de material impreso*: el material impreso es clasificado de acuerdo a las características del producto para facilitar su conteo.

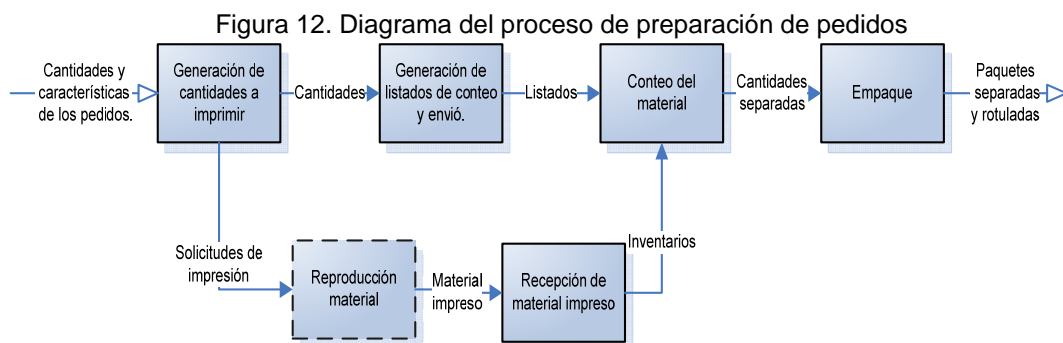
- **Alistamiento**

4. *Generación de listados de cantidades a contar, empacar y enviar*: Basándose en la base de datos de clientes se elaboran listados de cantidades a contar, empacar y enviar.

- **Consolidación**

5. *Conteo de material*: Consiste en contar manualmente las cantidades de material de acuerdo a cada pedido.

6. *Packing*: En esta etapa se empacan y se clasifican los pedidos con las indicaciones y requerimientos de envío solicitadas por los clientes.



Fuente: Autores

## Envío, Distribución y Entrega

Estas actividades son en su mayoría ejecutadas por medio de empresas transportadoras de mercancías, el orden de importancia de envíos de los pedidos

se determina según la zona de destino; el material es entregado personalmente si el cliente se encuentra ubicado en la zona metropolitana de Bucaramanga.

#### ❖ **Proceso de Evaluación**

Se realiza teniendo en cuenta los pasos descritos a continuación:

##### **a) Primer paso: Matrícula en el sistema**

Una vez obtenido el listado se le asigna un código a cada estudiante, si es la primera compra de la línea de evaluación en el año vigente también se le asigna un código a la institución. Una vez codificada la institución y los estudiantes, se procede a matricularlos en el sistema de evaluación y en el archivo de digitación.

##### **b) Segundo paso: Generación de notas**

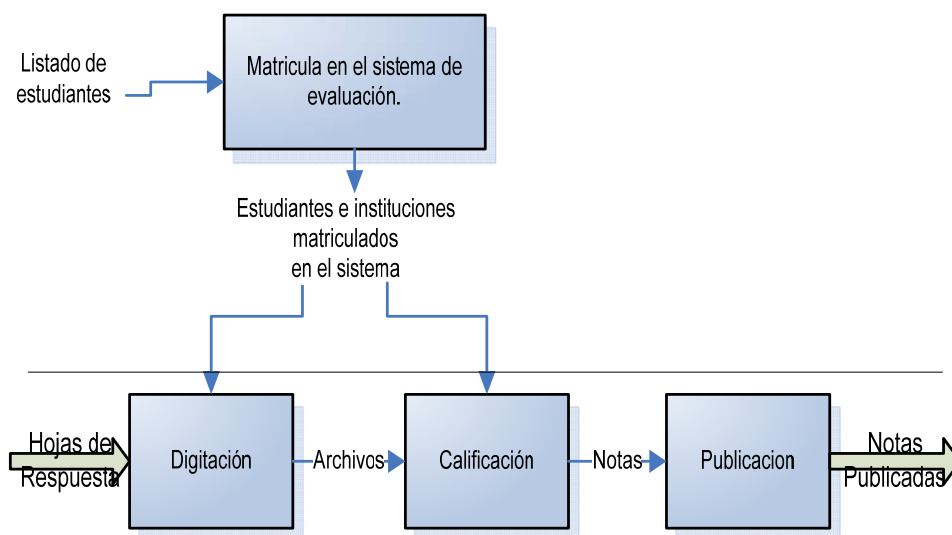
Inicia con la llegada de las hojas de respuesta diligenciadas por parte de los clientes a las instalaciones de la organización, las cuales se someten a las siguientes actividades:

1. *Digitación:* La información de cada estudiante contenida en las hojas de respuesta se traspa a un archivo Excel (archivo de digitación), para ello se digitan las respuestas de cada hoja y el archivo resultante se convierte en un block de notas o archivo plano, con el fin de adaptar la información para introducirla al sistema de evaluación.

La actividad de traspasar las respuestas de cada hoja, se realiza con un equipo de personas (Digitadores) como actividad subcontratada. El control del material digitado y el traspaso del archivo Excel al block de notas se realiza en las instalaciones.

2. *Calificación:* Con las respuestas aptas y disponibles para ser interpretadas por el sistema de evaluación, se procede a su calificación a través de su módulo, en el cual se pondera los resultados con base en la totalidad de estudiantes calificados hasta el momento.
3. *Publicación:* Con la ayuda de una herramienta adherida a la plataforma de evaluación se procede a su publicación en el portal WEB: [www.miltonochoa.com](http://www.miltonochoa.com), donde los estudiantes e instituciones que aplicaron el producto pueden consultar los resultados de la calificación de sus pruebas o exámenes.

Figura 13. Diagrama del proceso de evaluación.

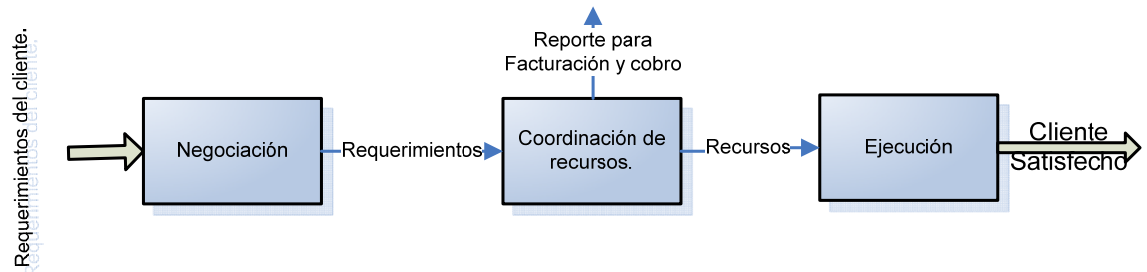


Fuente: Autores

### 3.2.3 Descripción del macro proceso de servicios

Comprende desde la comunicación o requisición del cliente de un servicio de capacitación o cursos ofrecidos por la organización hasta la prestación del servicio. En la figura 15 se puede observar una descripción por medio de diagrama de bloque.

Figura 14. Diagrama del proceso de prestación de servicios.



Fuente: Autores

#### ❖ **Proceso de negociación del servicio**

El proceso inicia con la manifestación del interés en los servicios de AAMO vía telefónica, donde se tratan los detalles para adquirir el servicio (lugar, fecha, implementos requeridos, duración etc.) y termina con el pacto de compromisos para la prestación del servicio entre el cliente y la organización.

#### ❖ **Proceso de coordinación de recursos**

Una vez acordadas las condiciones de los compromisos adquiridos se procede a planear y disponer de los recursos humanos, físicos y financieros para el debido cumplimiento bajo las condiciones pactadas. En este punto se coordinan las agendas de los conferencistas y profesores involucrados en las actividades, la disponibilidad de los equipos y la disposición de viáticos de ser necesarios.

#### ❖ **Proceso de ejecución del servicio**

Este proceso consiste en el desarrollo del evento en particular solicitado por el cliente bajo las condiciones pactadas; el desarrollo de la actividad varía según el servicio solicitado y la duración del mismo.

## 4. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Las empresas han venido evolucionando en la manera de hacer las cosas, por lo tanto han empleado metodologías y mejores prácticas para la realización de sus procesos, con el fin de evitar el desperdicio de esfuerzos en afanes de muy poca o ninguna contribución a la razón de ser de la organización. Para ello presentan una estructura flexible y dinámica, que permite una interrelación entre los diferentes componentes que la conforman; dando como resultado, una mejor adaptación a los cambios que se presentan diariamente y que afectan el entorno empresarial.

Asesorías Académicas Milton Ochoa ha adoptado un enfoque que guie su desarrollo y funcionamiento, a través de un proceso de pensamiento estratégico y la formalización del esquema organizacional.

### 4.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria.<sup>20</sup> Es una herramienta que permite definir la misión, visión, políticas, objetivos y sistemas de valores en una organización.

Este proceso se desarrolló a través del progreso de varias sesiones estratégicas de planeación aplicadas por un equipo clave (autores) a un grupo primario o unidad estratégica, conformado por el Representante legal, el Gerente y miembros claves de la empresa.

---

<sup>20</sup> LABARCA, Nelson. Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. abr. 2008, vol.24, no.55[En línea]. [consultado el 12 de Junio 2009]. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1012-1587.

Estas sesiones se realizaron durante tres etapas resumidas a continuación:

**Primera etapa: Análisis preliminar.**

En esta etapa se reúne el grupo primario, donde cada integrante del grupo debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para el crecimiento, prosperidad y bienestar de la organización.

Para ello, se realizan análisis en conjunto mediante la técnica de *lluvia de ideas*, donde se debaten preguntas estratégicas, las cuales son el punto de partida para constituir el enfoque que direcciona el compromiso de todos en la organización. Al final de la sesión se clarifica y se registra la lista de respuestas de los participantes. En el Anexo E se muestra el resultado de la primera etapa desarrollada de pensamiento estratégico.

**Segunda etapa: Generación de propuestas:**

Teniendo en cuenta las repuestas de la sesión anterior, el equipo clave junto con el representante legal, las analizaron y constituyeron una propuesta preliminar de misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores de la organización, la cual se presenta en el Anexo F.

**Tercera etapa: Revisión y validación:**

La propuesta preliminar se presenta ante los miembros del grupo primario, en donde es examinada, para unificar criterios sobre conceptos y realizar las modificaciones pertinentes, para su posterior aprobación.

#### **4.1.1 Resultados del proceso de pensamiento estratégico**

- **Declaración de la Misión:**

Somos una organización de educación no formal que contribuye al mejoramiento continuo de la educación colombiana, proporcionando a las instituciones educativas, docentes y estudiantes en general; asesorías, capacitaciones y material académico conforme a los esquemas curriculares formulados por el estado y atendiendo sus necesidades con eficiencia y eficacia.

- **Declaración de la Visión:**

Posicionarnos como la empresa líder a nivel latinoamericano en proveer productos y servicios educativos, siendo preferidos por nuestros clientes por ser innovadores y efectivos.

- **Declaración de los principios y valores:**

*Cumplimiento:* Realizamos nuestro trabajo de acuerdo a las condiciones contractuales acordadas.

*Innovación:* Los colaboradores de esta empresa tienen la libertad de pensar nuevas ideas y de probarlas. Deben aprovechar el cambio como oportunidad.

*Trabajo en equipo:* La experiencia y el conocimiento se unen para el logro de nuestras metas.

- **Declaración de Políticas**

- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores y la comunidad.

- Servir activos a las necesidades de los clientes, ofreciendo productos y servicios de mayor calidad a un precio justo.
  - Poseer una organización eficiente, dinámica y con capacidad de reacción rápida ante los cambios de las condiciones legales o de mercado.
- **Declaración de Objetivos**
- Aumentar nuestra participación en el mercado, incrementando el número de clientes y de productos lanzados al mercado.
  - Expandir la empresa a nivel nacional.
  - Mantener estructura financiera óptima.
  - Lograr en el personal un sentido de pertenencia hacia la empresa.
  - Garantizar mejora continua en nuestros procesos.

Estos resultados han sido comunicados en las reuniones que se efectúan periódicamente al personal y están publicados en sitios visibles y estratégicos de las instalaciones de la empresa.

## **4.2 ESQUEMA ORGANIZACIONAL**

El esquema organizacional es la forma en la que se establecen las relaciones entre los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.<sup>21</sup>

El esquema organizacional formal es construido de acuerdo a las necesidades de la Asesorías Académicas Milton Ochoa, con el fin de establecer un sistema de

---

<sup>21</sup>DESCONCIDO.La Estructura Organizacional I[En línea],[consultado el 20 de Junio 2009].Disponible en:<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>>

papeles que han de desarrollar los miembros de la organización para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, fomentar sentido de pertenencia entre su personal, dar fluidez a los procesos y generar un clima organizacional favorable que refleje la unión en la organización.

El proceso de construcción del esquema organizacional se desarrolló en los siguientes pasos, con la participación del representante legal y miembros claves de la empresa a través de reuniones programadas:

*Primero:* Se detalló todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización, analizando las actividades que se llevan a cabo en la organización, los objetivos que persigue y la información que los empleados tienen para desarrollar su trabajo.

*Segundo:* Se dividió la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas.

*Tercero:* Se combinó el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente agrupándolo en áreas funcionales.

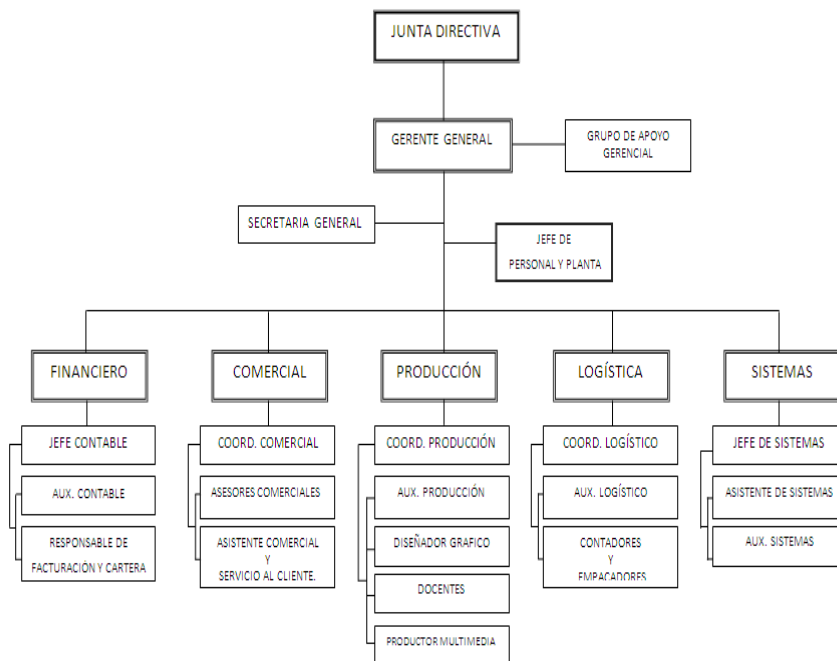
*Cuarto:* Se fijaron las líneas de enlace entre cargos y entre áreas, es decir, sus interacciones de acuerdo a su jerarquía y comunicación.

*Quinto:* Se describieron los cargos, conociendo con precisión lo que cada empleado hace y las competencias que requiere para hacerlo bien.

Como resultado de este proceso obtenemos el organigrama:

## 4.2.1 Organigrama

Figura 15. Organigrama AAMO.



Fuente: Autores

Es un organigrama que proporciona una imagen formal de la organización, facilita el conocimiento de la misma y constituye una fuente de consulta oficial. En él se diferencian siete áreas funcionales que conforman a Asesorías Académicas Milton Ochoa.

### ❖ Áreas funcionales

- *Área Directiva:* formada por la Junta Directiva (Representante legal, Socios, Gerente General y Asesor Organizacional).
- *Área Administrativa:* formada por los cargos Grupo de Apoyo Gerencial (Asesor organizacional y Jurídico), Jefe de Personal, Secretaria General y Gerente General como líder de la unidad.

- *Área Financiera y Contable:* formada por los cargos Responsable de Cartera y Facturación, Auxiliar Contable, Contador y Jefe Contable como líder de la unidad. Su función es llevar a cabo los asuntos contables y financieros de la organización.
- *Área Comercial:* formada por los cargos Asesores Comerciales, Asistente Comercial, Servicio al Cliente y Coordinador Comercial como líder de la unidad. Su objetivo es generar la mayor fuente de ingresos a la empresa, a través de las actividades de ventas, comercialización, atención al cliente y coordinación de servicios.
- *Área de Producción:* formada por los cargos de Auxiliar de Producción, Diseñador Grafico, Docentes y Coordinador de Producción como líder de la unidad. Su función es diseñar y desarrollar productos teniendo en cuenta los lineamientos de curriculares del ministerio de educación.
- *Área Logística:* formada por los cargos como Auxiliar de Logística, contador y empacador y Coordinador Logístico como líder de la unidad. Su función es gestionar las operaciones logísticas de la organización (Aprovisionamiento, alistamiento y despacho de pedidos, control de envíos, control de inventarios y almacenamiento).
- *Área Sistemas:* formada por los cargos Asistente de Sistemas, Auxiliar de Sistemas y Jefe de Sistemas como líder de la unidad. Su función es garantizar un servicio efectivo de calificación y el funcionamiento de los sistemas informáticos de la organización.

#### ❖ Jerarquías

Existen tres niveles jerárquicos en la organización, dirección, administración y personal en general. El primero, el *nivel de dirección* está compuesto por la Junta Directiva; son los responsables de fijar las metas de la empresa, establecer las directrices, las reglas internas de funcionamiento, las normas y los procedimientos administrativos. El segundo, el *nivel de administración* está conformado por

Gerente, Grupo de Apoyo Gerencial, Líderes de cada departamento y Jefe de Personal; es su responsabilidad, llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos de la misma, según las indicaciones y directivas emanadas del nivel de dirección, desempeñan tareas tanto a nivel de ejecución, como a nivel de toma de decisiones para la gestión empresarial, a la vez que dirigen y controlan el trabajo de los niveles inferiores dentro de la escala jerárquica. Por último el *nivel operativo*, compuesto por todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos; es responsable de ejecutar todas las tareas que hacen funcionar a la empresa.

#### **4.2.2 Comunicación y coordinación interna**

Los canales formales de comunicación interna se representan en el organigrama por medio de las líneas que unen los cargos. La principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los empleados a comprender el estado actual de la organización.

Mantener informados a los miembros de la organización logra un clima de implicación e integración en la organización; incrementa la motivación y la productividad al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que está por debajo del promedio; del mismo modo alcanza una imagen corporativa hacia el público interno y externo.

Los medios de comunicación utilizados en AAMO son: comunicación verbal, informes, reuniones, carteleras, circulares, memorandos, medio telefónico, correo interno y pagina web.

Asesorías Académicas Milton Ochoa cuenta con veinticuatro cargos ocupados por cincuenta empleados, treinta y nueve (39) en la sede principal, cinco (5) en la sucursal de Bogotá, cuatro (4) sucursal de Medellín y dos (2) en la sucursal Barranquilla representados en el Anexo H. Cada uno de los empleados es autónomo y responsable de las decisiones dentro de su puesto de trabajo, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Las decisiones se ordenan escalonadamente en niveles de jerarquía, las relaciones de autoridad y responsabilidad (superior-subordinado) entre los cargos se encuentran representadas en el organigrama por las líneas verticales que los une.

Para asegurar la comunicación y la coordinación interna se ha conformado un comité de gestión integrado por Gerente General, Secretaria General, Grupo de Apoyo Gerencial y los Líderes de cada área o departamento; los cuales se reúnen semanalmente con el fin de informar los progresos, problemas y planes que se desarrollan en cada dependencia; posteriormente retroalimentar de manera conjunta los cambios organizacionales y tomar decisiones. Cuando existen temas importantes por discutir es necesario llevar a cabo una reunión especial. En el Anexo I se presenta el acta de conformación.

#### **4.3 MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos que conforman una organización.

Los objetivos de un manual de funciones son:

- ✓ Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los cargos.
- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ✓ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Para garantizar el logro de estos objetivos el manual de funciones y responsabilidades debe ser como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la empresa y de la revisión técnica permanente<sup>22</sup>.

#### **4.3.1. Elaboración del manual de funciones**

##### **❖ Justificación**

Los empleados de la organización no conocen las funciones correspondientes al cargo que desempeñan, ni existe un manual que soporte los deberes diarios de cada uno, lo que genera deficiencia en la productividad laboral, evasión de responsabilidades cuando se cometen errores, retraso en la ejecución de las tareas y mayor desorganización.

---

<sup>22</sup>Manual de Funciones [En línea][consultado el 4 de Junio de 2009].Disponible en: <  
<http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>>

## ❖ Metodología

Para la elaboración del manual de funciones se estructuró una metodología de trabajo constituida en tres fases consecuentes descritas a continuación:

### **Fase 1: Levantamiento de información**

A partir de entrevistas con cada miembro de la organización se esclarecieron las funciones de cada cargo y se pudo observar de manera directa las funciones que estos realizan.

### **Fase 2: Diseño y elaboración**

Con la información recopilada se diseñó una versión preliminar del Manual de Funciones utilizando los siguientes ítems:

- ✓ *Fecha de elaboración del manual.*
- ✓ *Versión vigente.*

#### Identificación del cargo:

- ✓ *Nombre del cargo*
- ✓ *Área o departamento:* Lugar que ocupa en la organización.
- ✓ *Cargo del jefe inmediato*
- ✓ *Cargo supervisados:* Nombre de los cargos que dirige y supervisa.

Naturaleza del cargo: El objetivo del cargo

Funciones y Responsabilidades: Se agrupan y se mencionan las funciones y responsabilidades respectivas al cargo.

#### Competencias del cargo:

- ✓ *Educación:* Nivel de educación mínimo para ejercer el cargo
- ✓ *Experiencia:* Requisitos de experiencia requeridos para el desempeño del cargo.

- ✓ *Habilidades*: Se especifican las habilidades que debe manejar la persona que ocupe el cargo.

Se toma como herramienta para la normalización del lenguaje ocupacional en el manual, a la C.N.O (Organización Sistemática de las Ocupaciones Existentes en el Mercado Laboral Colombiano), que utiliza una estructura, que facilita la agrupación de empleos y las descripciones de las ocupaciones de una manera ordenada y uniforme.<sup>23</sup>

Terminada la versión preliminar del manual, pasa a ser revisada por los jefes inmediatos, luego es modificada con las observaciones pertinentes y finalmente es aprobada por la gerencia como documento.

### **Fase 3: Socialización**

Una vez terminado el Manual de Funciones, revisado y aprobado, se presentó a todos los miembros de la organización y se publicó en la red interna.

El manual definido se presenta en el Anexo J manual de funciones y responsabilidades

#### **4.3.2 Resultados**

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, útil para la contratación de nuevo personal.

---

<sup>23</sup>GRUPO Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano. Diccionario Ocupaciona [En línea][consultado en Junio del 2009]<<http://observatorio.sena.edu.co/cno.html>>

## 5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE AAMO

### 5. 1 SELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

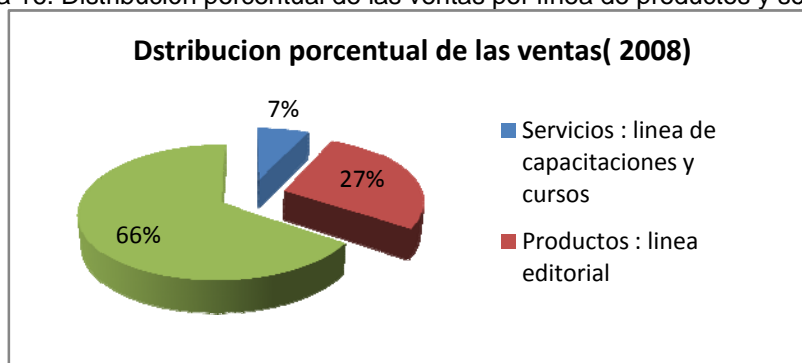
Para la identificación de los puntos críticos dentro de la operación de la organización se realizó un análisis por procesos a las actividades que presentan mayor frecuencia de inconvenientes y debilidad en su desarrollo, para la consecución de los objetivos. Por lo tanto, se tomaron como parámetros de análisis y evaluación los siguientes argumentos, debido al gran impacto que tienen sobre la misión de la organización:

- Distribución del ingreso
- Juicio de la dirección.

#### 5. 1. 1 Selección con base en la distribución del ingreso

La distribución de los ingresos en los estados financieros de AAMO en el año 2008, se realiza por cada línea de productos y servicios definidos en la planeación de inicio de año. Figura 16.

Figura 16. Distribución porcentual de las ventas por línea de productos y servicios.



Fuente: Autores

Como se aprecia, los productos tienen mayor cobertura (93%) que los servicios sobre los ingresos de AAMO. Dentro de los productos, la línea con mayor participación es la línea evaluativa (66%), la cual, está conformada en un 95% por el programa “Martes de Prueba”, logrando un cubrimiento permanente durante toda la vigencia del año, gracias al diseño del mismo.

Evidenciando el impacto que genera la línea evaluativa sobre los ingresos de AAMO, se decide centrar los esfuerzos de análisis para mejoramiento en esta línea de productos.

### **5. 1. 2 Selección a juicio de la organización**

Con la ayuda de los directivos de la organización, se identificaron los siguientes puntos críticos en los procesos:

*Macro-proceso productivo:* Se identifican dificultades en el control de sus actividades, dando como resultado material defectuoso y a su vez provocando reprocesos. Por lo tanto, es necesario iniciar acciones de mejora para desarrollar ventajas competitivas sostenibles con base en la producción de nuevos productos y servicios sin errores.

*Macro-proceso de gestión de pedido:* Se identifican dificultades en la trazabilidad de la información, presentándose inconsistencias en el desarrollo de las actividades, especialmente en los procesos que se ejecutan al interior de la empresa y representan valor a los clientes, como lo son: El proceso de preparación del pedido y el proceso de evaluación.

Debido a esto son frecuentes las reclamaciones de los clientes por el incumplimiento de los pedidos y las demoras en la publicación de resultados.

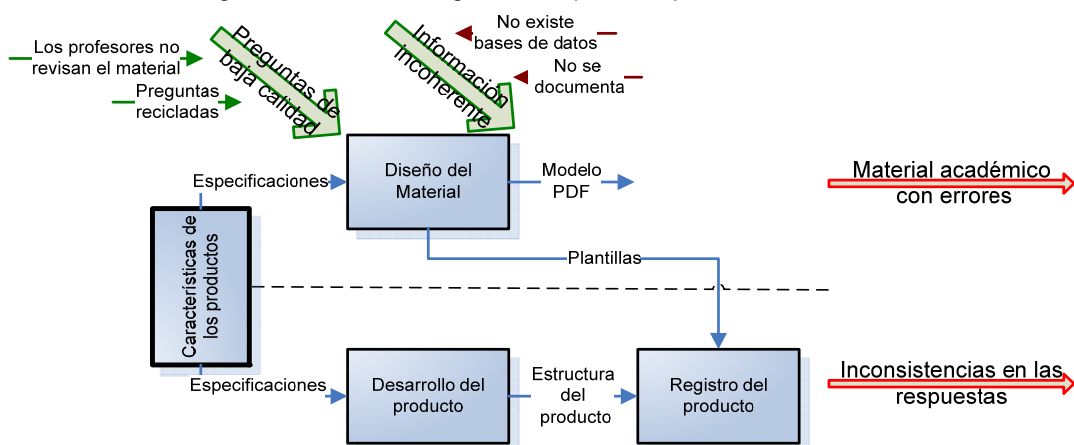
Teniendo en cuenta los anteriores criterios (distribución de las ventas y juicio propio de la organización) se eligieron los siguientes procesos como críticos para enfocar correctamente los esfuerzos de mejoramiento:

- *Macro-proceso productivo.*
- *Macro-proceso de gestión de pedidos (línea de productos).*

## 5. 2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

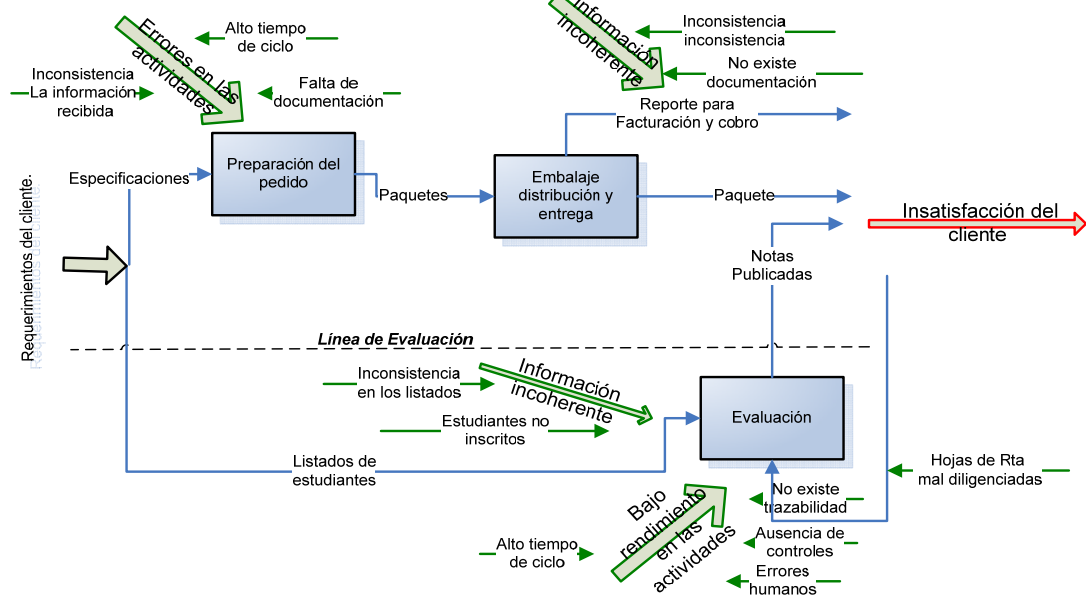
Con el objetivo de identificar las etapas o subprocessos donde se genera el problema, se relaciona cada una de ellas mediante el análisis del diagrama de proceso. Para esto se utilizó la técnica de tormenta de ideas. En esta parte se requiere la mayor cantidad de argumentos posibles de todos los miembros del equipo, acerca de lo que crean que son las causas que afectan el desempeño de los procesos. Ver figura 17 y 18.

Figura 17. Análisis diagrama del proceso productivo en estudio.



Fuente: Autores

Figura 18. Análisis diagrama del macro proceso gestión de pedidos línea de productos.



Fuente: Autores

Como resultado del análisis de los diagramas para cada proceso, se identificaron fallas generalizadas y específicas, que afectan el desempeño de los macro procesos productivo y de gestión de pedido, en especial en los subprocesos de preparación de pedidos y evaluación. Lo anterior deja clara la necesidad de realizar un análisis causa- efecto relacionando los siguientes factores con el fin de demostrar las causas fundamentales y así hallar la solución que cree el mejor impacto posible:

- Hombre
- Máquina
- Material
- Método
- Medición

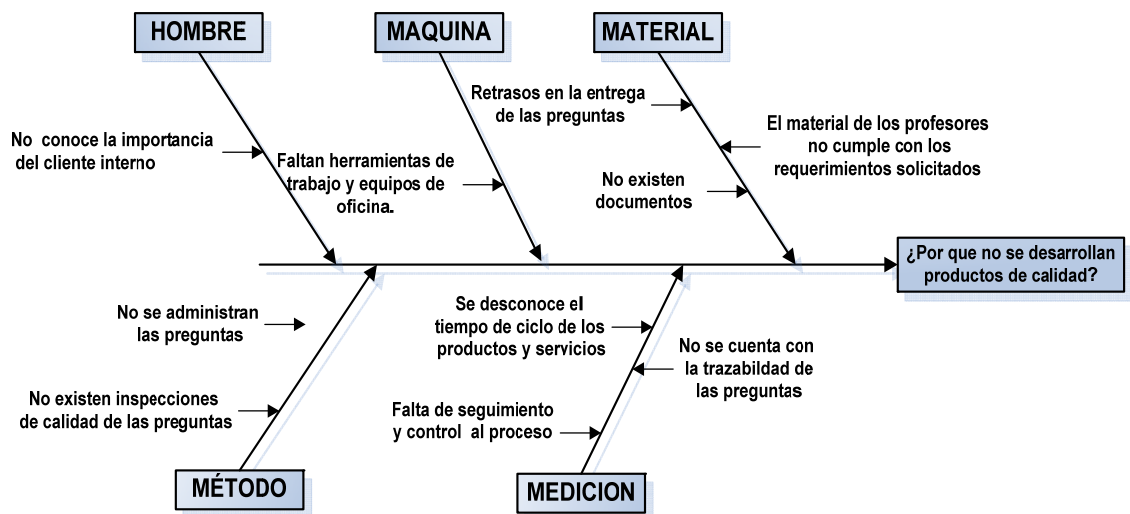
Se elaboraron las siguientes preguntas resultantes del análisis de los diagramas como punto de partida para el análisis causa-efecto, ayudando a identificar las

características actuales de desempeño los procesos identificados en el anterior análisis:

1. ¿Por qué no se desarrollan productos de calidad?
2. ¿Por qué no hay inconsistencias en el proceso?
3. ¿Por qué se presentan errores en la preparación de pedido?
4. ¿Por qué se no se generan las notas en los tiempos requeridos?

### 5. 2. 1 Análisis de causa efecto para el macro proceso productivo

Figura 19. Diagrama causa y efecto del proceso productivo.



Fuente: Autores

El proceso no se encuentra documentado, no cuenta con una definición clara de la información que debe generar para el cliente interno, esto se debe a la inexistencia de formatos o escritos estándares que identifiquen claramente los requisitos.

Adicionalmente el proceso no se encuentra diseñado para evaluar las preguntas o material académico intelectual desarrollado por los profesores, limitándose a la

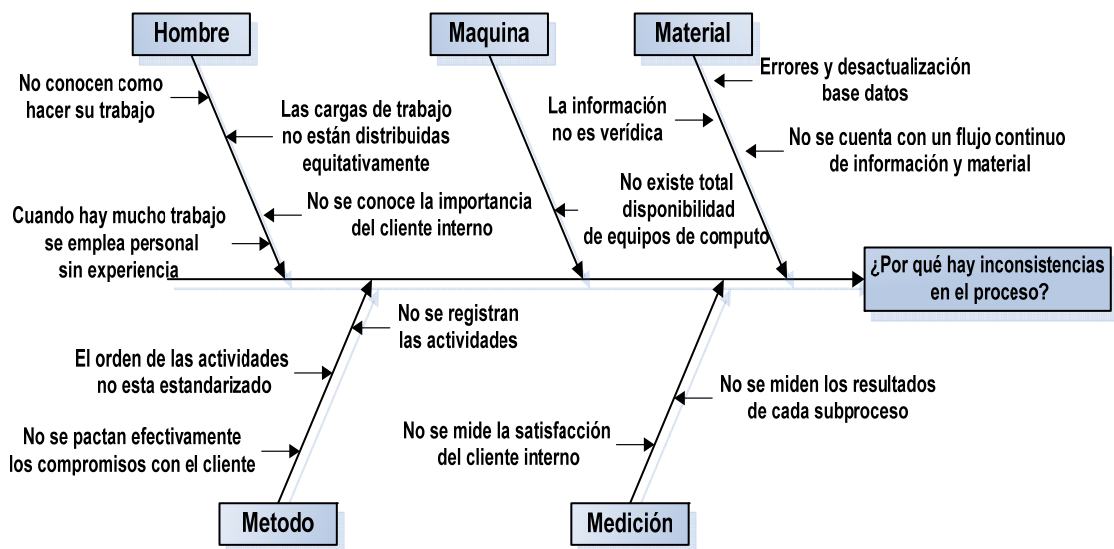
corrección del modelo PDF a imprimir, produciendo reprocesos en diseño y en correcciones poco productivas cuando se descubren los errores que se pasan por alto en el material ya reproducido antes de ser empacado.

Las demoras en las entregas de las preguntas por parte de los profesores generan un cuello botella, provocando retrasos en todas las actividades del proceso productivo.

### 5. 2. 2 Análisis de causa efecto para el macro proceso de gestión de pedido

La descoordinación en algunas actividades que realiza el departamento comercial, el departamento de producción y departamento de logística, desde que el pedido es ingresado a la organización hasta el momento de su despacho, da origen al incumplimiento en tiempos de entrega de los pedidos, al despacho de pedidos incompletos y dificultades en el cobro de los pedidos.

Figura 20. Diagrama causa y efecto del macro proceso de gestión pedidos línea de productos.



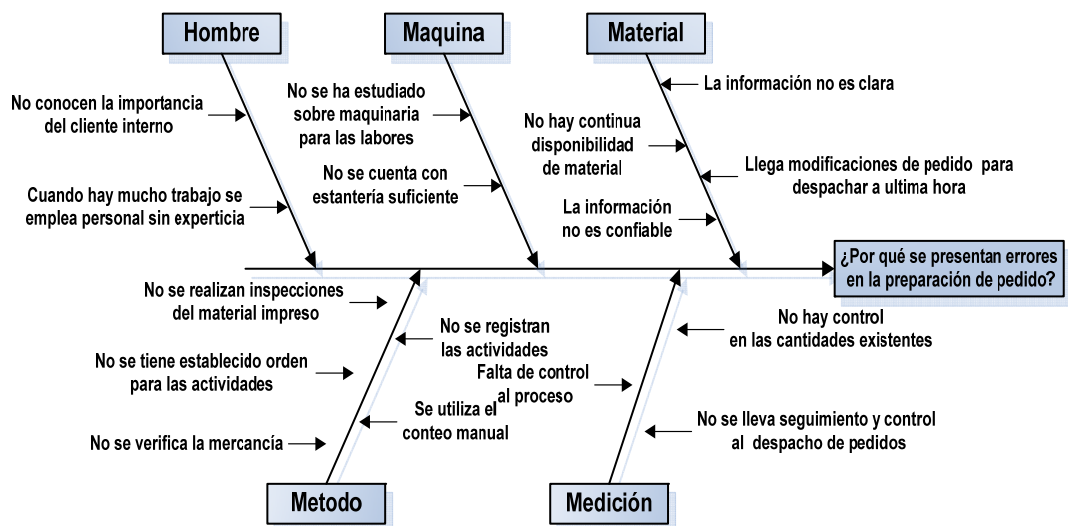
Fuente: Autores

El macro proceso de gestión de pedidos contiene una serie de interacciones entre diferentes clientes internos para dar satisfacción al cliente externo. Los procesos de preparación de pedidos, evaluación, facturación y cobro, presentan dificultades en las entradas representativas de información para realizar sus actividades, ya que son alimentados por la misma base de datos donde se presentan errores de digitación de los requerimientos del pedido, datos del cliente y desactualización de la misma.

Por otro lado en el momento de hacer la venta no se pactan consecuentemente los requerimientos de los clientes y no existe documentación de soporte que evidencie estas acciones. Adicionalmente las cargas de trabajo del personal no están distribuidas equitativamente, lo cual disminuye su desempeño laboral.

### 5. 2. 3 Análisis de causa efecto para el proceso de preparación de pedido

Figura 21. Diagrama causa y efecto del proceso de preparación de pedido.



Fuente: Autores

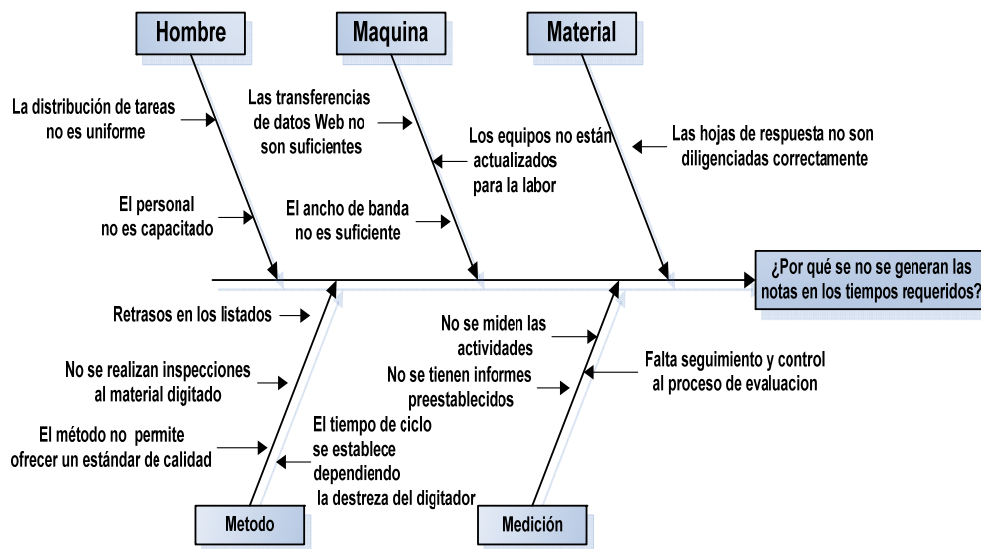
La preparación de los pedidos, consiste en una serie de actividades que hace efectivo el contenido del paquete con el material que el cliente solicita (referencias y cantidades).

La gestión del proceso no cuenta con controles para medir el desempeño real de las actividades, no se detecta una trazabilidad coherente de la información, no cuenta con evidencia y documentación que soporte la ejecución de las actividades. Esta situación es generada desde la misma entrada al proceso, donde no se tiene una clara apreciación de las características requeridas para cada pedido en particular.

Las cantidades existentes no se tienen en cuenta para generar las cantidades a imprimir, no se inspecciona el material impreso y no se realizan verificaciones de las cantidades contadas para cada pedido.

## 5. 2. 4 Análisis de causa efecto para el proceso de evaluación

Figura 22. Diagrama causa y efecto del subproceso de generación evaluación.



Fuente: Autores

Las principales causas de los retrasos de la publicación de notas, comienza desde que no se realiza la requisición de los listados de estudiantes con anticipación a la aplicación de la prueba, provocando que retornen hojas de respuestas sin códigos produciendo reprocesos en las actividades de digitación.

Por otro lado el material digitado no es auditado para comprobar la efectividad de la digitación y no se tiene un procedimiento establecido para el material que no es digitado. Adicionalmente el tiempo de ciclo depende de la destreza de los digitadores, no se tiene documentación y estandarización de sus procedimientos.

## 6. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

### 6.1 DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico organizacional, en el análisis de las causas de los problemas más representativos en los procesos críticos, se llevo a cabo la formulación de las propuestas de mejoramiento, enfocadas a la eliminación o disminución de las situaciones identificadas. Las propuestas planteadas son:

Cuadro 11. Mejoras propuestas

No	PROPUESTA	MACRO PROCESO - PROCESO
1	Capacitación sobre mejoramiento continuo	Todos
2	Adquisición de conmutador y líneas telefónicas	Todos
3	Compra de un nuevo dominio web	Gestión de pedido – Evaluación
4	Mejoramiento de página web	
5	Administración de preguntas	Productivo
6	Estandarización de la información	Gestión de pedido
7	Estandarizar el trámite de pedidos	Gestión de pedido
8	Seguimiento de las reclamaciones de los clientes	Gestión de pedido
9	Implementación del escaneo de las hojas de respuesta y tecnología OMR.	Gestión de pedido – Evaluación
10	Herramientas de control y gestión para del proceso de evaluación	Gestión de pedido – Evaluación
11	Reorganización del almacén	Gestión de pedido / Preparación de pedido
12	Implementación de la técnica de pesado de martes de prueba	Gestión de pedido / Preparación de pedido
13	Implementación de herramientas de control y gestión para la logística del pedido.	Gestión de pedido / Preparación de pedido
14	Control de las existencias en el inventario	Gestión de pedido / Preparación de pedido

No	PROPUESTA	MACRO PROCESO - PROCESO
15	Sistemas de indicadores de gestión.	Todos
16	Documentación, elaboración e implementación de procesos y procedimientos.	Todos

**Propuesta 1: Capacitación sobre mejoramiento continuo**

*Descripción de la Mejora:* Realizar a los empleados de AAMO una capacitación sobre mejoramiento continuo.

*Justificación:* Los empleados son los directos involucrados en el proceso de implementación de un plan de mejoramiento continuo, por esta razón es importante que estén informados y preparados sobre los cambios que esto conlleva.

*Beneficios de la mejora:* Proporcionar al personal conocimientos en los aspectos del plan de mejoramiento para un mejor desempeño de su trabajo.

**Propuesta 2: Adquisición de conmutador y líneas telefónicas**

*Descripción de la Mejora:* Adquirir nuevas líneas telefónicas e instalar un conmutador.

*Justificación:* Actualmente AAMO cuenta con una sola línea telefónica como canal de comunicación con los clientes y de uso administrativo, por lo tanto, se dificulta la comunicación por este medio debido al intercambio de información constante en la organización con los clientes, proveedores y personal en general. Por otro lado

para el manejo de información y gestión de las actividades administrativas es necesaria una constante comunicación entre las diferentes áreas y por la carencia de herramientas de comunicación se incurren en actividades de desplazamiento que no agregan valor.

*Beneficios de la mejora:* Agilizar la comunicación interna en la empresa y al mismo tiempo optimizar la comunicación con los clientes.

### **Propuesta 3: Compra de un nuevo dominio web**

*Descripción de la Mejora:* Comprar un nuevo dominio web para independizar la gestión de las actividades en el hosting.

*Justificación:* Actualmente no es posible gestionar continuamente las actividades del portal web debido a restricciones de capacidad de transferencia de información del dominio compartido, convirtiéndola en una plataforma inestable, presentándose interrupciones en la presentación del servicio de evaluación.

*Beneficios de la mejora:* Garantizar la capacidad de gestión de las actividades del sitio web y un buen funcionamiento del servicio de evaluación.

### **Propuesta 4: Mejoramiento de página web**

*Descripción de la Mejora:* Rediseñar la página web por una página dinámica.

*Justificación:* Se necesita una Página Web que transmita una imagen corporativa, con información clara y actualizada de los productos y servicios, que nos permita el contacto y comunicación con nuestros clientes actuales y potenciales. La página

actual solo presenta información sobre los resultados de las pruebas y notas de las actividades del conferencista principal.

*Beneficios de la mejora:* Fortalecer la comunicación entre los clientes y la organización a través del diseño de una página Web dinámica; poder captar la atención de personas que pueden ser clientes potenciales a través del contenido de la página; mantener informados a los clientes sobre novedades de la empresa y su entorno.

#### **Propuesta 5: Administración de las preguntas**

*Descripción de la mejora:* Implementar un procedimiento para la administración de las preguntas producidas por los profesores.

*Justificación:* Actualmente no existen registros, ni medidas de control para las preguntas producidas por los profesores, es decir, no se tiene información de fecha de elaboración, quien las revisó y quien las aprobó, en que productos se ha utilizado y un código que las identifique para el almacenamiento. Como consecuencia es difícil llegar a las causas de los errores en su estructura por falta de seguimiento a los cambios que se le realizan en el proceso.

*Beneficio de la mejora:* Se lleva una trazabilidad de las actividades que se realizan con las preguntas suministradas por los profesores, se mantiene un banco de preguntas con información verídica y mejora el tiempo de ciclo del proceso.

### **Propuesta 6: Estandarización de la información**

*Descripción de la mejora:* Diseño e implementación de formatos para captar los requerimientos de los clientes respecto a los pedidos.

*Justificación:* Actualmente se presentan dificultades con el manejo de la información sobre los datos de los clientes y los requerimientos de los pedidos, generando cobros errados y envíos incompletos, por lo tanto, es necesario capturar efectivamente la información necesaria del cliente y consignarla para que se pueda consultar de una manera fácil, detallada y oportuna por cualquier miembro de la organización que la requiera.

*Beneficios de la mejora:* Garantizar que la base de datos de los clientes tenga información verídica y bien capturada, disminución del número de errores en la captura de datos en el momento de la apertura y disminución de variabilidad en la información. Por otro parte tener documentados y esclarecidos los requerimientos del cliente y los compromisos adquiridos por las dos partes.

### **Propuesta 7: Estandarizar el trámite de pedidos**

*Descripción de la mejora:* Crear e implementar un procedimiento para el trámite de los pedidos

*Justificación:* Actualmente se no se tienen estandarizados los requisitos y las actividades para el trámite de pedidos, como consecuencia se generan reprocesos, por la falta de información; además existe pérdida de información y cuellos botella en los distintos procesos involucrados.

*Beneficios de la mejora:* Mejora el tiempo de ciclo para gestionar los pedidos, la motivación y el trabajo en equipo del personal. Permite llevar la trazabilidad del estado de los pedidos.

### **Propuesta 8: Seguimiento de las reclamaciones de los clientes**

*Descripción de la mejora:* Creación e implementación de un procedimiento para el tratamiento de las quejas y reclamos de los clientes.

*Justificación:* Actualmente dejan de atender reclamaciones que pueden ser solucionadas inmediatamente por falta de conocimiento, compromiso, asignación de personal responsable de atender y dar solución a estos reclamos; igualmente los que son atendidos no cuentan con registros, ni un método de seguimiento que se revise constantemente.

*Beneficios:* Es una herramienta que mejora la satisfacción del cliente que reclama, mejora el servicio posventa y sirve de apoyo en el proceso de mejoramiento.

### **Propuesta 9: Implementación del escaneo de las hojas de respuesta y tecnología OMR.**

*Descripción de la Mejora:* Implementar una técnica para leer las respuestas de las hojas de respuestas por medio de un escáner.

*Justificación:* Por medio de la técnica de digitación manual no se puede garantizar resultados confiables, incurriendo en gastos adicionales en auditorias, pérdida de credibilidad de los productos de evaluación y altos tiempos de ciclo.

*Beneficios de la mejora:* Garantizar bajo condiciones específicas la correcta lectura de la información con mejor tiempo de ciclo a menos costo.

**Propuesta 10: Herramientas de control y gestión para el proceso de evaluación**

*Descripción de la Mejora:* Desarrollar e implementar herramientas que permitan un acceso, control y seguimiento a la información sobre las actividades realizadas en el proceso de evaluación.

*Justificación:* Desde que la hojas de respuestas retorna a la empresa hasta que se publica las notas en la página web no se lleva seguimiento a la información que se maneja en estas actividades, por lo tanto no se puede definir la capacidad del proceso y mantener un trazabilidad de la información. Se observa la necesidad de desarrollar una herramienta que permita acceder a la información de las actividades del proceso de acuerdo a los requerimientos del pedido.

*Beneficios de la mejora:* Disponer de un manejo de la información de manera eficiente, llevar seguimiento detallado del pedido de cada uno de los clientes.

**Propuesta 11: Reorganización del almacén**

*Descripción de la Mejora:* Implementar la técnica de las cinco eses con el objetivo de crear una cultura de organización y limpieza.

*Justificación:* Se observa un ambiente y lugar de trabajo desorganizado que impide que las labores que se realizan no sean simples y satisfactorias.

*Beneficios de la mejora:* Reducir los gastos de tiempo y energía en actividades que no generan valor, evitar pérdidas por deterioro de material, organizar el espacio de trabajo de forma eficaz, mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado).

**Propuesta 12: *Implementación de la técnica de pesado de martes de prueba***

*Descripción de la Mejora:* Cambiar la técnica de conteo manual por la implantación un instrumento de medición que facilite las actividades de alistamiento de las cantidades de referencias por pedido de Martes de prueba.

*Justificación:* Teniendo en cuenta que el producto Martes de prueba tiene una frecuencia de despacho semanal, es importante que se implementen métodos que garantice efectividad en la actividad de alistamiento de los pedidos, para solucionar el problema de pedidos con cantidades incompletos por errores de conteo manual.

*Beneficios de la mejora:* Mejor tiempo de ciclo en las actividades de alistamiento de pedidos y reducción de errores por conteo.

**Propuesta 13: *Implementación de herramientas de control y gestión para la logística del pedido.***

*Descripción de la Mejora:* Desarrollar e implementar herramientas que permitan un acceso, control y seguimiento a la información sobre las actividades realizadas en el proceso de preparación de pedidos.

*Justificación:* Actualmente no se controla de manera efectiva el proceso de preparación de pedidos porque no se lleva un registro de sus actividades de acuerdo a los requerimientos de cada pedido.

*Beneficios de la mejora:* Información detallada y oportuna para gestionar y evaluar el proceso de preparación de pedidos y llevar un seguimiento detallado del pedido.

#### **Propuesta 14: Control de las existencias en el inventario**

*Descripción de la Mejora:* Implementar un procedimiento para el control de las existencias en inventario.

*Justificación:* AAMO no cuenta con registros de los movimientos del material reproducido, por lo tanto, no se tiene certeza de las cantidades de cada referencia de los productos en bodega, dificultando el control de las salidas y entradas de material, como lo son las cantidades enviadas por ventas, promoción y las cantidades recibidas por impresiones y devoluciones.

*Beneficios de la mejora:* Permite conocer la cantidad de cada referencia en bodega, facilitando información para la correcta toma de decisiones.

#### **Propuesta 15: Sistemas de indicadores de gestión**

*Descripción de la Mejora:* Establecer indicadores para cada proceso según las necesidades identificadas y acordes a los objetivos de la organización.

*Justificación:* No se lleva control de los procesos o medidas sobre parámetros enfocados a la toma de decisiones, una forma de hacerlo es implementando un

sistema de indicadores que permitan medir y evaluar las actividades frente a objetivos y metas.

*Beneficios de la mejora:* Permiten retroalimentar un proceso, monitorear y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en el desempeño global.

**Propuesta 16: Documentación, elaboración e implementación del manual de procesos y procedimientos**

*Descripción de la Mejora:* Elaborar un documento guía para el correcto desempeño en las actividades cotidianas de AAMO.

*Justificación:* Se observa un factor incidente en desempeño de los procesos, debido a la falta de estandarización del “cómo” realizar el trabajo, por esto se elabora un manual de procedimientos para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre orden, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en AAMO.

*Beneficios de la mejora:* Tener un medio de capacitación y orientación al personal nuevo, apoya al cambio de la cultura organizacional y sirve para normalizar el desarrollo de las tareas.

## 6. 2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS

Las mejoras propuestas en el numeral anterior fueron puestas a consideración de la dirección para ser estudiadas. Como resultado la dirección aceptó la totalidad de las mejoras propuestas y aportó los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para su desarrollo e implementación.

A continuación se muestran la ejecución de cada propuesta de mejora aceptada.

### **Propuesta 1: *Capacitación sobre mejoramiento continuo***

*Descripción de la Mejora:* Realizar a los empleados de AAMO una capacitación sobre mejoramiento continuo.

*Implementación:* Se realizó una capacitación dirigida a todo el personal de la organización, sobre los temas más importantes del mejoramiento continuo; se desarrollo durante tres días consecutivos en el mes de marzo durante la última hora de la jornada laboral y estuvo coordinada por los autores del proyecto. En el Anexo L se muestra las presentaciones que se utilizaron como apoyo para su desarrollo.

*Recursos:* Equipo de computo, videobeam y recurso humano.

Figura 23. Registro fotográfico de la capacitación de mejoramiento continuo.



Fuente: AAMO

*Resultados:* Se logró sensibilizar al personal sobre el mejoramiento continuo y en los siguientes temas: Gestión por procesos, concepto de cliente interno, calidad, indicadores de gestión, ciclo PHVA. Se estableció que debe realizarse capacitación al personal si es pertinente cada vez que ocurran cambios en los procedimientos y directrices.

### **Propuesta 2: Adquisición de conmutador y líneas telefónicas**

*Descripción de la Mejora:* Adquirir nuevas líneas telefónicas e instalar un conmutador.

*Implementación:* Se prosiguió con el proceso de compra formal, donde se cotizó y se seleccionó a un proveedor para la contratación del mantenimiento e instalación. Igualmente se legalizó la adquisición de tres líneas telefónicas mas para la comunicación externa, las cuales fueron instaladas a servicios de la red interna.

*Recursos:* Se estudiaron diferentes cotizaciones, escogiendo la que ofrece mayor valor para las necesidades de la empresa.

*Resultados:* Se contempla un ambiente organizacional con mejores condiciones, Con una comunicación efectiva, reduciendo niveles de ruido y desplazamientos innecesarios, con un manejo confidencial de la información. Igualmente se cuenta con más y mejores recursos para prestar una efectiva atención al cliente.

### **Propuesta 3: Compra de un nuevo dominio web**

*Descripción de la Mejora:* Comprar un nuevo dominio web para independizar la gestión de las actividades en el hosting.

*Implementación:* Se realizó un proceso de contratación de servicios de Hosting, donde se recibieron cotizaciones de proveedores a nivel nacional, seleccionando la de menor costo. Una vez ejecutada la contratación de los servicios se procedió a la migración de la estructura del sitio web en el nuevo host.

*Recursos:* Participación de la Gerencia y el Coordinador de sistemas, además de equipos de cómputo.

*Resultados:* El coordinador de sistemas tiene autonomía en el manejo de las aplicaciones cargadas en el host, evitando inconvenientes con el manejo y tasas de transferencia y maximizando las posibilidades del uso de las aplicaciones web.

### **Propuesta 4: Mejoramiento de página web**

*Descripción de la Mejora:* Rediseñar la página web por una página dinámica.

*Implementación:* La página se estructuró durante un periodo de dos meses, en el cual se recopiló información vital para su contenido y se diseñó, coordinado por el ingeniero de sistemas de la empresa. El diseño de la página se desarrolló en un gestor de contenidos llamado Joomla, el cual tiene como ventaja hacer eficiente su uso. Teniendo en cuenta que la página web es la imagen de la empresa en Internet, se diseñó una estructura dinámica llevando un enfoque informativo y promocional, por lo tanto se incluye la siguiente información en su contenido: corporativa, productos y servicios, novedades de la empresa, noticias del entorno,

del sector educativo, el uso de encuestas para obtener una percepción de cliente sobre algún tema específico, entre otras.

Su método de difusión es el posicionamiento en los buscadores y la funciona como vinculo para la presentación y publicación de resultados de los productos de evaluación. La presentación oficial de la página se realizó en el día 1 Julio. En el Anexo P se muestran imágenes de la página antigua y la página actual.

*Recursos:* Recurso humano, dominio web y la contratación de un Ing de sistemas por 3 meses.

*Resultados:* Con el nuevo diseño la labor de mantenimiento es más sencilla y expedita. Con la nueva página se ahorró en cosas como: llamadas telefónicas, cartas, envíos, visitas, impresión de catálogos o folletos. Por otro lado se obtuvo un impacto positivo en los clientes actuales, quienes demostraron su aceptabilidad por medio de mensajes en el correo corporativo y en el intercambio de información con los asesores comerciales.

### **Propuesta 5: Administración de las preguntas**

*Descripción de la mejora:* Rediseñar el proceso de administración de preguntas.

*Implementación:* Para el rediseño del proceso de administración de preguntas se tuvo en cuenta la metodología presentada en el Anexo M.

El desarrollo de esta mejora se llevó a cabo con la participación del personal del área de producción y personal clave de otras áreas que están involucradas en el proceso quienes conformaron el equipo de trabajo.

Apoyándose en la definición, descripción y análisis del proceso productivo presentado en el capítulo anterior, se tomaron las siguientes acciones sobre los puntos críticos o rupturas en el proceso: creación de formatos y bases de datos para registrar las actividades de asignación, entrega, revisión, aprobación de las preguntas antes que sean almacenadas, establecer un inventario de preguntas además del de productos, contratar a una persona competente para la revisión de las preguntas.

*Recursos:* Recurso humano.

*Resultados:* Implementación de un procedimiento para la revisión de preguntas antes de ser almacenadas y suministradas al proceso de diseño, como se muestra en el Anexo LL (Manual de procesos y procedimientos). Se lleva control y seguimiento a los contratos con los profesores, se mantiene un archivo de preguntas actualizado.

Nota: La propuesta fue implementada con éxito en el mes de abril, presentando el siguiente comportamiento:

Cuadro 12. Cumplimiento de cronograma martes de prueba

<b>PRUEBA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>ENTREGA CRONOGRAMA</b>	<b>ENTREGA REAL</b>	<b>Atrasos</b>
1	17 Marzo	2 Marzo	2 Marzo	
2	24 marzo	9 Marzo	9 Marzo	
3	31 Marzo	16 Marzo	16 Marzo	
4	14 Abril	24 Marzo	24 Marzo	
5	21 Abril	30 Marzo	31 Marzo	
6	28 Abril	13 Abril	13 Abril	
7	5 Mayo	20 Abril	20 Abril	
8	12 Mayo	27 Abril	27 Abril	
9	19 Mayo	5 Mayo	5 Mayo	
10	26 Mayo	11 Mayo	12 Mayo	1 días
11	2 Junio	18 Mayo	22 Mayo	4 días
12	9 Junio	26 Mayo	30 Mayo	4 días

Fuentes: AAMO

Para los siguientes la dirección dispuso parte de los recursos humanos destinados al desarrollo de martes de prueba para servicios de capacitaciones, cursos y conferencias; por esta razón no se obtuvo los resultados esperados al final del desarrollo del proyecto.

### **Propuesta 6: Estandarización de la información**

*Descripción de la mejora:* Diseño e implementación de formatos para captar los requerimientos de los clientes respecto a los pedidos.

*Implementación:* El diseño e implementación de los formatos para captar los requerimientos del cliente con respecto a los pedidos, se realizaron los siguientes pasos:

1. Recolección de información: Se reunió el personal involucrado en el macro proceso de gestión de pedido y el proceso de ventas, con el fin de unificar los elementos necesarios para desarrollar sus actividades satisfaciendo las necesidades del cliente.
2. Elaboración de formatos: Con la información recopilada en el paso anterior, se procedió a diseñar un formato modelo.
3. Revisión y aprobación: Una vez elaborado el formato modelo pasa a ser revisado por el grupo que suministro la información, si se tiene alguna observación es discutida por el grupo de lo contrario se procede a su aprobación por parte de la gerencia.
4. Divulgación: Se instruyó al personal para su correcta utilización y se publicó por medio de la red interna en la carpeta de documentos comerciales para tener fácil acceso cuando se requieran.

*Recursos:* Papelería y recurso humano.

*Resultados:* Se elaboraron tres formatos para la gestión de pedidos y ventas (ver Anexo N)

- Solicitud de pedido Martes de prueba (Martes de prueba)
- Solicitud de pedido Material Académico (Simulacros, Cartillas, Libros)
- Modificaciones de pedido

Los formatos permiten estandarizar la información, lo cual trae los siguientes beneficios:

- Garantiza que la base de datos de los clientes tenga información verídica.
- Disminuye el número de errores en la captura de datos.
- Disminuye de variabilidad en la información.
- Agiliza el trámite de los pedidos.

#### **Propuesta 7: Estandarizar el trámite de pedidos**

*Descripción de la mejora:* Rediseñar un procedimiento para la legalización de pedidos.

*Implementación:* Para el diseño del procedimiento de la legalización de pedido se tuvo en cuenta la metodología presentada en el Anexo M y fue coordinado por los autores del proyecto junto con la participación del personal clave de las áreas que están involucradas en el proceso.

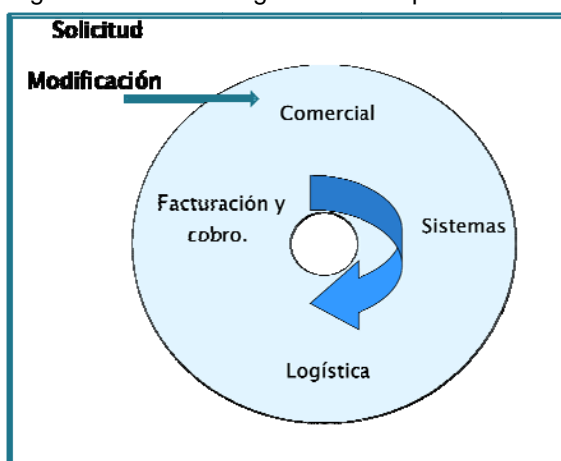
Se estableció el ciclo de rotación de los registros de pedido (solicitud/modificación) de acuerdo a los siguientes criterios:

1. La entrada es por el área comercial, porque es el área que mayor contacto tiene con el cliente y tiene la responsabilidad de captar los requerimientos de los pedidos. Para que se ejecute o legalice el pedido, la entrada tiene que cumplir con las siguientes condiciones: Los formatos deben estar bien

diligenciados y si es un pedido de la línea de evaluación, debe traer anexo el listado de los alumnos que ingresan al programa.

2. La primera estación se realiza igualmente en el área comercial, una vez la entrada cumpla con las condiciones, se registra en la base de datos comercial, para tener información y llevarle seguimiento a los clientes.
3. Si es un pedido de evaluación la segunda estación es en el área de sistemas. La matrícula en el sistema tiene que estar lista antes del envío del pedido, junto con el listado de alumnos codificados impreso. Con esta acción se previene un cuello de botella al momento que retornen las hojas de respuestas.
4. La tercera estación es el área de logística. En ella se hace efectivo el pedido desde que se coordina la cantidad de material a imprimir para abastecer el pedido hasta que es enviado.
5. La cuarta estación se realiza en el área de facturación y cobro. A partir de este año se factura y por las diferentes fechas de entregas periódicas del pedido, se realiza la factura al final de mes.
6. El ciclo vuelve a empezar en el área comercial cada vez que se actualice la información o modificación de los requerimientos del pedido.

Figura 24. Ciclo de legalización de pedido.



Fuente: Autores

*Recursos:* papelería y Recurso humano

*Resultados:* Se implementó el procedimiento de legalización de pedido como se muestra en el Anexo LL. Permite llevar la trazabilidad del estado de los pedidos y mejorar el tiempo de ciclo para brindar un mejor servicio. La coordinación entre áreas de trabajo genera una maximización de beneficios y reducción de esfuerzos en labores que no generan valor.

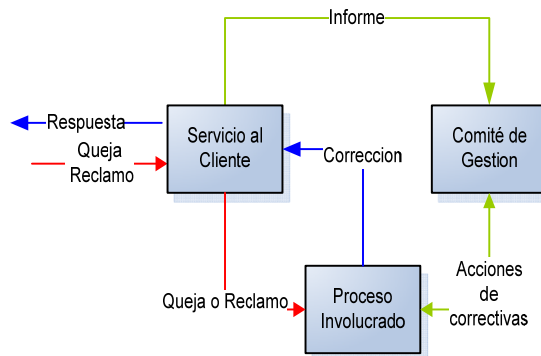
### **Propuesta 8: Seguimiento de las reclamaciones de los clientes**

*Descripción de la mejora:* Creación e implementación de un procedimiento para el tratamiento de las quejas y reclamos de los clientes.

*Implementación:* El procedimiento de quejas y reclamos se parte del principio que su solución la debe evaluar el líder del área responsable y debe ser tramitada por el responsable de la división de servicios al cliente; los pasos a seguir se describen en el Anexo LL. (Manual de procesos y procedimientos).

En el diseño de este procedimiento participó todo el personal de la empresa y para su funcionalidad se creó e implementó una base de registros correspondiente (ver Anexo N). Una vez establecido se socializó con todo el personal y se capacitaron para la correcta utilización de sus herramientas. En la siguiente Figura se muestra el procedimiento implementado a todos la quejas o reclamos que llegan ya sea por medio impreso papel, vía telefónica y correo electrónico.

Figura 25. Procedimiento para tratar quejas y reclamos



Fuentes: Autores

*Recursos:* Papelería y recurso humano

*Resultados:* Con la implementación del procedimiento para tratar las quejas y reclamos se pudo de una forma implícita involucrar al cliente en el proceso de mejoramiento. Con el resultado del seguimiento de las quejas y reclamos se detectan oportunidades de mejora para los procesos que están involucrados; además se transmite a los clientes una imagen de profesionalidad y eficacia en consonancia con los objetivos generales de la organización.

**Propuesta 9: Implementación del escaneo de las hojas de respuesta y tecnología OMR.**

*Descripción de la Mejora:* Implementar una técnica para leer las respuestas de las hojas de respuestas por medio de un escáner

*Implementación:* El desarrollo e implementación de esta técnica requiere de unas capacitaciones al recurso humano para el procesamiento y a los clientes para el

diligenciamiento de las hojas de respuesta en el nuevo modelo. Por lo tanto, la dirección restringió el alcance de la mejora a la zona metropolitana de Bucaramanga para el presente año como estrategia de prueba. Bajo este alcance se subcontrató la actividad de interpretación de marcas y manuscritos; igualmente se adquirió un escáner para el volumen de hojas de respuesta asignado en la zona metropolitana de Bucaramanga.

Se rediseñó la hoja de respuesta con un esquema que garantiza un 99% (se acuerdo el proveedor de interpretación de marcas y manuscritos) de confiabilidad del proceso de lectura (ver Anexo N), siempre y cuando esta sea debidamente diligenciada en los espacios dispuestos para su utilización.

*Recursos:* Participación de la gerencia, equipo de diseñadores gráficos y asesoría externa.

*Resultados:* La técnica permite captar información contenida en la hoja de respuesta en un tiempo de ciclo mucho menor y un margen de fiabilidad mayor, siempre y cuando se reduzcan las hojas de respuestas mal diligenciadas o con marcas adicionales sobre los puntos de control.

#### **Propuesta 10: Herramientas de control y gestión para el proceso de evaluación**

*Descripción de la Mejora:* Desarrollar e implementar herramientas que permitan un acceso, registro, control y seguimiento a la información sobre las actividades realizadas en el proceso de evaluación.

*Implementación:* Inicialmente se identificaron las características y cambios de la información lo largo del proceso de evaluación, con el fin, de establecer medidas de control en los puntos donde se registra la información. Bajo estas pautas se diseñaron documentos para manipular de manera efectiva la información, completados con un registro sistematizado en una base de datos en Excel llamada CRM Sistemas. Las tablas implementadas se muestran en el Anexo N.

Una vez terminada de socializó y se capacitó al personal para su correcta utilización.

*Recursos:* Personal de sistemas y equipos de cómputo.

*Resultados:* La base de datos implementada permite hacer un seguimiento desde la fecha de llegada de las hojas de respuestas a la organización, pasando por la digitación, digitalización hasta la calificación y publicación.

### **Propuesta 11: Reorganización del almacén**

*Descripción de la Mejora:* Implementar la técnica de las cinco eses con el objetivo de crear una cultura de organización y limpieza

*Implementación:* El desarrollo de esta mejora se realizó durante el mes de febrero después del traslado del almacén a un área más amplia de las instalaciones. Esta técnica se desarrollo en las siguientes fases:

**a) Fase de concientización:** Se realizó una capacitación dirigida al personal del departamento de logística sobre la técnica de las 5 eses, sus actividades y los

beneficios que trae su implementación. En el Anexo Ñ se muestra la presentación que se utilizó en esta actividad.

**b) Fase de ejecución:**

Para facilitar la implementación de las S se le entregó al personal una lista de chequeo (ver Anexo O). En esta fase se desarrollaron las tres primeras eses:

1. Primera S (Seire- Clasificar): "Lo que no sirve, que no estorbe" bajo este lema se implementó la primera S, donde se procedió a eliminar todo aquello que se encuentra en el área de trabajo y es innecesario para las actividades que se realizan en el almacén, conservando todos los materiales necesarios, aquellos que se utilizan.

2. Segunda S (Seiton-Orden): "Un lugar para cada cosa -cada cosa en su lugar" bajo este lema se implementó la segunda S, con los resultados de la primera S, los elementos necesarios, se ubicaron en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso, a través de la marcación de las áreas, herramientas y del material almacenado.

3. Tercera S (Seiso- Limpiar): "Ponga el mugre y la basura en su lugar" bajo este lema se implementó la tercera S, se realizó una jornada de limpieza donde se desarrollaron las siguientes actividades: limpieza general de polvo, mesas, estantes y evacuación de basura.

**c) Fase de continuidad:** En esta fase se garantiza la continuidad de la ejecución de las 5's, estableciendo las siguientes estrategias con el propósito de implementar la dos últimas eses (Seiketsu-Limpieza estandarizada / Shitsuke-Disciplina):

- Los últimos 15 minutos de la jornada laboral se deben realizar tareas de limpieza del centro de trabajo y eliminación de elementos innecesarios.
- Control por medio inspecciones en los centros de trabajo con el fin de comprobar que se estén realizando las 5's.

En el cuadro se muestra el almacén antes y después de implementar la técnica de las 5's.

Cuadro 13. Antes y después de implementar la técnica de las 5's en el almacén.



*Recursos:* Recurso humano y una inversión para compra de estantería, estivas y mesas.

*Resultados:* Se eliminó el material obsoleto y de baja rotación del almacén con el fin de aprovechar el nuevo espacio del almacén para la distribución de sus centros de trabajo; se logró: agilizar las labores de despacho de pedidos, recepción y almacenaje del material terminado, eliminación de despilfarros ocasionados por búsquedas, facilidad de registrar las cantidades existentes en el inventario y fortalecer la cultura organizacional.

**Propuesta 12: Implementación de la técnica de pesado de martes de prueba**

*Descripción de la Mejora:* Cambiar la técnica de conteo manual por la implantación de un instrumento de medición que facilite las actividades de alistamiento de las cantidades de referencias por pedido de Martes de prueba.

*Implementación:* Se compró herramientas de medición (balanzas de precisión) para reemplazar la técnica de conteo manual en las actividades de alistamiento en el proceso de preparación de pedidos.

La metodología de la técnica de pesado se basa en la generación de una tabla donde se contienen los rangos de peso para cantidades de material, la cual es elaborada por medio de un DCA (Diseño completamente aleatorizado) con los pesos de los cuadernillos por cada prueba, según su referencia (número de prueba en el programa y grado). para ello se solicitó información a las litografías sobre las características del material que conforma cada cuadernillo y los límites de control de sus procesos.

Para la implementación se tomaron las siguientes medidas:

- La tabla de rangos de peso por cantidad de material no debe calcularse para cantidades mayores a 120 cuadernillos.

- Mantener la impresión de la cada una de las referencias de producto terminado con un único proveedor.
- Si existe duda sobre el rango al que pertenece las cantidades pesadas, siempre se debe recurrir al rango que represente un menor valor de cantidades.
- El material que se suministrado para la biblioteca del colegio y el cuerpo docente se destina a suplir eventuales desviaciones de la técnica de pesado.

Los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades por medio de la técnica de pesado se muestra el Anexo LL. (Manual de procesos y procedimientos)

Figura 26. Balanza para la técnica de pesado.



Fuente: AAMO

*Recursos:*

*Resultados:* Mejoró la efectividad de las actividades para la consolidación de pedido, se disminuyó los errores del trabajo humano en las cantidades de material por pedido.

**Propuesta 13: Implementación de herramientas de control y gestión para la logística del pedido.**

*Descripción de la Mejora:* Desarrollar e implementar herramientas que permitan un acceso, control y seguimiento a la información sobre las actividades realizadas en el proceso de preparación de pedidos.

*Implementación:* Inicialmente se detectaron las necesidades de cada cliente interno y externo con las respectivas fuentes de información. Para maximizar el manejo de registros de información, se diseñó una fuente de información llamada CRM logístico, el cual contiene información para los diferentes clientes internos y una estructura de tablas o formatos para transmitir la información de una manera organizada clara y pertinente a cada cliente (ver Anexo N). Una vez terminada se socializó y se capacitó al personal para su correcta utilización.

*Recursos:* Se dispuso de una amplia participación de los practicantes y el personal implicado en el manejo de las cantidades. Igualmente se contó con equipos de cómputo con software de gestión de hojas de cálculo.

*Resultados:* La implementación de una herramienta en Excel con dos enfoques diferentes:

- Manejo y registro de la información.
- Gestión de la documentación.

La primera permite llevar un registro de la fecha, personal y medios utilizados en las labores de la preparación de pedido, al igual que la información requerida para ejecutar dichas acciones. La segunda consiste en facilitar la generación de la documentación necesaria.

La funcionalidad de la mejora se visualizó sobre la consecución efectiva de información detallada sobre las actividades del manejo de las cantidades y la recolección de información para futuros planes de mejoramiento.

#### **Propuesta 14: Control de las existencias en el inventario**

*Descripción de la Mejora:* Implementar un procedimiento para el control de las existencias en inventario.

*Implementación:* El procedimiento de control de existencias se desarrolló con la participación del responsable del seguimiento y control de los movimientos de las cantidades existentes en inventario. Se elaboraron los correspondientes formatos para el registro de los movimientos (entradas y salidas de material del almacén) y se creó el respectivo soporte para la información contenida en la base de datos en Excel, que permite llevar de un el control de la información de los registros (ver Anexo N). Una vez terminada se socializó y se capacitó al personal para su correcta utilización.

*Recursos:* Recurso humano logístico y equipo de cómputo

*Resultados:* Permite conocer la cantidad de cada referencia en bodega, facilitando información para la correcta toma de decisiones.

#### **Propuesta 15: Sistemas de indicadores de gestión**

*Descripción de la Mejora:* Establecer indicadores para cada proceso según las necesidades identificadas y acordes a los objetivos de la organización.

*Implementación:* Se diseñaron indicadores para cada proceso caracterizado, contenidos en el manual de procesos del anexo LL.

*Resultados:* Permitieron monitorear las actividades que agregan valor y evaluar el rendimiento de los procesos mejorados.

***Propuesta 16: Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos***

*Descripción de la Mejora:* Elaborar un documento guía para el correcto desempeño en las actividades cotidianas de AAMO.

*Implementación:* El objetivo consiste en la creación de un documento que contenga información clave para el personal sobre la ejecución de las actividades (manual de procedimientos) y para la gerencia sobre la caracterización de los procesos e indicadores (manual de procesos). Este documento es de vital importancia para el desempeño de las actividades de AAMO, donde la falta de estandarización del “como” realizar el trabajo es indispensable para el proceso de mejoramiento actual y futuro de AAMO.

La meta general es entregar una herramienta a todo el talento humano para normalizar sus actividades y a la gerencia para medir las actividades y capacitar al personal nuevo.

El documento se creó en las etapas que se muestran a continuación:

1. Levantamiento de información:

Se realiza una rigurosa observación a cada proceso, complementado por la entrevista si persisten dudas sobre las actividades. Igualmente la información

suministrada por los trabajadores y coordinadores será igualmente valorada y recopilada en esta etapa.

## 2. Caracterización del proceso:

Para esta etapa se conto con una información organizada sobre las actividades identificadas y observadas, la cual fue compartida en una sesión donde asistieron los trabajadores del área, el líder de área y los autores para estructurar y caracterizar los procesos y sub procesos involucrados en el área, igualmente se encuentra información adicional de la interacción de los participantes para elaborar un borrador de los procedimientos.

## 3. Presentación y revisión de borrador:

Con la información recopilada hasta el momento se elabora el borrador de cada procedimiento, el cual es presentado al responsable y su coordinador para determinar si la información es correcta.

## 4. Indicadores:

Con el conocimiento de las actividades desarrolladas en los procesos y procedimientos caracterizados se procede a elaborar medidas que permitan medir los procesos, para ello se convoca a una sesión con cada coordinador y los autores, de esta manera por medio de una lluvia de ideas ordenada de seleccionan las medidas coherentes para ser incluidas.

## 5. Aprobación de la dirección

En esta etapa se presenta el documento con la información referente a los procedimientos, indicadores y caracterización de procesos a la gerencia y la dirección con el fin de dar su visto bueno y aprobación para su implementación.

## 6. Implementación

Se realiza un reunión general para explicar los aspectos comunes del documento, importancia y funcionalidad del documento; igualmente se hace entrega de cada procedimiento a sus responsables para aclara dudas al respecto.

*Recursos:* Recurso humano

*Resultados:* El procedimiento tiene vital importancia e incidencia sobre las actividades de la organización, tales como:

- La gerencia tiene una herramienta para la capacitación del personal
- El personal tiene claras las herramientas, secuencias e información de los objetivos de los proceso.

Igualmente es una mejora que apoya el rendimiento y el desarrollo de otras medidas implementadas, siendo esta mejora la estandarización de la información y documentación para futuras acciones de mejoramiento. Para ello se deja copia en la secretaría general disponible para la libre consulta del personal interesado.

EL documento final se encuentra en el Anexo LL.

## 7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es hacer una apreciación del impacto del programa de mejoramiento sobre la organización por medio de indicadores. Para ello se trabajan tres perspectivas; sobre el desempeño, sobre las actividades y sobre la administración.

### 7.1 IMPACTO SOBRE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

En esta sección se pretende medir las actividades y progresos donde actuaron directamente las mejoras implementadas.

- ***Reenvíos del producto martes de prueba***

Las mejoras que influyeron directamente sobre este indicador son:

- ✓ Estandarización de la información
- ✓ Estandarizar el trámite de pedidos
- ✓ Implementación de herramientas de control y gestión para la logística del pedido.
- ✓ Implementación de la técnica de pesado de martes de prueba.

Las cantidades incompletas y las demoras en la entrega de los pedidos, es el motivo más frecuente de las reclamaciones de los clientes, lo cual requerían de reenvío del material faltante, incurriendo en costos adicionales y reprocesos.

Para el mes de abril se recibían 25 quejas o reclamos por semana en promedio, al mes de agosto se reciben en promedio 3 quejas o reclamos por el mismo motivo

de reclamaciones, por lo cual se evidencia un significativo mejoramiento del 88% sobre la disminución de reprocesos.

- ***Tiempo promedio de calificación y publicación de notas***

Para este indicador se refleja el impacto directo de:

- ✓ Implementación del escaneo de las hojas de respuesta y tecnología OMR
- ✓ Herramientas de control y gestión para del proceso de evaluación.
- ✓ Compra de un nuevo dominio web

En el mes de abril el tiempo de respuesta para la calificación y publicación de las hojas de respuesta (desde su recepción) fue de 6.5 días en promedio, valor que para el mes de septiembre se encuentra en 4 días promedio. De esta manera se aprecia un mejoramiento del 38% del indicador.

- ***Capacidad de despacho***

Las mejoras implementadas para mejorar esta medida son:

- ✓ Implementación de herramientas de control y gestión para la logística del pedido.
- ✓ Reorganización del almacén
- ✓ Control de las existencias en el inventario
- ✓ Implementación de la técnica de pesado de mantes de prueba

Para el cálculo de las siguientes cifras cabe resaltar que el personal asignado para esta labor es constante a lo largo de la medición.

Cuadro 14. Despachos semanales durante el programa de mejoramiento.

SEMANA	CANTIDAD	MEJORAMIENTO
11 al 17 de Mayo	79.397	
18 al 24 de Mayo	89.526	12,76%
25 al 31 de Mayo	95.308	6,46%
1 al 7 de Junio.	96.489	1,24%
RECESO ESTUDIANTIL	45.702	
20 al 26 de Julio	92.889	-3,73%
27 de Julio al 2 de Agosto	93.470	0,63%
3 al 9 de Agosto	102.445	9,60%
10 al 16 de Agosto	109.373	6,76%

Fuente: Base de datos del departamento de logística.

De esta manera se evidencia un aumento de la capacidad promedio del 4.82% semanalmente.

## 7.2 IMPACTO SOBRE LAS ACTIVIDADES

EL propósito de este numeral consiste en la evaluación sobre las cualidades el operar del total de actividades de AAMO. Las mejoras que impactaron directamente sobre este mejoramiento son:

- ✓ Capacitación sobre mejoramiento continuo
- ✓ Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.
- ✓ Creación de un comité de gestión

Para este análisis trabajamos desde la definición y caracterización de los procesos hasta la implementación de sus procedimientos.

Cuadro 15. Inventario de procedimientos

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		EVOLUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	DOCUMENTADO*	MODIFICADO**	CREADO***
Asignación de preguntas	P-ADP-01	X		
Recepción de preguntas desarrolladas	P-RPD-01	X		
Reciclaje de preguntas	P-RDP-01	X		
Revisión de preguntas	P-RVP-01	X	X	X
Diseño del material	P-DDM-01	X		
Revisión de material	P-RVD-01	X		
Elaborar una SP de MP	P-SMP-01	X	X	X
Elaborar una SP de material académico	P-SMT-01	X	X	X
Elaborar un Modificación de MP	P-MMP-01	X	X	X
Legalizar Requerimientos	P-LRC-01	X	X	X
Tratar quejas y reclamos	P-QYR-01	X	X	X
Cartillas regresadas	P-CRG-01	X	X	X
Registro de pedidos en sistemas	P-RPS-01	X	X	
Registro de pedidos en logística	P-RPL-01	X	X	X
Registro de modificaciones en sistemas	P-RMS-01	X	X	
Registro de modificaciones en logística	P-RML-01	X	X	
Generar cantidades a imprimir	P-GCI-01	X	X	
Recepción de material	P-RMA-01	X		
Entrega de material por ventanilla	P-EMV-01	X	X	X

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		EVOLUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	DOCUMENTADO*	MODIFICADO**	CREADO***
Generación de rótulos y tablas	P-GDD-01	X	X	X
Desempaque de material	P-DSM-01	X	X	
Entrada de material de segunda	P-EMS-01	X	X	X
Consolidación de simulacros	P-CDS-01	X		
Empaque de HR	P-EHR-01	X	X	
Conteo	P-CON-01	X		
Pesado de MP	P-PMP-01	X	X	X
Empaque de material académico.	P-EMA-01	X		
Embalaje	P-EMB-01	X	X	
Elaboración de guías	P-EDG-01	X	X	X
Elaboración de recibos de entrega	P-ERE-01	X	X	X
Envío de material académico	P-ENV-01	X	X	
Retroalimentación	P-RET-01	X	X	X
Matricula de estudiantes	P-MAE-01	X	X	
Recibir Material de los clientes	P-RMC-01	X	X	X
Digitalizar	P-DTZ-01	X	X	X
Asignación de digitador	P-APD-01	X		
Seguimiento a la digitación	P-SAD-01	X	X	
Recibir material de la digitación	P-RMD-01	X	X	
Auditar material de digitación	P-AMD-01	X		
Calificación y publicación	P-CYP-01	X		
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>28</b>	<b>17</b>

\*Procedimiento Documentado: La mejora consistió solamente en el levantamiento de la información y la inclusión en el manual

**\*\*Procedimiento modificado:** Son aquellos que fueron modificados levemente debido a decisiones y cambios menores de la dirección y el grupo de practicantes.

**\*\*\*Procedimiento creado:** Son aquellos que no existían al inicio del proyecto y fueron creados en el desarrollo del mismo, ya sea como propuesta de mejora o debido a condiciones proporcionadas por mejoras.

Todos los procesos identificados fueron documentados, un 70% de los procedimientos documentados fueron modificados en el proceso de mejoramiento y un 42.5% fueron creados en el mejoramiento.

Se resumen el desarrollo del mejoramiento en el siguiente esquema:

Cuadro 16. Resultados de impacto sobre las actividades

Tema	Antes	Después	Mejoramiento	Cumplimiento	Evidencia
Manual de procesos y procedimientos.	20%	100%	80%	100%	Capitulo 4 Anexo LL

Fuente: Autores.

Cuadro 17. Criterios para el impacto sobre las actividades.

Criterio	Evaluación	Calificación		Mejoramiento
		Antes	Después	
Procesos	20% No están identificados	20%	100%	80%
Procedimientos	40% No los conoce el personal	20%	100%	80%
Indicadores	70% El personal lo conoce	20%	100%	80%
Manual	100% Documentado, socializado e implementado	20%	100%	80%

Fuente: Autores.

### 7.3 IMPACTO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

Con el fin de direccionar y coordinar las actividades hacia el logro de los objetivos organizacionales se estableció un esquema y una nueva estructura

organizacional, proporcionado un ambiente interno adecuado y un sentido de pertenencia hacia la organización.

Cuadro 18. Resultados de impacto sobre el esquema organizacional.

Tema	Antes	Después	Mejoramiento	Cumplimiento	Evidencia
Esquema organizacional	20%	100%	80%	100%	Capitulo 4

Fuente: Autores.

Cuadro 19. Criterios de impacto sobre el esquema organizacional.

Criterio	Evaluación	Calificación		Mejoramiento
		Antes	Después	
Misión	Los criterios están:  20% Están implícitos  40% Están establecidos  100% Documentado, socializado e implementado.	20%	100%	80%
Visión		20%	100%	80%
Principios y Valores		20%	100%	80%
Políticas		20%	100%	80%
Objetivos		20%	100%	80%

Fuente: Autores.

Cuadro 20. Resultados de impacto sobre la estructura organizacional.

Tema	Antes	Después	Mejoramiento	Cumplimiento	Evidencia
Estructura organizacional	20% Informal	100% Formal	80%	100%	Capitulo 4

Fuente: Autores.

Cuadro 21. Criterios impacto sobre la estructura organizacional.

Criterio	Evaluación	Calificación		Mejoramiento
		Antes	Después	
Organigrama	Los criterios:  20% No están definidos  70% Están establecidos  100% Están establecidos y mantenidos	20%	100%	80%
Áreas Funcionales		20%	100%	80%
Jerarquización		20%	100%	80%
Comunicación		20%	100%	80%
Descripción de cargos		20%	100%	80%

Fuente: Autores.

De esta manera se evidencia el impacto positivo sobre la administración, además de los medios y herramientas por los cuales la administración desarrolla sus diferentes actividades.

## 8. CONCLUSIONES

Una correcta gestión por parte de la dirección es fundamental para el desarrollo y ejecución de las actividades, de lo contrario los esfuerzos pueden verse mitigados; particularmente mediante la reestructuración organizacional se pudo observar especialmente este fenómeno, donde la dirección debió asumir el compromiso para obtener los resultados deseados del plan de mejoramiento.

Las herramientas utilizadas comúnmente como la matriz D.O.F.A y las herramientas de gestión, son muy útiles, siempre y cuando se comprendan las etapas de desarrollo de la misma, siendo esta un medio para generar estrategias y no un fin en sí mismo. Desde los operarios hasta la dirección deben conocer su operar, por esta razón las herramientas implementadas no son rígidas y deben ser mejoradas constantemente. AAMO comprendió esto a la perfección con el desarrollo de este proyecto, es por ello que se tienen resultados satisfactorios en la gestión de la información y planeación de las actividades.

Igualmente que las capacidades y herramientas desarrolladas, son los recursos de la organización, los cuales siempre son limitados, para ello el correcto aprovechamiento es de vital importancia. La selección de puntos críticos para las mejoras es una técnica indispensable en todo plan de mejoramiento; para el desarrollo de este documento fue clave, ya que AAMO pudo reducir la mayoría de sus problemas sin tener que actuar directamente sobre la totalidad de ellos.

Finalmente la mejora fundamental de este proyecto consiste en la capacitación al personal de la dirección sobre la importancia del proceso de toma de decisiones, administración de los recursos y el mejoramiento continuo con esenciales para desarrollar mejores prácticas y tener éxito.

## **9. RECOMENDACIONES**

Es de vital importancia que la gerencia continúe con la metodología de mejoramiento continuo, con el fin de aprovechar aún mejor los resultados del presente proyecto y venideros ciclos de mejoramiento.

Se recomienda la continuación del avance en materia de tecnología y técnicas disponibles en el mercado para la agilización de las diferentes prácticas organizacionales.

La dirección se debe centrar en el desarrollo constante de nuevas aptitudes centrales y detección de oportunidades de desarrollo del entorno educativo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard y JACOBS, Robert. Administración de producción y operaciones, 8 ed México : McGraw Hill, 2005.
2. HARRINGTON, H. James; Mejoramiento De Los Procesos De La Empresa. Bogota : McGraw Hill. 1992. 309 p.
3. \_\_\_\_\_; HARRINGTON, S. James. Administración total de la calidad : La nueva generación. Bogotá : McGraw Hill, 1997. 506 p.
4. HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. Administración estratégica : Conceptos, competitividad y globalización. México DF : Thomson editores, 1999. 502 p.
5. HOYOS TORRES, William. Un Libro de Calidad : la ingeniería industrial aplicada a la calidad de las empresas. Bucaramanga : Ediciones UIS, 2006. 336 p.
6. ORTIZ PIMIENTO, Néstor. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga: Ediciones UIS, 1999. 189 p.
7. REY SACRISTÁN, Francisco. Técnicas de resolución de problemas : Criterios a seguir en la producción y mantenimiento. Madrid : FC Editorial, 2003. 257 p.
8. SERNA GÓMEZ. Humberto. Gerencia estratégica : Planeación y gestión

estratégica. Bogotá : 3R Editores, 2000. 385 p.

9. SOSA PULIDO. Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua. México: Editorial Limusa, 1998. 143 p.

10. [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)

11. [www.Dinero.Com](http://www.Dinero.Com)

12. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

13. [www.elespectador.com](http://www.elespectador.com)

14. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

## ANEXO A: PERFIL COMPETITIVO (PC)

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA			
<b>1. Tasa de crecimiento potencial de la industria</b>			
0-3%	9-12%	18-21%	
3-6% <b>X</b>	12-15%	>21%	
6-9%	15-18%		
<b>2. Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.</b>			
Ausencia de barreras	<b>X</b>		Virtualmente imposible entrar (Protección de patente)
<b>3. Intensidad de la competencia entre las firmas.</b>			
Competitividad al máximo		<b>X</b>	Casi no hay competencia
<b>4. Posibilidades de sustitución del producto.</b>			
Muchos sustitutos en el mercado		<b>X</b>	No hay Sustitutos
<b>5. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.</b>			
Altamente dependiente	<b>X</b>		Virtualmente Independiente
<b>6. Suministro de insumos</b>			
Los proveedores establecen los términos		<b>X</b>	Las firmas Compradoras establecen los términos (Término medio, aprox.)
<b>7. Poder de negociación de los compradores y consumidores.</b>			
Los compradores establecen los términos		<b>X</b>	las firmas vendedoras establecen los términos (pocos grandes compradores, concentrados)
<b>8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria</b>			
Alto nivel tecnológico		<b>X</b>	nivel tecnológico muy bajo
<b>9. Innovación en la industria</b>			
Innovación rápida		<b>X</b>	Casi no hay Innovación
<b>10. Nivel general de la capacidad directiva</b>			
Muchos ejecutivos capaces		<b>X</b>	Muy pocos ejecutivos

<p><b>11. Presencia pública.</b></p>		capaces
<p>Mucha presencia pública, capacidad negociadora</p>	<p><b>X</b></p>	<p>Muy poca Presencia Pública, introvertida, centrada en la operación.</p>

## ANEXO B: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO POAM

Factores	Calificación	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económicos</b>										
Estabilidad política Monetaria						X				X
Estabilidad política Cambiaria						X				X
Reducción de la inflación										X
Dependencia del petróleo						X				X
Nuevos Impuestos										
Crecimiento del PIB			X					X		
<b>Políticos</b>										
Política del País					X				X	
Incremento de la responsabilidad Pública de los políticos	X								X	
Participación activa de nueva administración	X							X		
Reformas				X				X		
<b>Socio-Cultural</b>										
Paz Social			X						X	
Proyectos sociales innovadores		X							X	
Redistribución del balance social		X							X	
Migración a las ciudades principales		X							X	
Debilidad estructural del sistema Educativo							X		X	
Incremento de la delincuencia							X			X
Incremento del desempleo						X		X		
<b>Tecnológicos</b>										
Telecomunicaciones	X							X		
Aceptabilidad de Productos con alto Contenido tecnológico	X								X	
Automatización de procesos		X								
Facilidad de acceso a la tecnología	X							X		
Velocidad del Desarrollo tecnológico							X		X	
Globalización de la información					X				X	
<b>Demográfico</b>										
Aglomeración en las ciudades		X							X	
tasa de natalidad	X							X		
tasa de mortandad							X			X
<b>Competitivo o Global</b>										
Desregulación del sector financiero			X							X
Alianzas Estratégicas				X				X		
Formación de conglomerados				X				X		
Nuevos Competidores				X				X		

### ANEXO C: DIAGNOSTICO INTERNO (PCI)

<b><u>Capacidad del Talento Humano</u></b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento					X			X	
2. Experiencia técnica						X		X	
3. Estabilidad			X					X	
4. Rotación						X		X	
5. Ausentismo					X			X	
6. Pertenencia					X			X	
7. Motivación						X		X	
8. Nivel de Remuneración			X					X	
9. Accidentalidad			X					X	
10. Retiros			X						X
11. Índices de desempeño									
12. Otros									

<b><u>Capacidad Financiera</u></b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso capital cuando lo requiere				X				X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
3. Facilidad para salir del mercado			X					X	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión									
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X		
6. Comunicación y control gerencial				X			X		
7. Habilidades para competir con precios									
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda				X				X	
9. Estabilidad de costos	X							X	
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica									

<b>Capacidad Financiera</b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios									
12. Otros									

<b>Capacidad Competitiva</b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X							X	
2. Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
3. Participación del mercado						X		X	
4. Bajos costos de distribución y ventas					X			X	
5. Uso de la curva de experiencia							X		
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición								X	
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos		X					X		
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía					X			X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X						X
10. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos				X				X	
11. Concentración de consumidores			X					X	
12. Administración de clientes					X		X		
13. Acceso a organismos privados o públicos			X					X	
14. Portafolio de productos			X				X		

<b>Capacidad Competitiva</b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
15. Programas post-venta			X				X		
16. Otros									

<b>Capacidad Tecnológica</b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura			X					X	
2. Capacidad de innovación		X						X	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		X					X		
4. Fuerza de patentes y procesos			X					X	
5. Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
6. Valor agregado al producto		X					X		
7. Intensidad de mano de obra en el producto			X						X
8. Economía de escala						X	X		
9. Nivel tecnológico	X						X		
10. Aplicación de tecnología de computadores		X						X	
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		
12. Flexibilidad de la producción			X					X	
13. Otros									

<b>Capacidad Directiva</b>	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	<b>X</b>						<b>X</b>		
2. Uso de planes y Análisis estratégicos					<b>X</b>		<b>X</b>		
3. Evaluación y pronóstico del medio			<b>X</b>					<b>X</b>	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						<b>X</b>		<b>X</b>	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional				<b>X</b>				<b>X</b>	
6. Comunicación y control gerencial				<b>X</b>			<b>X</b>		
7. Orientación empresarial					<b>X</b>		<b>X</b>		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				<b>X</b>				<b>X</b>	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante						<b>X</b>		<b>X</b>	
10. Habilidad para manejar la inflación.			<b>X</b>						<b>X</b>
11. Agresividad para enfrentar la competencia						<b>X</b>			<b>X</b>
12. Sistemas de control				<b>X</b>			<b>X</b>		
13. Sistemas de toma de decisiones				<b>X</b>			<b>X</b>		
14. Sistema de coordinación				<b>X</b>				<b>X</b>	
15. Evaluación de Gestión				<b>X</b>			<b>X</b>		
16. Otros									

**ANEXO D: HOJA DE TRABAJO DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Mercado Disponible, sin madurar  2. Posibilidad de desarrollar nuevos nichos de mercado	1. Productos sustitutos basados en tecnología y nuevos competidores  2. Nuevas políticas para el sector educativo
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Amplio material académico para elaborar material nuevo. 2. iniciativa constante para el desarrollo 3. Reputación e imagen de Milton Ochoa 4. Convenios con proveedores de servicios	1.  2.  3.	1.  2.  3.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Ausencia de capacidad Gerencial 2. Ausencia de herramientas de control y Gestión. 3. Ausencia de procesos definidos	1.  2.  3.	1.  2.  3.

## ANEXO E. RESULTADOS DE PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el registro de los resultados de la primera etapa del pensamiento estratégico.

<b>1. ¿A qué se dedica nuestra institución?</b>
Contribuir al desarrollo del país --Brindar capacitaciones académicas a docentes, estudiantes e instituciones. -- Proveer productos de evaluación para mejorar el desempeño de los estudiantes en las pruebas de estado.--Desarrollar programas de mejora continua en los colegios.
<b>2. ¿Cómo queremos que la sociedad y otras instituciones nos vean en 5 años?</b>
Como empresa competitiva, innovadora, efectiva, con cultura emprendedora, líder en el mercado, comprometida con los requisitos de sus clientes. (Calidad).
<b>3. ¿Si todo tuviera éxito, como sería AAMO dentro de 10 años?</b>
Con mayor participación en el mercado, con una estructura organizacional solida, con infraestructura propia, proveedora de productos y servicios educativos adaptados a los lineamientos de educación de los países latinoamericanos.
<b>3. ¿Cuáles son los elementos que nos hacen ser diferentes de otras instituciones similares a la nuestra?</b>
Productos innovadores, servicios efectivos, mejoramiento continuo, imagen, compromiso con la satisfacción del cliente, el conocimiento y experiencia en preparación para las pruebas de estado, personal competente.
<b>6. ¿Qué valores nos distingue?</b>
Trabajo en equipo - Excelencia personal - Mejoramiento continuo - Tolerancia - Pro actividad - Creatividad – Emprendimiento

**7. ¿Qué cambios serían favorables para el desarrollo de la empresa?**

Abrir oficinas comerciales en diferentes puntos del país, desarrollar productos nuevos, mejorar los procesos para cumplir con los requerimientos de los clientes, buscar estrategias que facilite la comunicación interna, adecuaciones en las instalaciones.

## ANEXO F. RESULTADOS DE SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

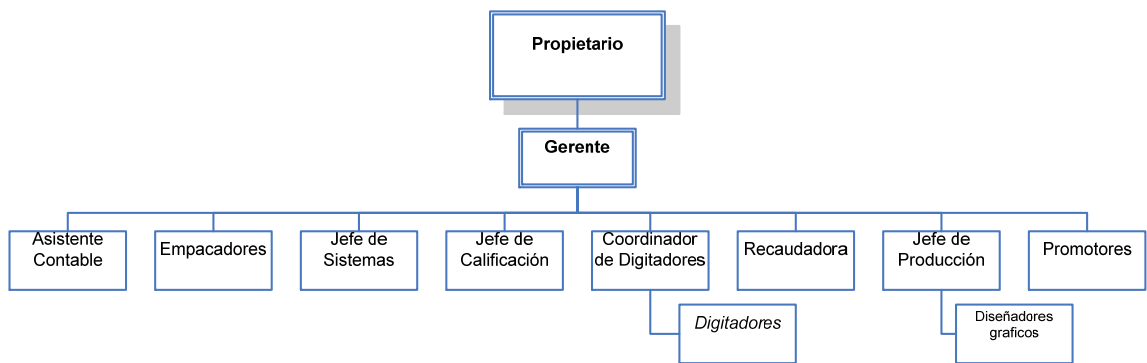
En el siguiente cuadro se muestra las propuestas preliminares de misión, visión, valores, principios y objetivos organizacionales resultantes de la segunda etapa del pensamiento estratégico.

<b>MISIÓN</b>	
<p><u>Propuesta 1</u></p> <p>Somos una organización de educación no formal que contribuye al mejoramiento continuo de la educación colombiana, proporcionando a las instituciones educativas, docentes y estudiantes en general; asesorías, capacitaciones y material académico conforme a los esquemas curriculares formulados por el estado y atendiendo sus necesidades con eficiencia y eficacia.</p>	<p><u>Propuesta 2</u></p> <p>Ofrecer productos y servicios educativos destinados a fortalecer competencias cognitivas objeto de evaluación en las pruebas de estado, a las instituciones educativas, docentes y estudiantes en general.</p>
<b>VISIÓN</b>	
<p>El proyecta posicionarse antes del año 2015 como entidad líder nacional, en proveer productos y servicios educativos que satisfacen las necesidades de los clientes.</p>	<p>Posicionarnos como la empresa líder a nivel latinoamericano en proveer productos y servicios educativos, siendo preferidos por nuestros clientes por ser innovadores y efectivos.</p>
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	
<p>Excelencia personal - Creatividad - Respeto - Autoridad - Responsabilidad -Compromiso social - Confiabilidad - Actitud de servicio - Innovación - Trabajo en equipo</p>	
<b>POLÍTICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición de servicio en todos los niveles.</li> <li>▪ Actitud permanente e innovadora.</li> <li>▪ Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.</li> <li>▪ Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores y la comunidad.</li> <li>▪ Servir activos a las necesidades de los clientes ofreciendo productos y servicios de mayor calidad a un precio justo.</li> <li>▪ Poseer una organización eficiente, dinámica y con capacidad de reacción rápida ante los cambios de las condiciones legales o de mercado.</li> </ul>	

## OBJETIVOS

- Aumentar nuestra participación en el mercado
- Incrementar el número de clientes.
- Incrementar el número de productos lanzados al mercado.
- Expandir la empresa a nivel nacional.
- Mantenimiento de una estructura financiera óptima.
- Lograr en el personal un sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Mejora continua en nuestros Procesos.

## ANEXO G. ORGANIGRAMA AAMO



## ANEXO H. CARGOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cargo	No de Empleados.
Gerente General	1
Asesor Jurídico	1
Asesor Sistemas	1
Asesor Organizacional	2
Secretaria General	1
Jefe de Personal	1
Jefe Contable	1
Responsable de Facturación y Cartera	1
Auxiliar Contable	1
Coordinador Comercial	3
Asesor Comercial	8
Asistente Comercial	1
Servicio al Cliente	1
Coordinador de Producción	1
Auxiliar de Producción.	1
Docentes	8*
Creadores de Preguntas	4*
Conferencista.	3
Diseñador Grafico	2
Coordinador Logístico	1
Auxiliar Logística	3
Contador y Empacador	2
Jefe de Sistemas	1
Asistente de Sistemas	3
Auxiliar de Sistemas	3

\*Cargos ocupados por la misma persona.

## **ANEXO I. ACTA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN**

COMITÉ DE GESTIÓN.

**LUGAR Y FECHA** : Bucaramanga, 13 de Abril de 2009

**PARTICIPANTES** :

Ing. ANDRÉS OLMOS SÁNCHEZ, Gerente  
Ing. MARÍA LIBIA ARENAS, Asesor Organizacional  
Ing. DIEGO ANDRÉS JAIMES, Asesor Organizacional.  
Ing. EDUARDO GUEVARA LÓPEZ, Dpto. Producción.  
GUSTAVO CÁRDENAS, Dpto. Comercial  
Ing. VÍCTOR FUENTES ARZUAGA, Dpto. de Sistemas.  
Ing. LUIS FERNANDO TORO, Dpto. de Logística  
GLORIA EUGENIA CARRERO, Dpto. Financiero  
FLOR MARÍA DE VEGA, Jefe de Planta.

**ASUNTO:** CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN.

**AGENDA:**

1. INTRODUCCIÓN
2. METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL COMITÉ

**DESARROLLO:**

**1. INTRODUCCIÓN:**

- El objetivo de conformar el comité de gestión es socializar y complementar los proyectos de cada dependencia, y a su vez detectar fallas en el funcionamiento global de la organización.
- El Informe PPP (Progresos. Problemas. Planes) es una herramienta de trabajo que facilita la planeación y retroalimentación de las actividades programadas para cada dependencia.
- El comité estará por Gerente General, Secretaria General, Grupo de Apoyo Gerencial y los Líderes de cada área o departamento funcional. En caso de una situación particular asistirá el personal involucrado.

**2. METODOLOGÍA DEL COMITÉ :**

1. Los líderes de cada departamento deben hacer entrega del Informe PPP todos los domingos como fecha límite antes de las 08:00pm, dirigido al correo electrónico del gerente ANDRÉS OLMOS (andolmos@yahoo.com) con copia al GRUPO DE APOYO ([ingindustrialmiltonochoa@hotmail.com](mailto:ingindustrialmiltonochoa@hotmail.com)).
2. El día lunes se realizará la reunión a las 11:00 am para sustentar los informes.
3. Cada líder de departamento tendrá 7 minutos para sustentar el informe dentro de la reunión.
4. Se llevará un orden de intervenciones así:
  - a) Departamento de Producción.
  - b) Departamento Comercial.
  - c) Departamento de Sistemas.
  - d) Departamento de Logística.
  - e) Departamento Financiero.
  - f) Departamento de Recursos Humanos.
  - g) Gerencia.
  - h) Grupo de Apoyo.
5. Se harán las debidas recomendaciones, compromisos y conclusiones.

Finalizada la agenda se dio por terminado la primera reunión del Comité de Gestión, siendo las 11:40 AM.

En constancia firma:

Ing. ANDRÉS OLMOS SÁNCHEZ  
Gerente General.

## ANEXO J. MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES AAMO



### MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Elaborado por:

María Libia Arenas Perea.  
Diego Andrés Jaimes.  
(Grupo de Apoyo Gerencial)

Aprobado por:

Ing. Andrés Olmos  
(Gerente General)

Bucaramanga, Junio 2009


## **MANUAL DE FUNCIONES ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**


El manual de funciones es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones, responsabilidades, competencias laborales y requisitos exigidos para el desarrollo de los cargos que conforman la Planta de Personal de la organización.


Tiene como objetivos:


- ✓ Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los cargos.
- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ✓ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.


Para garantizar el logro de estos objetivos el manual de funciones y responsabilidades está sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la empresa y de la revisión técnica permanente.


	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>JUNTA DIRECTIVA</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Jefe de Personal y Planta – Coordinador Comercial – Coordinador de Producción – Coordinador de Logística – Jefe de Sistemas – Jefe Contable.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Garantizar la rentabilidad de la organización, al igual que el buen funcionamiento administrativo y operativo.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y administrar el presupuesto para la implementación políticas y proyectos de la empresa.</li> <li>• Ejercer control permanente sobre los presupuestos de ingresos y gastos.</li> <li>• Analizar los informes de los estados financieros y contables para tomar las decisiones oportunas del caso sobre el estado de la empresa</li> <li>• Impulsar y gestionar la consecución de los recursos y condiciones necesarios para el funcionamiento de la empresa, mediante convenios con entidades públicas, privadas o mixtas del orden local, nacional o extranjero</li> <li>• Proponer y negociar proyectos para la empresa.</li> <li>• Desarrollar y administrar los proyectos y actividades vigentes dentro de la organización.</li> <li>• Establecer, formular y aprobar objetivos, políticas y programas para la organización.</li> <li>• Elaborar y presentar estrategias para el programa de mercadeo, y coordinar las actividades con el coordinador comercial tales como publicidad, merchandising, ofertas y descuentos, etc.de los productos.</li> <li>• Revisar y elaborar estadísticas de gestión y funcionamiento de la organización.</li> <li>• Organizar y dirigir comités y grupos de trabajo para planear, administrar o evaluar proyectos y programas de la organización</li> <li>• Hacer uso de la razón social y representar a la organización ante sus clientes, terceros y toda clase de funcionarios, entidades oficiales y privadas.</li> <li>• Dirigir o supervisar la entrevista, selección, contratación, entrenamiento, evaluación y promoción del personal dentro de la organización según los parámetros aprobados.</li> <li>• Aprobar ascensos y la planificación del talento humano.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar, a través de sus directivos o jefes de departamento, las actividades del personal relacionadas con la organización.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, del reglamento interno de trabajo y del sistema de gestión de calidad vigente.</li> <li>• Coordinar programas de evaluación del desempeño.</li> <li>• Realizar el proceso de contratación de proveedores y compras.</li> <li>• Convoca reuniones que den aviso y cumplimiento al ejercicio de sus responsabilidades entre otros procedimientos.</li> </ul>		


	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Ingeniero industrial, Administrador de empresas.		
<b>-Experiencia:</b>		
Cargos administrativos mínimo 2 años		
<b>-Habilidades:</b>		
Planeación y organización de la cadena de valor de la organización. Persuasión y negociación.		
<b>-Formación:</b>		
Manejo de personal, sistemas productivos, presupuestos entre otros temas administrativos.		
<b>-Otros requisitos:</b>		


	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>SECRETARIA GENERAL</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>GERENTE GENERAL</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>		
Realizar diversas funciones de apoyo administrativo a empleados, profesionales y directivos.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar y tramitar documentos de acuerdo a los requerimientos exigidos por gerencia.</li> <li>• Recibir y registrar correspondencia y otro material.</li> <li>• Revisar y corregir los documentos y correspondencia con remitente de la oficina para garantizar el cumplimiento de los procedimientos legales y reglas gramaticales.</li> <li>• Programar, confirmar y organizar la agenda de los jefes y directores.</li> <li>• Organizar y mantener actualizado el archivo manual, computarizado y correo.</li> <li>• Tomar notas y apuntes, preparar actas e informes de las reuniones.</li> <li>• Administrar y llevar registro de la caja menor de la organización.</li> <li>• Enviar y recibir mensajes usando fax y otros equipos de comunicación.</li> <li>• Facilitar los procedimientos de consulta de archivo y demás funciones básicas de la oficina.</li> <li>• Realizar la requisición de elementos de oficina.</li> <li>• Elaborar informes y reportes asignados por la dirección.</li> <li>• Organizar y mantener procedimientos para la conservación de registros, documentos y debido proceso.</li> <li>• Revisar y controlar la agenda de los directivos de la organización.</li> <li>• Asistir a reuniones de los jefes, directores y demás integrantes de la organización.</li> <li>• Realizar funciones asignadas por su jefe inmediato</li> <li>• Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Bachiller		
<b>-Experiencia:</b>		
En otros puestos de la misma naturaleza. Mínimo un año		
<b>-Habilidades:</b>		
Planeación y organización de las actividades diarias.		
<b>-Formación:</b>		
Programas de computación, sistemas básicos y cursos secretariales complementarios.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Manejo de relaciones laboral y administrativo.		


	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>JEFE CONTABLE</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>GERENTE GENERAL</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Auxiliar Contable – Responsable de Facturación y Cartera		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Administrar el sistema contable e implementar políticas y sistemas financieros de la organización.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar y administrar sistemas contables y estados financieros usando el sistema vigente al interior de la organización.</li> <li>• Analizar el comportamiento presupuestal y calcular costos de producción.</li> <li>• Verificar registros y estados financieros y preparar información tributaria.</li> <li>• Llevar los registros contables de las transacciones financieras de la organización.</li> <li>• Elaborar y verificar la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a ingresos, egresos y otras transacciones financieras.</li> <li>• Liquidar impuestos de rete fuente y aportes parafiscales.</li> <li>• Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes y contestar preguntas de gerencia.</li> <li>• Soportar los procesos administrativos.</li> <li>• Liquidar nomina.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Contador Publico		
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo tres años en cargos similares,		
<b>-Habilidades:</b>		
Responsabilidad y formalidad para la ejecución de sus funciones.		
<b>-Formación:</b>		
Presupuesto de efectivo, planes de financiación entre otros.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
<i>No aplica</i>		


	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>JEFE CONTABLE</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Realizar la facturación y cobro de la cartera de cada uno de nuestros clientes cumpliendo con los requisitos exigidos.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular costo de materiales y otros desembolsos con base en cotizaciones y listas de precios.</li> <li>• Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados (SIGO).</li> <li>• Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.</li> <li>• Liquidar impuestos de retefuente y aportes parafiscales.</li> <li>• Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias</li> <li>• Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes y contestar preguntas de clientes.</li> <li>• Realizar funciones asignadas por su jefe inmediato</li> <li>• Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
<i>Tecnólogo en contabilidad y finanzas</i>		
<b>-Experiencia:</b>		
<i>Mínimo un año en cargos similares</i>		
<b>-Habilidades:</b>		
<i>Trabajo en equipo, ordenado.</i>		
<b>-Formación:</b>		
<i>Manejo de sistema contable SIGO.</i>		
<b>-Otros requisitos:</b>		
<i>Ninguno</i>		


	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>RESPONSABLE DE FACTURACIÓN Y CARTERA</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>JEFE CONTABLE</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Realizar la facturación y cobro de la cartera de cada uno de nuestros clientes cumpliendo con los requisitos exigidos.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la facturación de los productos y servicios prestados.</li> <li>• Ejecutar el control y cobros sobre la cartera morosa.</li> <li>• Resolver cualquier diferencia en la facturación de nuestros productos y servicios con cada uno de nuestros clientes.</li> <li>• Informarse constantemente con el departamento comercial de cualquier cambio en las tarifas de los productos y servicios prestados a nuestros clientes.</li> <li>• Notificar a deudores por teléfono, personalmente o por correo, sobre pagos y cuentas vencidas y continuar el proceso de notificación si la respuesta no ha sido obtenida.</li> <li>• Recomendar acción legal o suspensión del servicio, en casos en que el pago no se efectúe.</li> <li>• Recuperar cartera contactando a los morosos a través de teléfonos y/o medios electrónicos.</li> <li>• Realizar funciones asignadas por su jefe inmediato</li> <li>• Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
<i>Tecnólogo o estudiante en contabilidad y/o finanzas</i>		
<b>-Experiencia:</b>		
<i>Mínimo un año en cargos similares</i>		
<b>-Habilidades:</b>		
<i>Trabajo en equipo, capacidad para interactuar con otras personas.</i>		
<b>-Formación:</b>		
<i>Manejo del sistema contable SIGO, conocimientos de la norma contable.</i>		
<b>-Otros requisitos:</b>		
<i>Ninguno.</i>		


	<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>COORDINADOR COMERCIAL</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>GERENTE GENERAL</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Asesor Comercial - Asistente Comercial y Servicio al cliente.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Dirigir el conjunto de estrategias y políticas en el área comercial para mantener e incrementar la participación de Asesorías Académicas Milton Ochoa en el mercado.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, coordinar y supervisar las actividades de los asesores comerciales.</li> <li>• Acopiar información para hacer estudios de mercados, determinar la demanda del consumidor, potenciales volúmenes de venta y el comportamiento de la competencia.</li> <li>• Determinar zonas y rutas de ventas.</li> <li>• Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas.</li> <li>• Seleccionar y entrenar promotores y otro personal de apoyo en ventas.</li> <li>• Preparar informes y reportes para la gerencia.</li> <li>• Supervisar, organizar, dirigir y motivar el equipo comercial.</li> <li>• Realizar y registrar el seguimiento al proceso post-venta de los productos y servicios.</li> <li>• Mantiene la base de datos de clientes actualizada y clasificada.</li> <li>• Controlar las actividades de seguimiento al cliente.</li> <li>• Organizar la agenda de los conferencistas para las diferentes actividades de la organización</li> <li>• Organizar y mantener procedimientos para la conservación de registros, documentos, informes y debido proceso.</li> <li>• Asistir a reuniones de control establecidas por la gerencia.</li> <li>• Realizar funciones asignadas por su jefe inmediato</li> <li>• Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Universitario graduado, estudios referentes a ventas y mercados.		
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo un año en cargos similares.		
<b>-Habilidades:</b>		
Habilidad persuasiva y de negociación, Orientación al cliente, Habilidades sociales, Liderazgo.		
<b>-Formación:</b>		
Estudios en Marketing/Ventas y Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, producto-mercado-competencia.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Manejo de equipos de comunicación y cómputo.		


	<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>ASISTENTE COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR COMERCIAL		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Realizar actividades de soporte y seguimiento a la continuidad del servicio y satisfacción del cliente.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atender de manera integral y oportuna las necesidades o quejas que presenten los clientes.</li> <li>· Proporcionar asesoría y orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de servicios y productos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.</li> <li>· Mantener actualizada la base de datos del estado de cuenta de los clientes.</li> <li>· Registrar la información telefónica o virtual de los clientes.</li> <li>· Operar el sistema de información para beneficio del cliente.</li> <li>· Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas.</li> <li>· Organizar y mantener actualizado el archivo.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Años de educación superior, estudios referentes a ventas y mercadeo.		
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo un año en cargos similares.		
<b>-Habilidades:</b>		
Responsable, ordenado, buen trato, trabajo bajo presión.		
<b>-Formación:</b>		
Estudio relacionados con el servicio al cliente.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Manejo de equipo de cómputo.		


	<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>ASESOR COMERCIAL</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>COORDINADOR COMERCIAL</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Ampliar la participación de Asesorías Académicas Milton Ochoa en el mercado bajo las políticas y directrices vigentes.		
<b><i>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificar y contactar clientes potenciales y sugeridos por la organización.</li> <li>· Visitar establecimientos educativos para promocionar los productos y servicios.</li> <li>· Informar a los clientes sobre las ventajas y beneficios de nuestros productos promoviendo la adquisición de los mismos.</li> <li>· Asesorar a los clientes en los procesos de compra y contratación de servicios.</li> <li>· Revisar y actualizar la información en cuanto a innovaciones de productos y condiciones de mercadeo.</li> <li>· Realizar seguimiento de los clientes que están bajo su jurisdicción.</li> <li>· Elaborar informes y reportes asignados por la dirección.</li> <li>· Mantener registros y documentos de su debido proceso.</li> <li>· Asistir a reuniones de control establecidas por la gerencia y su coordinador</li> </ul>		
<b><i>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</i></b>		
<b><i>-Educación</i></b>		
Años de educación superior		
<b><i>-Experiencia</i></b>		
Mínimo un dos en cargos similares.		
<b><i>-Habilidades</i></b>		
Saber escuchar, tener buena memoria, ser creativo, tener espíritu de equipo, ser auto disciplinado, habilidad para encontrar clientes, determinar las necesidades y deseos de los clientes, hacer presentaciones de venta eficaces y cerrar la venta		
<b><i>-Formación</i></b>		
Conocimientos precisos de la empresa, de sus productos, servicios, mercado y ventas.		
<b><i>-Otros requisitos:</i></b>		
Manejo de equipos de cómputo.		

	<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>COORDINADOR PRODUCCIÓN</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>		
Gestionar las actividades y buen funcionamiento del departamento de Investigación y Desarrollo de la organización según los objetivos e indicadores establecidos.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar un banco de preguntas de alta calidad que permita contar con material suficiente de base para desarrollar los diferentes productos y servicios.</li> <li>• Coordinar las actividades de investigación y desarrollo de la organización como asignación tareas al equipo de profesores y diseñadores.</li> <li>• Evaluar contenidos, métodos de construcción, presentación y participación de sus subordinados en el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Definir en conjunto con la gerencia los criterios de diseño y elaboración de los productos pedagógicos.</li> <li>• Preparar material educativo para presentar ante la gerencia según los productos autorizados.</li> <li>• Mantener el cronograma de Investigación y Desarrollo al día.</li> <li>• Orientar el proceso de desarrollo de nuevos productos para la organización.</li> <li>• Dirigir o supervisar la selección, contratación, entrenamiento y evaluación de profesores y diseñadores en conjunto con la gerencia; al igual que sus actividades dentro de la organización.</li> <li>• Atender muy cordialmente las inquietudes y necesidades de los demás integrantes de la organización.</li> <li>• Organizar y mantener procedimientos para la conservación de registros, documentos, informes y debido proceso.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Universitario en Docencia		
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo un año en cargos similares.		
<b>-Habilidades:</b>		
Manejo de personal.		
<b>-Formación:</b>		
Formación integral de las áreas básicas del conocimiento		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Conocimientos básicos en (Word, Excel, Power point, internet).		

	<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>AUXILIAR PRODUCCIÓN</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Apoyar la gestión, actividades y deberes del departamento de Investigación y Desarrollo y coordinar las actividades con los demás funcionarios de la organización.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar el material de apoyo para la preparación y ejecución de los productos y servicios de la organización.</li> <li>• Coordinar el desarrollo de los productos y servicios de la organización.</li> <li>• Coordinar actividades con otros grupos o departamentos para la correcta preparación y presentación de los diferentes productos.</li> <li>• Solicitar materiales y suministros para la coordinación de los productos y servicios.</li> <li>• Administrar el almacenamiento de preguntas y material académico no físico.</li> <li>• Elaborar documentos para garantizar la trazabilidad de la información sobre el material académico.</li> <li>• Organizar la agenda de los profesores para las diferentes actividades de la organización.</li> <li>• Organizar y mantener procedimientos para la conservación de registros.</li> <li>• Facilitar la Gestión del director de Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Bachiller, Normalista		
<b>-Experiencia:</b>		
No aplica		
<b>-Habilidades:</b>		
Redacción, buena ortografía e ilustración.		
<b>-Formación:</b>		
Manejo integral de las áreas básicas del conocimiento.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Conocimientos básicos en Microsoft Office.		


	<b>DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>DOCENTES</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Desarrollar el material educativo de la organización para garantizar la calidad del producto.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir material académico atendiendo los lineamientos técnicos y especificaciones establecidas por la organización.</li> <li>• Garantizar la calidad del material educativo creado.</li> <li>• Garantizar que las preguntas sean de su autoría y producto de su creatividad, así como también su validez conceptual.</li> <li>• Cumplir con los procedimientos de entrega de las preguntas establecidos por la organización.</li> <li>• Brindar el apoyo necesario cuando se requiera dar respuesta a las consultas y observaciones de los usuarios.</li> <li>• Ejecutar y complementar las correcciones y observaciones necesarias para la autorización del material educativo.</li> <li>• Diseñar un Proceso de evaluación por competencias para garantizar un óptimo proceso de evaluación de los estudiantes.</li> <li>• Desarrollo de temáticas y charlas relacionadas con su materia para su exposición</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Profesional con especialización o maestría		
<b>-Experiencia:</b>		
Desarrollo y aplicación de la carrera en instituciones educativas y desarrollo de preguntas de evaluación por competencias.		
<b>-Habilidades:</b>		
Redacción, buena ortografía e ilustración.		
<b>-Formación:</b>		
Ética, moral y especial formación académica en el área en particular.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Cumplimiento, responsabilidad, toma de decisiones y conciencia de la labor que desempeña.		


	<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>DOCENTES</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Desarrollar el material educativo de la organización para garantizar la calidad del producto.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir material académico atendiendo los lineamientos técnicos y especificaciones establecidas por la organización.</li> <li>• Garantizar la calidad del material educativo creado.</li> <li>• Garantizar que las preguntas sean de su autoría y producto de su creatividad, así como también su validez conceptual.</li> <li>• Cumplir con los procedimientos de entrega de las preguntas establecidos por la organización.</li> <li>• Brindar el apoyo necesario cuando se requiera dar respuesta a las consultas y observaciones de los usuarios.</li> <li>• Ejecutar y complementar las correcciones y observaciones necesarias para la autorización del material educativo.</li> <li>• Diseñar un Proceso de evaluación por competencias para garantizar un óptimo proceso de evaluación de los estudiantes.</li> <li>• Desarrollo de temáticas y charlas relacionadas con su materia para su exposición</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Profesional con especialización o maestría		
<b>-Experiencia:</b>		
Desarrollo y aplicación de la carrera en instituciones educativas y desarrollo de preguntas de evaluación por competencias.		
<b>-Habilidades:</b>		
Redacción, buena ortografía e ilustración.		
<b>-Formación:</b>		
Ética, moral y especial formación académica en el área en particular.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Cumplimiento, responsabilidad, toma de decisiones y conciencia de la labor que desempeña.		


	<b>DEPARTAMENTO</b> <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>DISEÑADOR</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<i>COORDINADOR PRODUCCIÓN</i>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Proyectar, producir y montar diseños de pre impresión, trabajos artísticos, ilustraciones, bocetos, imágenes y otras artes graficas según especificaciones dispuestas con el fin de comunicar eficazmente ideas, conceptos o mensajes para las publicaciones y material que la organización requiera.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar formatos, distribución de texto, tipo y ubicación de material grafico, tipo de letra, espacios de interlineado, tamaño y ubicación de titulares y en general todos los elementos que contribuyen a la mejor estética del producto grafico.</li> <li>• Determinar el medio más apropiado para producir el efecto visual y el método de reproducción.</li> <li>• Determinar y asignar tipo, tamaño y superficie de acuerdo con el trazado y espacio asignado para ser impreso en páginas para periódicos, catálogos y publicaciones determinadas por la gerencia.</li> <li>• Producir diseños finales e ilustraciones del mismo.</li> <li>• Preparar bocetos, fotografías o ilustraciones para ser interpretados.</li> <li>• Elaborar artes o autoedición según bocetos.</li> <li>• Estimar tiempo de ejecución del diseño grafico e ilustración junto con su director al igual de las recomendaciones necesarias para su impresión.</li> <li>• Cumplir con el cronograma establecido de actividades.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Diseñador grafico o técnico de arte grafico.		
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo un año en cargos similares		
<b>-Habilidades:</b>		
Manejo de diferentes software para diseño. Plataforma ADOBE.		


	<b>DEPARTAMENTO</b> <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>DISEÑADOR</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>-Formación:</b>		
<b>-Otros requisitos:</b>		


	<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>COORDINADOR DE LOGÍSTICA</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
<b>GERENTE GENERAL</b>		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Auxiliar de Logística – Contadores y Empacadores.		
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones logísticas de la organización.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar el tipo y cantidad de productos requeridos para enviar a imprimir.</li> <li>• Preparar órdenes de impresión.</li> <li>• Suministrar la información requerida para la gestión del equipo de Packing.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de los reglamentos de operación del almacén e inventarios.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión de envío.</li> <li>• Inspeccionar y verificar la llegada del material impreso contra facturas u otros documentos; registrar faltantes y rechazar artículos dañados.</li> <li>• Realizar el seguimiento a órdenes pedido para el cumplimiento de entregas.</li> <li>• Establecer firmas transportadoras, seguros de mercancías y tiempos y riesgos en la distribución de los productos.</li> <li>• Mantener actualizada la base de datos y su respectivo archivo.</li> <li>• Dirigir o supervisar la selección, contratación, entrenamiento y evaluación del personal a su cargo en conjunto con la gerencia; al igual que sus actividades dentro de la organización.</li> <li>• Organizar y mantener procedimientos para la conservación de registros, documentos, informes y debido proceso.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Años de educación superior.		


	<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>COORDINADOR DE LOGÍSTICA</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo un año en cargos similares.		
<b>-Habilidades:</b>		
Manejo de personal - organización		
<b>-Formación:</b>		
En manejo de inventarios		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Manejo de equipo de cómputo.		


	<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>AUXILIAR DE LOGÍSTICA</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR DE LOGÍSTICA		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Gestionar el proceso de consolidación de pedidos, de envíos y manejo de inventarios.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clasificar material académico y equipos en general.</li> <li>· Almacenar los productos terminados de una manera ordenada y accesible en el almacén.</li> <li>· Controlar niveles de inventario de productos terminados, equipos y existencias para ser distribuidos dentro de la empresa o para venta al público.</li> <li>· Realizar informes de inventario, registrar la cantidad y tipo de materiales y equipos usando sistemas de inventario manual o computarizado.</li> <li>· Verificar inventarios.</li> <li>· Verificar la información requerida para las operaciones de conteo y empaque.</li> <li>· Planear, organizar, dirigir y controlar operaciones de conteo y empaque.</li> <li>· Programar, despachar y distribuir los productos de acuerdo a los requerimientos de cada pedido.</li> <li>· Coordinar las actividades de impresión de cantidades menores de material educativo al interior de la organización.</li> </ul>		


	<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>AUXILIAR DE LOGÍSTICA</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<p>Organizar y mantener procedimientos para la conservación de registros, documentos, informes, recibidos, y debido proceso.</p>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Bachiller.		
<b>-Experiencia:</b>		
No aplica.		
<b>-Habilidades:</b>		
Organización.		
<b>-Formación:</b>		
No aplica.		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Manejo de equipo de cómputo.		


	<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>CONTADORES Y EMPACADORES</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR DE LOGÍSTICA		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>		
Manipular el material académico físico del almacén según los requerimientos de la dirección.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alistar (Contar, pesar y almacenar) el material académico existente y a despachar, según las ordenes de la dirección.</li> <li>• Alistar (Contar, pesar y empacar) paquetes con el material académico a despachar según los pedidos específicos entregados por la dirección.</li> <li>• Confirmar cantidades requeridas a empacar cuando se le especifique.</li> <li>• Realizar las operaciones necesarias (desempacar, doblar, cortar, contar, pesar y empacar) para garantizar el correcto almacenamiento y despacho de material académico.</li> <li>• Ejecutar labores de Impresión cuando se le requiera.</li> <li>• Operar la selladora.</li> <li>• Las asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		

	<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>CONTADORES Y EMPACADORES</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Bachiller.		
<b>-Experiencia:</b>		
No aplica.		
<b>-Habilidades:</b>		
Trabajo bajo presión.		
<b>-Formación:</b>		
No aplica		
<b>-Otros requisitos:</b>		
Disponibilidad de tiempo para trabajo extra tiempo cuando se le requiera.		

	<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>COORDINADOR DE SISTEMAS</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
GERENTE GENERAL		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Asisten de sistemas - Auxiliar de sistemas		
<b>Naturaleza del cargo:</b>		
Administrar y garantizar el funcionamiento de los sistemas informáticos y bases de datos. Efectuar y controlar el proceso de evaluación.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar los sistemas requeridos por la empresa.</li> <li>• Planear y dirigir las operaciones de los sistemas de información.</li> <li>• Administrar el funcionamiento de sistemas informáticos y de computación junto con el uso de sus terminales.</li> <li>• Probar e implementar bases de datos.</li> <li>• Entrenar al personal y usuarios necesarios y tratar la información procesada o necesidades</li> </ul>		

	<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>COORDINADOR DE SISTEMAS</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<p>de sistematización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a los usuarios en las solicitudes y solución de los problemas informáticos.</li> <li>• Instalar software y hardware para el funcionamiento efectivo del sistema.</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo y correctivo del Hardware.</li> <li>• Hacer copias de seguridad (Backups) de la información y salvaguardar la información de las bases de datos.</li> <li>• Analizar requerimientos y ejecución de la información para proponer el desarrollo de nuevos sistemas o modificaciones a los existentes.</li> <li>• Sostenimiento de la página corporativa.</li> <li>• Controlar proceso de codificación para los colegios y estudiantes.</li> <li>• Publicar las respuestas en el tiempo oportuno.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Ingeniero de sistemas.		
<b>-Experiencia:</b>		
Mínimo un año en cargos similares.		
<b>-Habilidades:</b>		
Trabajar bajo presión, trabajo en equipo y confidencialidad de información.		
<b>-Formación:</b>		
Manejo de Bases de datos (MYSQL, SQL, ACCESS, SQL SERVER). Manejo de lenguaje de programación (ASP, PHP, VISUAL BASIC 2005, MACROS EXCEL)		
<b>-Otros requisitos:</b>		
No aplica.		

	<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>AUXILIAR DE SISTEMAS</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>		
COORDINADOR DE SISTEMAS		
<b>Cargos supervisados:</b>		
Ninguno.		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>		
Planificar, dirigir y controlar la gestión del servicio de calificación.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, verificar y registrar los datos de las hojas de respuestas.</li> <li>• Realizar seguimiento de las hojas de respuesta por cliente.</li> <li>• Escanear las hojas de respuestas.</li> <li>• Mantener en buen estado el equipo de lectura de respuestas.</li> </ul>		

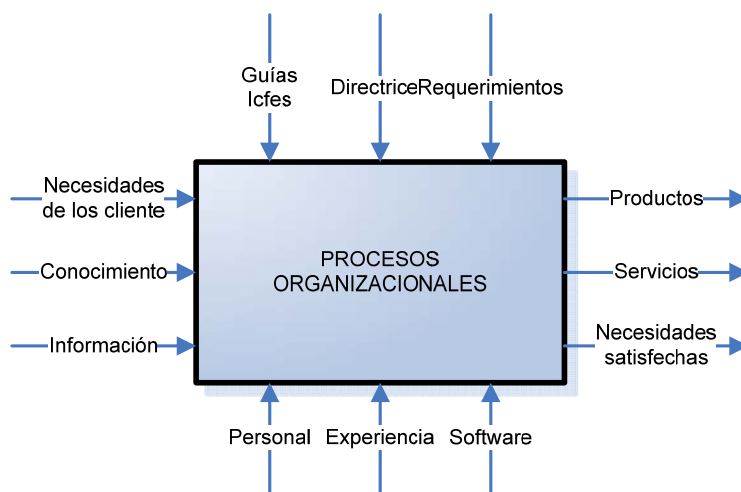
	<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>Versión: 1</b>
	<b>AUXILIAR DE SISTEMAS</b>	<b>Fecha: 11/ 05 / 2009</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de los digitadores.</li> <li>• Auditar la evaluación de las hojas de respuesta.</li> <li>• Auditar la veracidad de la información digitada.</li> <li>• Las que le asigne su director.</li> </ul>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>-Educación:</b>		
Bachiller o técnico en sistemas.		
<b>-Experiencia:</b>		
No aplica		
<b>-Habilidades:</b>		
<b>-Formación:</b>		
Conocimientos básicos en (Word, Excel, internet),		
<b>-Otros requisitos:</b>		
No aplica		

## ANEXO K. DESARROLLO IDEFO

### • PRIMERA SESIÓN

En la primera sesión se desarrollo el diagrama IDEF-0 especificando los ítems del proceso general, obteniendo la siguiente figura.

Figura K 1 .Diagrama IDEF-0 v1



Fuente: Autores

Entradas al proceso:

- Necesidades del cliente
- Conocimiento
- Información.

Controles del proceso:

- Guías Icfes
- Directrices
- Requerimientos

Mecanismos:

- Personal
- Experiencia

- Software

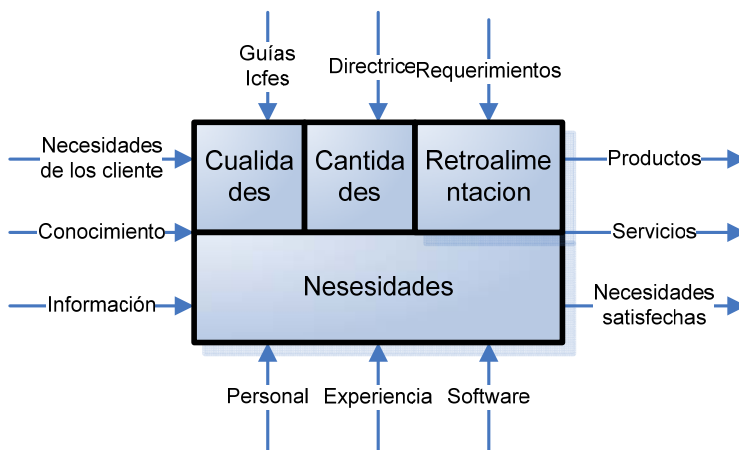
Salidas:

- Productos.
- Servicios.
- Necesidades satisfechas.

## • SEGUNDA SESIÓN

El objetivo de esta sesión consiste en identificar los aspectos claves que se trabajan al interior de los procesos organizacionales. Los resultados se muestran en la Figura. K 2

Figura K 2. Diagrama IDEF-0 v2



Fuente: Autores

Aspectos que trabajamos al interior de la organización:

- Cualidades.
- Cantidades.
- Retroalimentación.
- Necesidades del cliente.

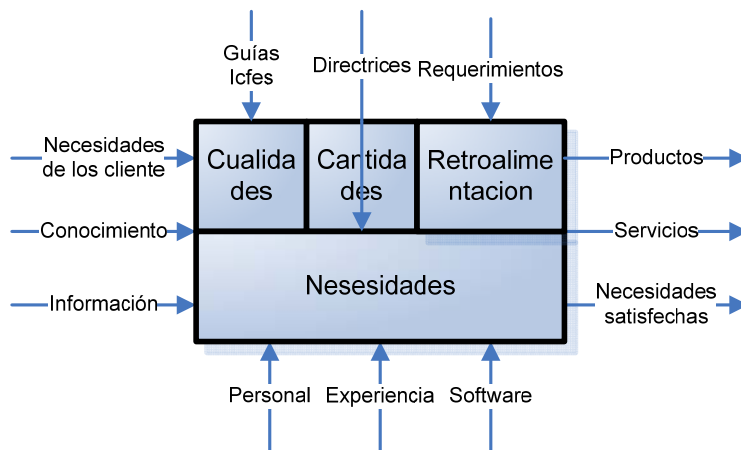
Particularmente se encuentra una secuencia lógica entre cualidades, cantidades y retroalimentación; refiriéndose al orden como manejan las actividades sobre sus

productos y servicios, mientras se mantiene una dedicada atención a las necesidades del cliente a lo largo de los procesos.

- **TERCERA SESIÓN**

El objetivo de esta sesión es relacionar las entradas previamente establecidas a los procesos organizacionales, con las etapas identificadas en la segunda sesión. El resultado de estas relaciones se muestra en la Figura K 3.

Figura K 3. Diagrama IDEF-1 v1

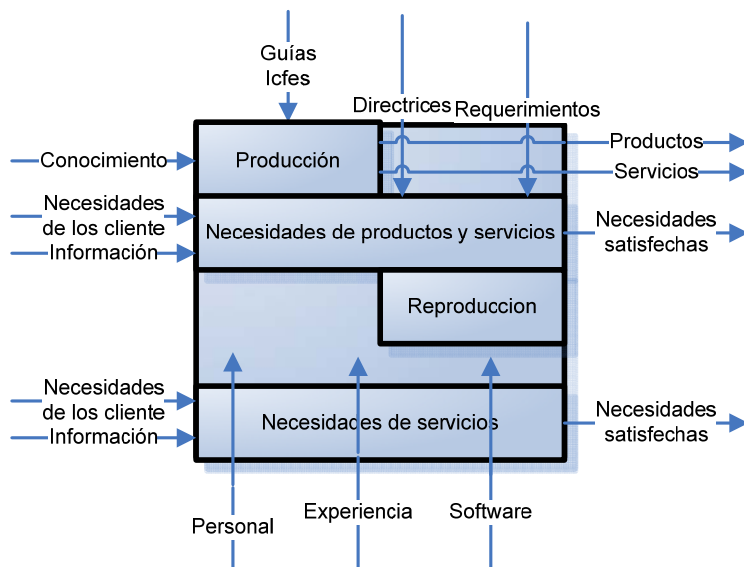


Fuente: Autores

- **CUARTA SESIÓN**

Identificadas las etapas donde se utilizan particularmente los insumos, controles, mecanismos y salidas para relacionar estas etapas con actividades particulares de la empresa, de esta manera su busca especializar las salidas y entradas de los procesos posteriormente definidos, el resultado se muestra en la Figura K 4

Figura K 4. Diagrama IDEF-1 v2.

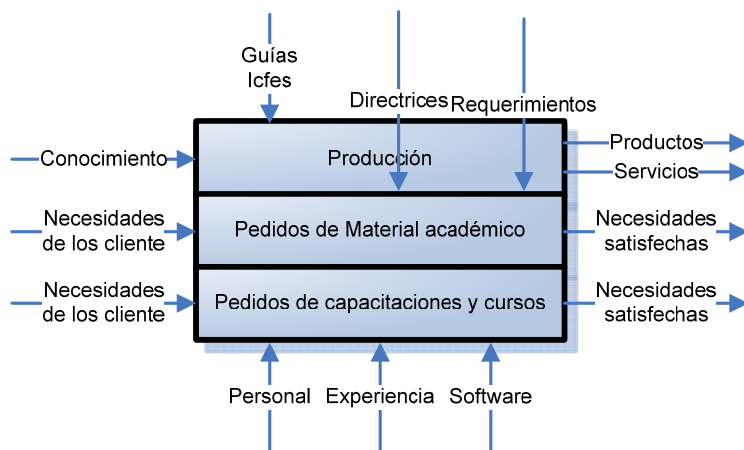


Fuente: Autores

## • QUINTA SESIÓN

El objetivo de esta sesión es utilizar las características de los diagramas anteriores para definir procesos organizacionales, el resultado fueron tres macroprocesos misionales con sus respectivas entradas como se ilustra en la Figura K 5

Figura K 5. Diagrama IDEF-2

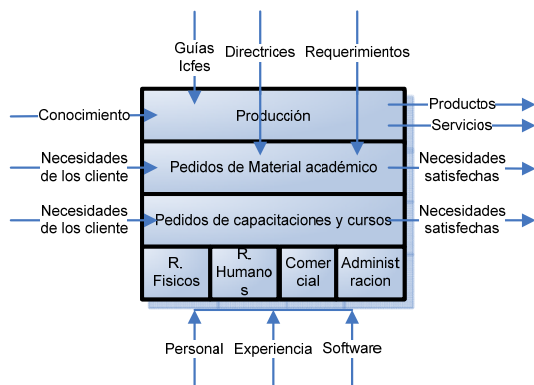


Fuente: Autores

- **SEXTA SESIÓN**

En la quince sesión se detectaron los procesos misionales, sin embargo estos no contenían la totalidad de las actividades que ejecuta actualmente AAMO, para ello se identificaron los proceso y/o áreas de apoyo, por medio de las cuales se alimentan necesidades y mecanismos para el correcto desarrollo de las actividades; El resultado se muestra en la Figura K

Figura K 6. Diagrama IDEF-3



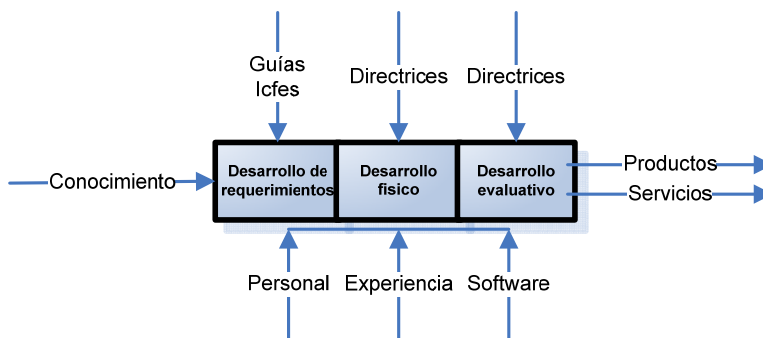
- **SÉPTIMA SESIÓN**

Una vez identificados el primer nivel de identificación de los proceso, se procede a ejecutar un segundo nivel; debido a la necesidad de especificar las etapas que se ejecutan dentro de los niveles generales, de esta manera se elabora un diagrama IDEF-4 por cada proceso misional identificado.

Fuente: Autores

### Diagrama IDEF-4 para el macro-proceso de producción

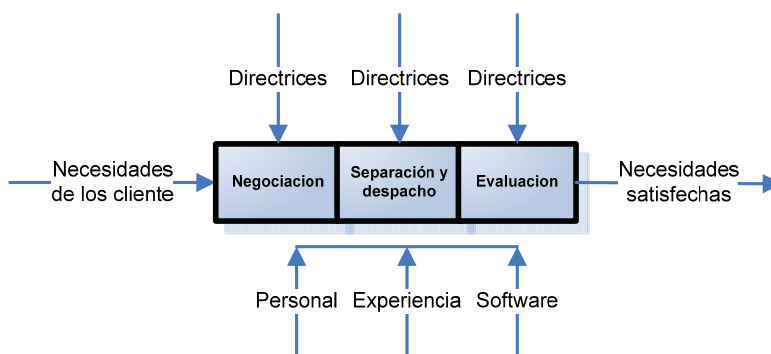
Figura K 7. Diagrama IDEF-4 para el proceso de producción.



Fuente: Autores

### Diagrama IDEF-4 para el macro-proceso de pedidos de material académico

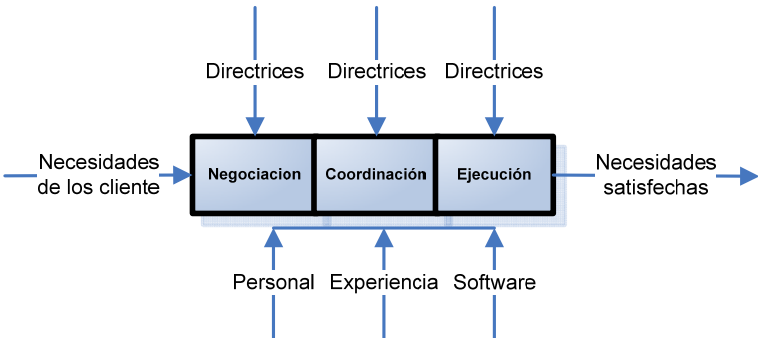
Figura K 8. Diagrama IDEF-4 para el proceso de pedidos de material académico



Fuente: Autores

# Diagrama IDEF-4 para el macro-proceso de prestación de servicios

Figura K 9. Diagrama IDEF-4 para el proceso de prestación de servicios



Fuente: Autores

## ANEXO L: CAPACITACIÓN MEJORAMIENTO CONTINUO

### CONCEPTOS BÁSICOS

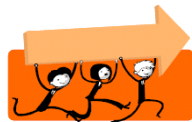
#### PROCESO

- ▶ Conjunto de actividades secuenciales que toman un insumo (material, mano de obra, capital, información) y le agregan valor con sentido específico para un cliente ( interno o externo), suministrándole un producto o servicio.



#### PROCEDIMIENTO

Forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso



#### GESTIÓN POR PROCESOS

Estrategia de administración que percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente



#### MEJORAMIENTO DE PROCESOS

QUÉ ES?

Es una Metodología Sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.



El Mejoramiento de Procesos permite garantizar que la organización tenga procesos que:

- Elimine errores
- Minimice las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean adaptables a las necesidades de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva



### Por qué es importante el Mejorar Continuamente los Procesos



- Todos los días surgen nuevos métodos, programas y equipos.
- Los procesos de la empresa se vuelven obsoletos
- Las expectativas de los clientes cambian constantemente
- Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas

### INDICADORES DE GESTIÓN

Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo.

Permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización



### CADENA DE VALOR

Etapas o procesos que agregan valor a un servicio o producto desde la materia prima hasta que el servicio es prestado a un cliente o el producto puede ser adquirido por el cliente

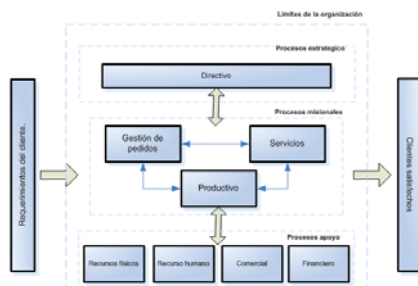


### MAPA DE PROCESOS

Es una herramienta definida como el conjunto de procesos de una organización.

Se trata de una herramienta desarrollada para conseguir una gestión más efectiva para toda la organización.

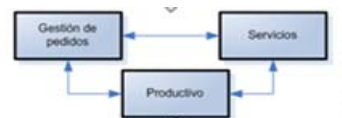
### Mapa de procesos



### PROCESOS MISIONALES O CLAVES

Son aquellos que apuntan al cumplimiento de la misión, generando valor a los clientes y a la Institución.

Son las actividades esenciales del negocio, son su razón de ser.



## PROCESOS DE APOYO

Apoyan y facilitan el desarrollo de los procesos fundamentales de valor, proveen servicios de utilidad para toda la Institución



## MEJORA CONTINUA

## VENTAJAS

- ▶ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ▶ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ▶ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- ▶ Permite eliminar procesos repetitivos.

## MEJORA CONTINUA

- ▶ Es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.
- ▶ Con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.
- ▶ A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos.

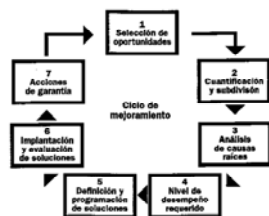
## MEJORA CONTINUA

- ▶ Es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.
- ▶ Con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.
- ▶ A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos.

## ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

1. Compromiso de la Alta Dirección.
2. Consejo Directivo del Mejoramiento.
3. Participación Total de la Administración.
4. Participación de los Empleados.
6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos). Actividades con Participación de los Proveedores.
7. Aseguramiento de la Calidad.
8. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo.
9. Sistema de Reconocimientos.

## PASOS PARA EL MEJORAMIENTO



## Ciclo PHVA



## Ciclo PHVA

- ▶ PLAN (Planificar)
  - ▶ Identificar el proceso que se quiere mejorar.
  - ▶ Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
  - ▶ Análisis e interpretación de los datos.
  - ▶ Establecer los objetivos de mejora.
  - ▶ Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
  - ▶ Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.
- ▶ DO (Hacer)
  - ▶ Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
  - ▶ Documentar las acciones realizadas.
- ▶ CHECK (Verificar)
  - ▶ Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
  - ▶ Documentar las conclusiones.
- ▶ ACT (Actuar)
  - ▶ Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
  - ▶ Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
  - ▶ Documentar el proceso.

## **ANEXO LL. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Para una organización es de vital importancia el total conocimiento de cada una de las actividades y la adecuada ejecución de los diferentes procesos. Para ello fue necesario el desarrollo del presente documento con el objetivo de presentar toda la información relacionada con los procesos y la forma en que deben ser ejecutados, es decir los procedimientos.

Para ello el documento se encuentra organizado como una herramienta que permite orientar al personal en la realización de las actividades dentro de la organización, las cuales se encuentran estandarizadas para la elaboración del presente manual, facilitando su evaluación y control.

### **2. OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Estructurar los procedimientos que se ejecutan en los diferentes procesos de la institución, para facilitar la comprensión de las características de las diferentes actividades para su correcto desarrollo y evaluación.
- Describir de manera clara y coherente las actividades que debe desarrollar los diferentes miembros de la organización, de manera que se puedan identificar, comprender y ejecutar fácilmente las tareas.

- Estandarizar las diferentes actividades para el desarrollo de los procesos misionales, mejorando el desempeño de las funciones asignadas a cada cargo.

### 3. CODIFICACIÓN DEL MANUAL

Para nombrar los procedimientos y documentos del manual se utiliza la siguiente codificación:




#### Z-XXX-YY

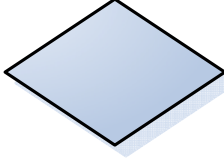
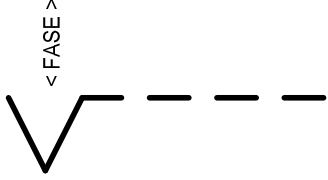

Z: Se refiere al tipo de documento al que se refiere. (P = Procedimiento)

XXX: se refiera a una combinación de 3 letras alusivas al nombre de las actividades.

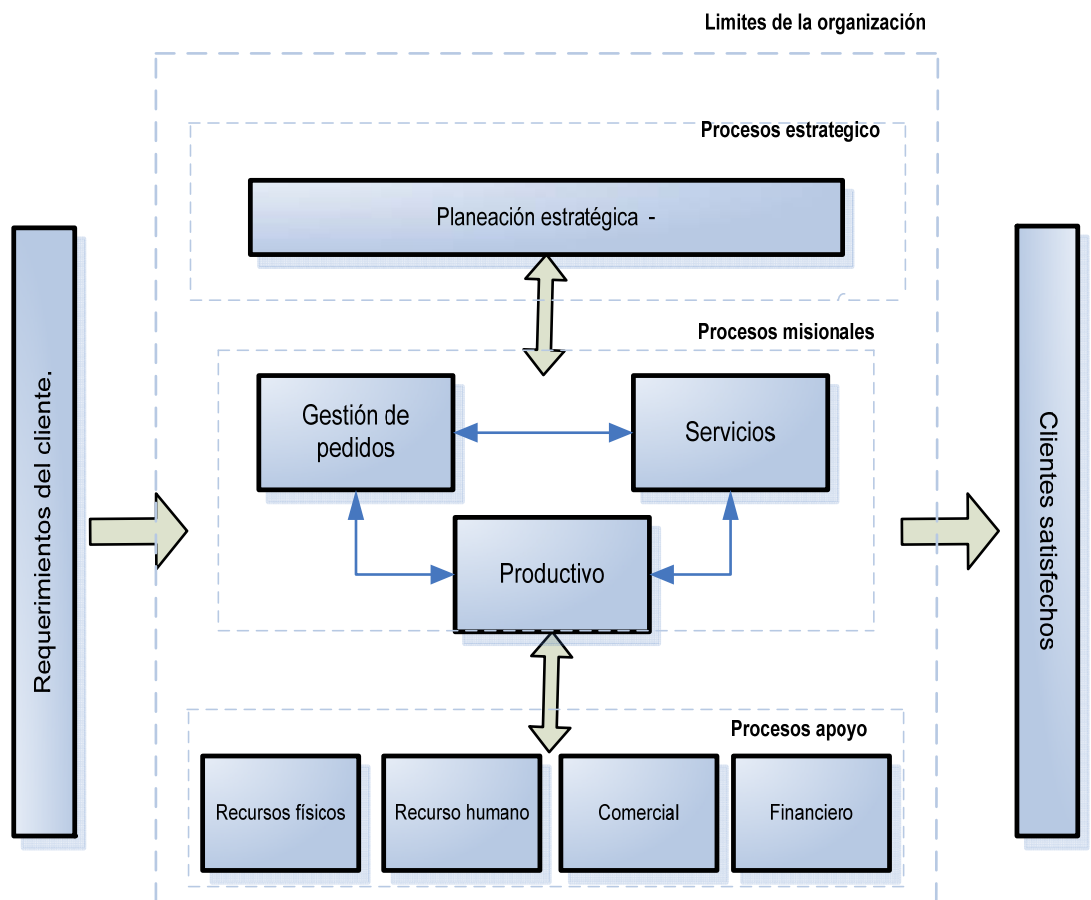
YY: Versión del documento presentado.

### 4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o terminación
	Paso o Acción
	Flujo

	Decisión
	Etapa del procedimiento.
	Conector Referencia en documento.

## 5. MAPA DE PROCESOS



## 6. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

CLASE	MACRO PROCESO	PROCESO
ESTRAGICO	DIRECTIVO	PLANEACION ESTRATEGICA
MISIONALES	PRODUCTIVO	ADMINISTRACIÓN DE PREGUNTAS DISEÑO DEL MATERIAL DISEÑO DE PLATAFORMA EVALUATIVA CREACIÓN DE LA PRUEBA
	GESTIÓN DE PEDIDOS	ENTRADA DE PEDIDO REPRODUCTIVO PREPARACIÓN DE PEDIDO EMBALAJE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA EVALUACIÓN
	PRESTACION DE SERVICIO	NEGOCIACION COORDINACION DE RECURSO EJECUCION
APOYO		COMERCIAL FINACIERO GESTION DE RECUSOS FISICOS GESTION DE RECURSOS HUMANOS

## 7. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

### PROCESOS ESTRATEGICOS

#### 7.1.1 Planeación estratégica

**OBJETIVO:**

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	<p>Diagnostico estratégico</p> <p>Requisitos del cliente interno y externo</p> <p>Necesidades de recursos</p>	<p>Establecer planeación estratégica de la empresa</p> <p>Determinar presupuestos</p> <p>Determinar el ambiente de trabajo necesario</p> <p>Reuniones periodicas</p>	<p>Planes de acción</p> <p>Directreces básicas para todos los procesos</p>	Todos los procesos y funcionarios

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario</li> <li>• Gerente</li> <li>• Asesores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
Actas de reuniones

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
Metas	Metas cumplidas / metas planeadas * 100	%	Semestral	Sentido Directo	Gerente
Presupuesto	Presupuesto ejecutado / presupuesto proyectado * 100	%	Anual	Sentido directo	Jefe financiera

## **PROCESOS MISIONALES**

### **7.2 MACRO PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**OBJETIVO:** Captar las necesidades del cliente y con las directrices de la organización, desarrollar productos y servicios el sector educativo colombiano.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proceso directivo.	Necesidades y requerimientos del cliente.	Creación de preguntas. Diseño de pruebas. Diseño de material. Diseño de plataformas.	Productos y servicios.	Proceso de gestión de pedido. Proceso de prestación de servicios.

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de I&amp;D</li> <li>• Diseñadores gráficos</li> <li>• Revisores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

### 7.2.1 Proceso Administración de preguntas

**OBJETIVO:** Desarrollar y reciclar las preguntas necesarias para desarrollar los productos y servicios para la organización.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proceso directivo.	Características y requerimientos de los productos	Creación de preguntas Revisión de preguntas Reciclaje de preguntas. Archivo de preguntas	Preguntas	Diseño de material

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de producción</li> <li>• Revisores.</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla control de desarrollo de preguntas.</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
% de preguntas nuevas	# preguntas nuevas / # de preguntas utilizadas	%	Mensual	Sentido inverso	Coordinador de producción
% de preguntas recicladas	# preguntas recicladas / # de preguntas utilizadas	%	Mensual	Sentido inversión	Coordinador producción
Tiempo de creación de preguntas.	Fecha. Asignación - Fecha. Disponibilidad - 1	Días	Mensual	Sentido inverso	Coordinador producción

### 7.2.2 Diseño de material

**OBJETIVO:** Soportar los procesos maro proceso productivo, solicitud de pedido y solicitud de capacitaciones y cursos.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Administración de preguntas	Preguntas	Diseño de material Revisión de material	Productos Servicios	Gestión de pedidos

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñadores gráficos.</li> <li>• Revisores</li> <li>• Coordinador de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas</li> <li>• Archivo de productos</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
Diseños	# Diseños aprobados	Unidad	mensual	Sentido directo	Coordinador de producción

### 7.2.3 Diseño de la plataforma evaluativa

**OBJETIVO:** Evaluar los requerimientos de la dirección en materia de servicios de evaluación para presentar soluciones a las necesidades.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proceso Directivo	Requerimientos	Análisis Desarrollo Implementación	Soluciones tecnológicas Software	Creación de pruebas Generación de notas

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor externo.</li> <li>Coordinador de sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de cómputo.</li> </ul>

REGISTROS
•

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
T respuesta	F. Requisición – F. entrega	Días	Por orden	Sentido indirecto	Coordinador de sistemas

#### 7.2.4 Creación de pruebas

**OBJETIVO:** Administrar la plataforma evaluativa desarrollada por para la creación de diferentes pruebas.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Diseño de la plataforma	Software Soluciones	Registrar campos.	Aplicaciones activas.	Generación de notas

evaluativa	tecnológicas	Administrar la plataforma		
------------	--------------	---------------------------	--	--

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas de creación</li> </ul>

### 7.3 MACRO PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDO

**OBJETIVO:** Captar las necesidades del cliente y pedidos para ser suplidas con productos en el domicilio de cada cliente, ofreciendo un servicio para de evaluación para los productos de esta línea.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Macro Proceso Productivo Requerimientos del Cliente	Necesidades del cliente	Impresión y Separación de empaque de material. Embalaje y envíos de material académico. Evaluación	Notas publicadas. Paquetes Material académico.	Instituciones de educación formal particulares
RECURSOS NECESARIOS				
HUMANOS		FÍSICOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de sistemas</li> <li>• Coordinador de logística</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>		

### 7.3.1 Entrada de pedido

**OBJETIVO:** Captar las necesidades de los clientes en documentos de fácil y conocido manejo dentro de la organización.

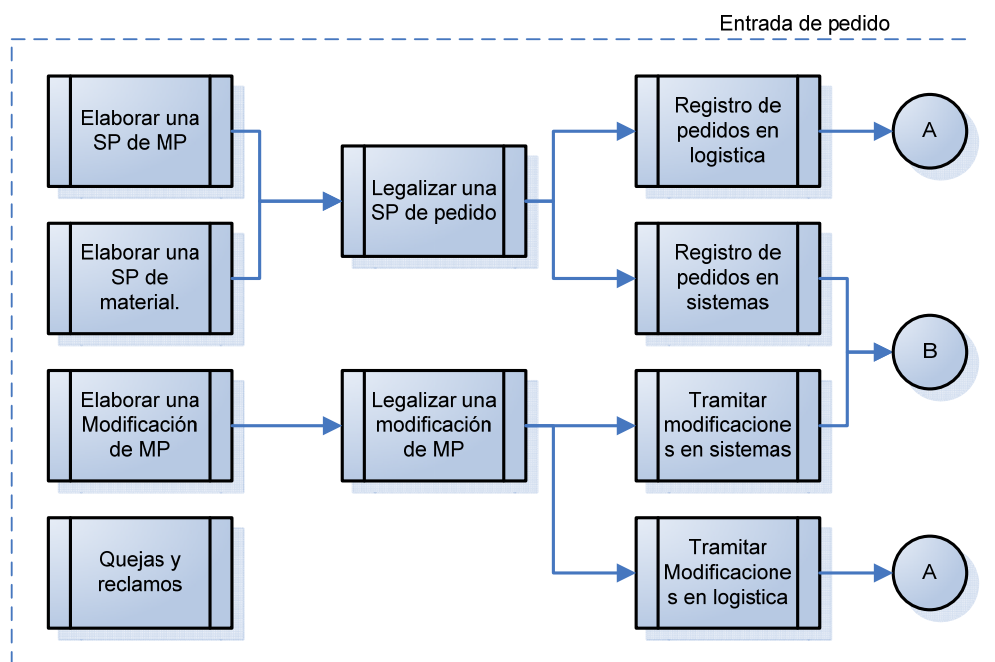
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Comercial	Requerimientos del cliente.	Requisición de listados de estudiantes Diligenciamiento de documentos. Legalización de documentos internos Alimentación de bases de datos	Bases de datos actualizadas Documentación interna legalizada.	Preparación de pedido

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo comercial</li> <li>• Asistente comercial</li> <li>• Coordinador de sistemas</li> <li>• Coordinador de logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de Solicitud de pedido</li> <li>• Formato de Modificación</li> <li>• Formato de quejas y reclamos.</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable

T Prom de respuesta	Prom ( F.Envío – F. Registro )	Días Promedio	Semanal	Sentido Indirecto	Asistente comercial
---------------------	--------------------------------	---------------	---------	-------------------	---------------------



### 7.3.2 Preparación de pedido

**OBJETIVO:** Separar y empacar las cantidades requeridas para cada cliente de los inventarios.

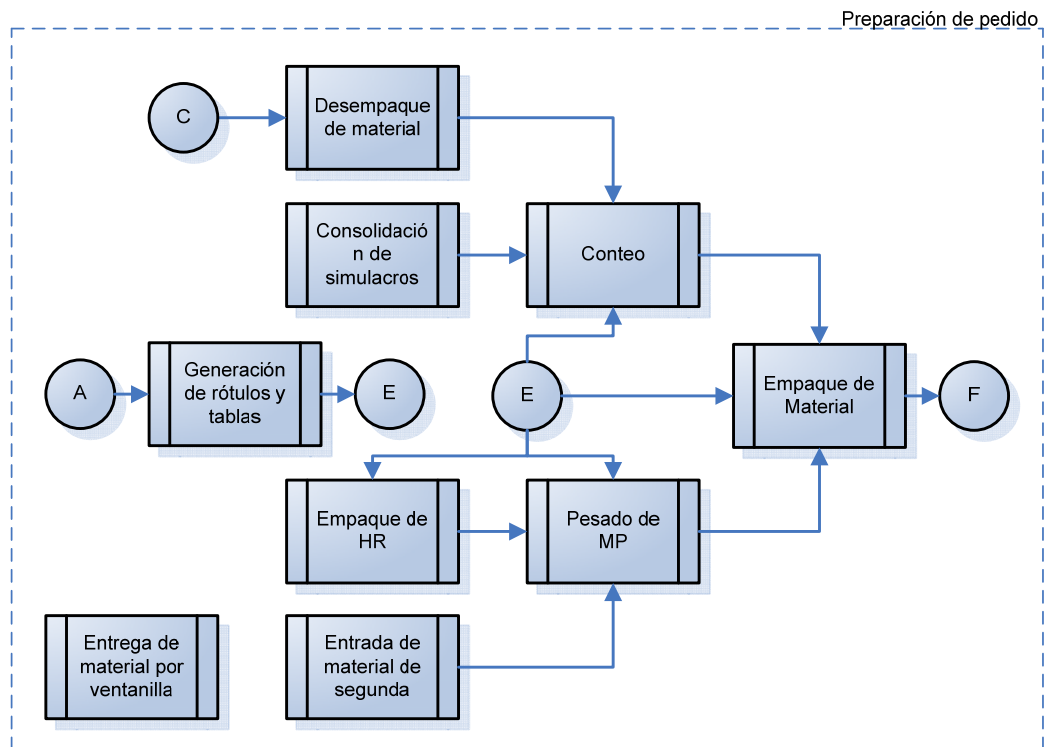
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Entrada de pedido	Inventarios Información de las bases	Abastecimiento Alistamiento	Paquetes de material académico por cliente y por	Embalaje y envío

	de datos.	Consolidacion	referencia	
--	-----------	---------------	------------	--

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistentes logísticos</li> <li>• Coordinador logístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Pesos.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablas de conteo y pesado.</li> <li>• Tablas de conteo.</li> <li>• Tirillas de conteo de HR.</li> <li>• Tablas de envío.</li> <li>• Recibos de entrega.</li> <li>• Rótulos</li> <li>• Orden de despacho.</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
Eficacia del despacho	# unidades despachadas / # unidades a despachar	%	Semanal	Sentido directo	Coordinador de logística.
T Ciclo	Prom ( F.ImpTabla - F.Envio )	Días Promedio	Semanal	Sentido Indirecto	Coordinador de logística.



### 7.3.3 Embalaje distribución y entrega

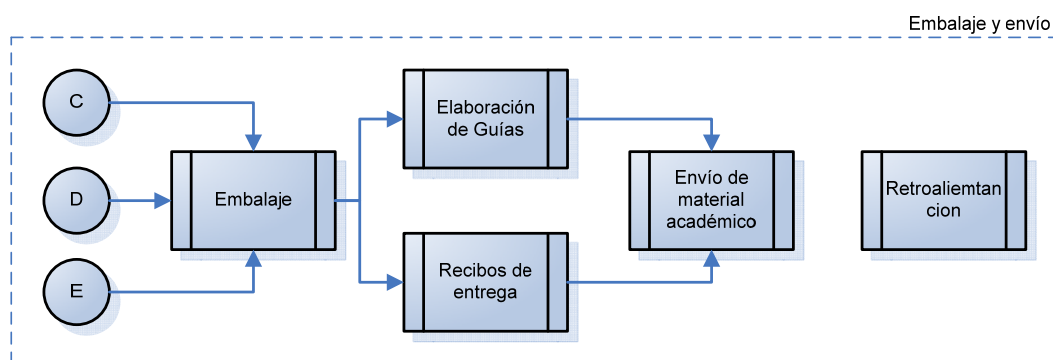
**OBJETIVO:** Enviar paquetes consolidados que cumplan con los requisitos de los operadores logísticos, ya sea por entregado por ellos o el personal de la empresa.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Preparación de pedido Generación de notas	Paquetes de material académico por cliente por referencia. Listados de estudiantes codificados	Embalaje Elaboración de guías y recibos. Entrega del material.	Paquetes embalados y entregados.	Instituciones de educación superior. Particulares.

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistentes logísticos</li> <li>Coordinador logístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de cómputo.</li> <li>Papelería.</li> <li>Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tablas de envío.</li> <li>Tablas de empaque.</li> <li>Rótulos</li> <li>Guías.</li> <li>Recibos de entrega.</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
Paquetes rechazados	# de paquetes devueltos	Unidades	Semanal	Sentido indirecto	Coordinador de logística



### 7.3.4 Evaluación

**OBJETIVO:** Codificar listados de estudiantes además de publicar y calificar las respuestas de los estudiantes en la página web.

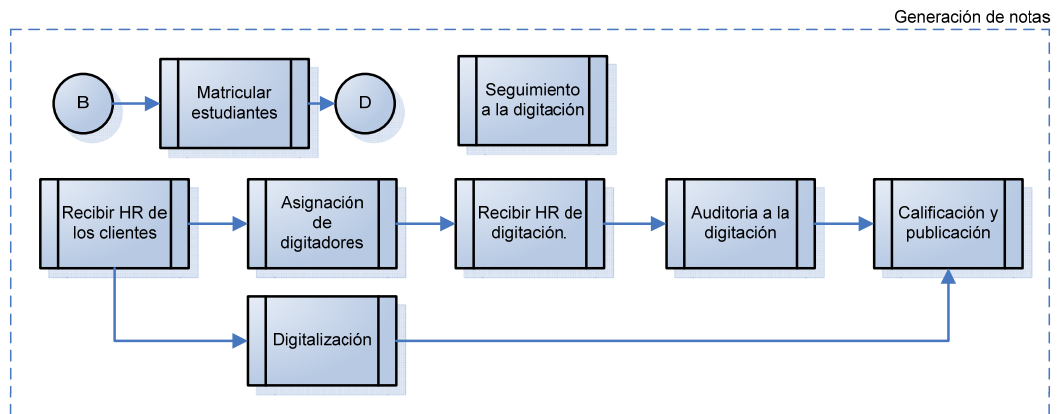
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Entrada de pedido Instituciones de educación formal	Listados de estudiantes Hojas de respuesta diligenciadas	Codificación de estudiantes. Matricula de estudiantes Digitación de respuestas Digitalización Calificación de respuestas Publicación de notas	Notas publicadas Listados codificados	Preparación de pedido Instituciones de educación formal

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de sistemas.</li> <li>• Asistentes de sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros en el sistema de evaluación</li> <li>• Consulta de notas</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
% Calificación	# Notas publicadas	%	Semanal	Sentido directo	Coordinador de sistemas

	/ # HR recibidas				
--	---------------------	--	--	--	--



#### 7.4 MACRO PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

**OBJETIVO:** Captar las necesidades del cliente y pedidos para ser suplidas con los diferentes servicios que ofrece la organización.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proceso productivo. Cliente.	Necesidades y requerimientos del cliente.	Coordinación de recursos Prestación de servicios.	Personal capacitado.	Instituciones de educación formal. Particulares.

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaria.</li> <li>Planta de conferencistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de cómputo.</li> <li>Equipos portátiles.</li> <li>Proyectores.</li> <li>Insumos varios.</li> </ul>

### 7.4.1 Acuerdo de requerimientos

- **OBJETIVO:**

Consiste en la negociación, adquisición de compromisos y condiciones en las que se ofrecen los servicios de la organización.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Instituciones de educación formal Particulares	Requerimientos.	Elaboración de solicitudes	Compromisos adquiridos	Coordinación de recursos

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador comercial</li> <li>• Secretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de servicio</li> </ul>

### 7.4.2 Coordinación de recursos.

**OBJETIVO:** Consiste en la consecución de los recursos y condiciones para que el conferencista preste los servicios de capacitaciones y cursos con elementos que faciliten su labor.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Acuerdo de requerimientos	Pedidos. Solicitudes	Entrega de material Entrega de Viáticos	agenda	Prestación de servicios.

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria</li> <li>• Asistente de I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de recursos</li> </ul>

### 7.4.3 Ejecución de servicios.

**OBJETIVO:** Consiste en la forma como las etapas para desplazar personal para la prestación de servicios de capacitación y la logística de los eventos.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Coordinación de recursos	Agenda	Capacitaciones Conferencias talleres	Personal capacitado	Instituciones de educación formal Particulares.

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencistas.</li> <li>• Docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo portátiles.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> <li>• Equipo de sonido.</li> <li>• Proyector.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de evaluación de servicio</li> </ul>

<b>INDICADORES DEL MACRO PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS</b>					
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Forma de calculo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Responsable</b>
Satisfacion de clientes	# clientes satisfechos/ # Clientes atndidos	%	Mensual		Coordinador de comercial
Cobertura	# Servicios ejecutados	Und	Mensual		Coordinador comercial

## **7.5 PROCESOS DE APOYO**

### **7.5.1 Gestión del recurso humano**

**OBJETIVO:** Consiste en las actividades necesarias para administrar y suplir las necesidades de personal para la ejecución de las labores cotidianas de la organización.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
Dirección	Políticas Directrices.	Capacitaciones. Contratación. Entrevistas.	Personal apto para el desempeño en las labores cotidianas.	Todos los procesos

<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	
<b>HUMANOS</b>	<b>FÍSICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>
---	---

<b>REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de vida</li> </ul>

<b>INDICADORES DEL PROCESO</b>					
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Forma de calculo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Responsable</b>

### 7.5.2 Gestión de recursos físicos

**OBJETIVO:** Consiste en la conservación y prestación de los recursos físicos disponibles para el desarrollo de las actividades de la organización.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
Los empleados de la organización.	Solicitudes de prestamos	Prestamos. Mantenimiento.	Préstamo equipos electrónicos etc.	Los empleados de la organización.

<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	
<b>HUMANOS</b>	<b>FÍSICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

<b>REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de recurso físicos</li> </ul>

### 7.5.3 Comercial

**OBJETIVO:** Monitorear y captar necesidades de los clientes que satisfagan los productos de la organización.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Directivo	Políticas Acuerdos Lineamientos.	Venta Seguimiento Promoción Estudio de mercados	Ventas Negocios Contratos. Oportunidades de negocio.	Entrada de pedido Acuerdo de requerimientos

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesores comerciales</li> <li>• Director comercial</li> <li>• Promotores.</li> <li>• Asistente comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de cómputo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de pedidos</li> <li>• Contratos</li> </ul>

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
% de Clientes Nuevos	Número de clientes nuevos / total de clientes.	%	Mensual		Coordinador comercial

% de facturación alcanzada con nuevos productos.	Total facturado productos nuevos / Total facturado.	%	Mensual		Coordinador comercial
--	---	---	---------	--	-----------------------

#### 7.5.4 Administración y finanzas

**OBJETIVO:** Administrar los recursos financieros y las actividades cotidianas a nivel táctico.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Directivo Comercial	Políticas lineamientos	Planeación Seguimiento	Presupuestos	Todos los procesos.

RECURSOS NECESARIOS	
HUMANOS	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Jefe financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de cómputo.</li> <li>Papelería.</li> <li>Insumos varios.</li> </ul>

REGISTROS
Facturas Balance de general

INDICADORES DEL PROCESO					
Nombre del indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodicidad	Parámetro	Responsable
Índice de recaudo	Total de recaudo / Total facturado	%	Mensual		Jefe financiera
Índice de	Margen	%	Anual		Gerente

Rentabilidad	neto/margen bruto				
--------------	----------------------	--	--	--	--

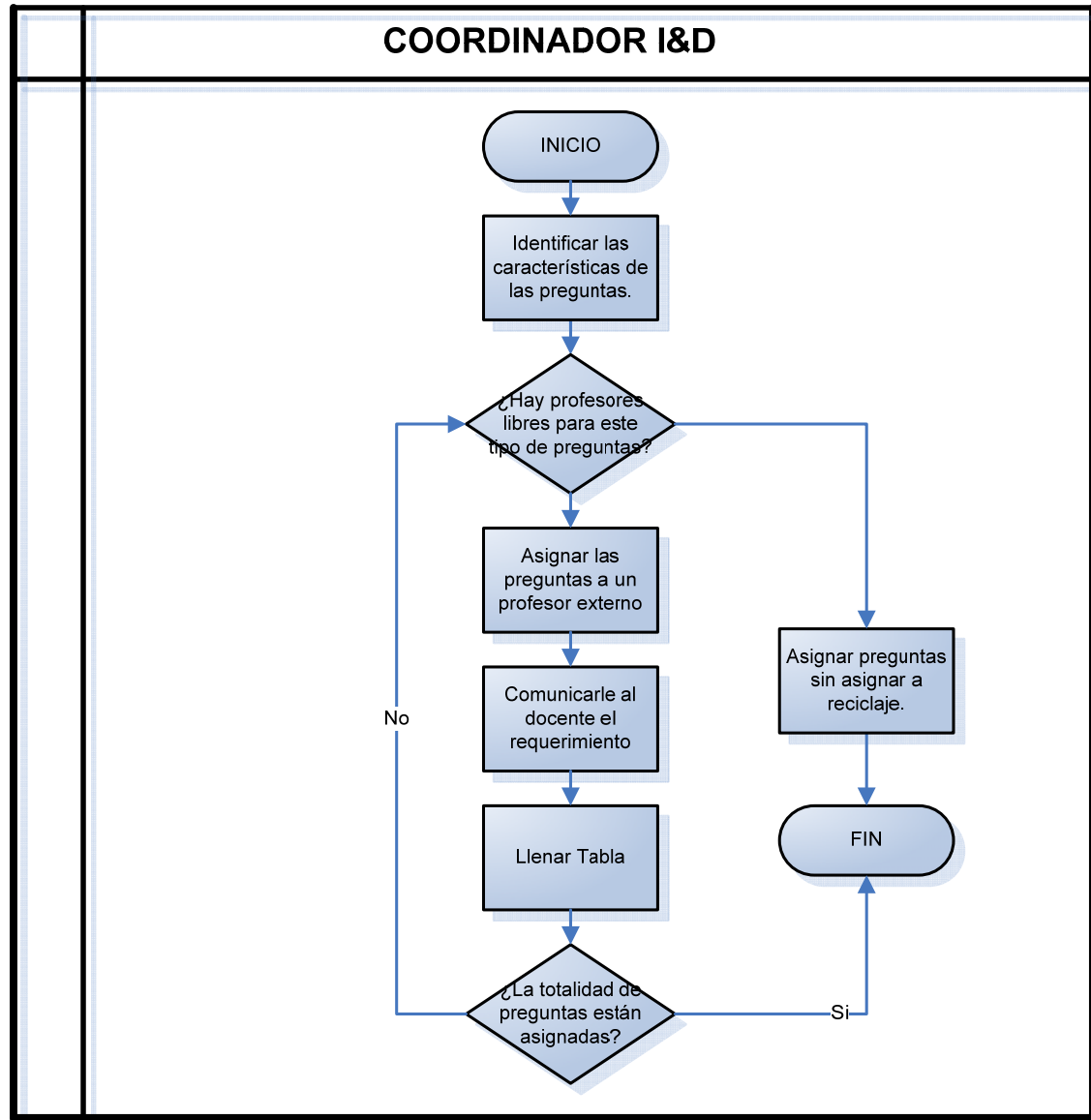
## 8. INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se relacionan y presentan los procedimientos documentados para el desarrollo del presente manual.

PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
Asignación de preguntas	P-ADP-01
Recepción de preguntas desarrolladas	P-RPD-01
Reciclaje de preguntas	P-RDP-01
Revisión de preguntas	P-RVP-01
Diseño del material	P-DDM-01
Revisión de material	P-RVD-01
Elaborar una SP de MP	P-SMP-01
Elaborar una SP de material académico	P-SMT-01
Elaborar un Modificación de MP	P-MMP-01
Legalizar Requerimientos	P-LRC-01
Tratar quejas y reclamos	P-QYR-01
Cartillas regresadas	P-CRG-01
Registro de pedidos en sistemas	P-RPS-01
Registro de pedidos en logística	P-RPL-01
Registro de modificaciones en sistemas	P-RMS-01
Registro de modificaciones en logística	P-RML-01
Generar cantidades a imprimir	P-GCI-01
Recepción de material	P-RMA-01
Entrega de material por ventanilla	P-EMV-01
Generación de rótulos y tablas	P-GDD-01
Desempaque de material	P-DSM-01
Entrada de material de segunda	P-EMS-01
Consolidación de simulacros	P-CDS-01

Empaque de HR	P-EHR-01
Conteo	P-CON-01
Pesado de MP	P-PMP-01
Empaque de material académico.	P-EMA-01
Embalaje	P-EMB-01
Elaboración de guías	P-EDG-01
Elaboración de recibos de entrega	P-ERE-01
Envío de material académico	P-ENV-01
Retroalimentación	P-RET-01
Matricula de estudiantes	P-MAE-01
Recibir Material de los clientes	P-RMC-01
Digitalizar	P-DTZ-01
Asignación de digitador	P-APD-01
Seguimiento a la digitación	P-SAD-01
Recibir material de la digitación	P-RMD-01
Auditar material de digitación	P-AMD-01
Calificación y publicación	P-CYP-01


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-ADP-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE PREGUNTAS

### OBJETIVO

Asignar las preguntas a desarrollar a docentes.

### ALCANCE

Desde los requerimientos de las preguntas, hasta la asignación a un docente o reciclaje

### PERIODICIDAD

Cada vez que se notifique sobre preguntas a desarrollar.

### RESPONSABLES

Coordinador de I&D

### ACTIVIDADES

1. Identificar las características de las preguntas.
2. ¿Hay profesores libres para ese tipo de preguntas?  
Si: ir al paso 3  
No: ir al paso 7.
3. Asignarlo a un profesor externo.
4. Llamar al profesor y comunicarle el requerimiento.
5. Llenar la tabla de control de desarrollo de preguntas
6. ¿la totalidad de las preguntas están asignadas?  
Si: Ir al paso 8.  
No: Ir al paso 2.
7. Asignar preguntas para reciclaje.
8. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### FORMATOS UTILIZADOS

TABLA CONTROL DE DESARROLLO DE PREGUNTAS

Elaboro:

Diego Andrés Jaimes Acevedo

María Libia Arenas Perea

Coordinó:

Andrés Olmos Sánchez

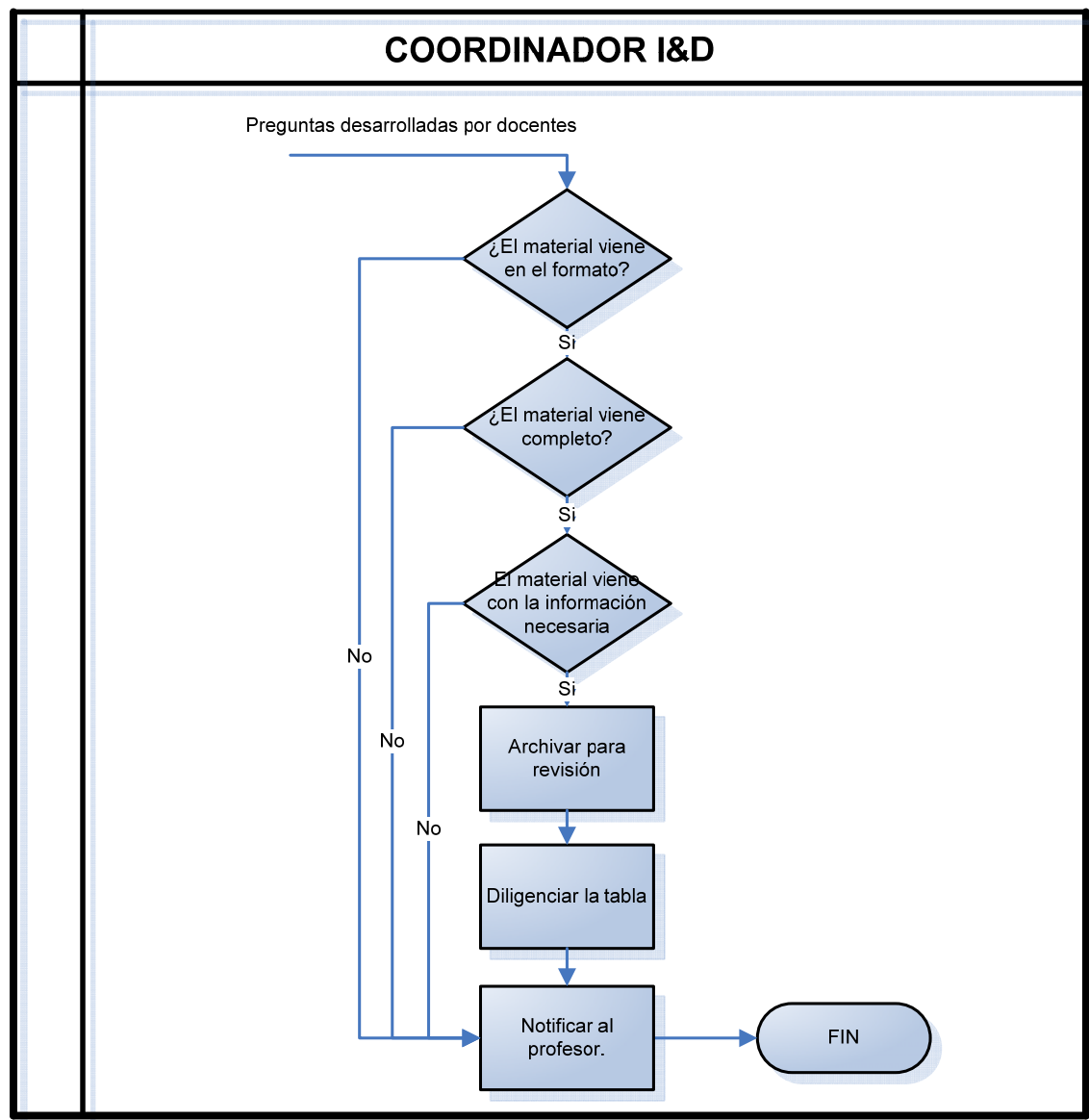
Gerente

Aprobó:

Milton Samir Ochoa De Vega

Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RPD-01

## PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR LAS PREGUNTAS DESARROLLADAS

### OBJETIVO

Revisar el material entregado por los profesores.

### ALCANCE

Desde la recepción del material hasta la entregarlo para que sea revisado

### PERIODICIDAD

Cada vez que los profesores envíen preguntas desarrolladas.

### RESPONSABLES

Coordinador de I&D

### ACTIVIDADES

1. ¿El material viene en el formato acordado?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 6.
2. ¿El material viene completo?  
Si: Ir al paso 3.  
No: Ir al paso 6.
3. ¿El material viene con la información necesaria?  
Si: Ir al paso 4.  
No: Ir al paso 6.
4. Archivar para la revisión.
5. Diligenciar la tabla control de desarrollo.
6. Notificar al profesor.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

**FORMATOS UTILIZADOS**

TABLA CONTROL DE DESARROLLO DE PREGUNTAS

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

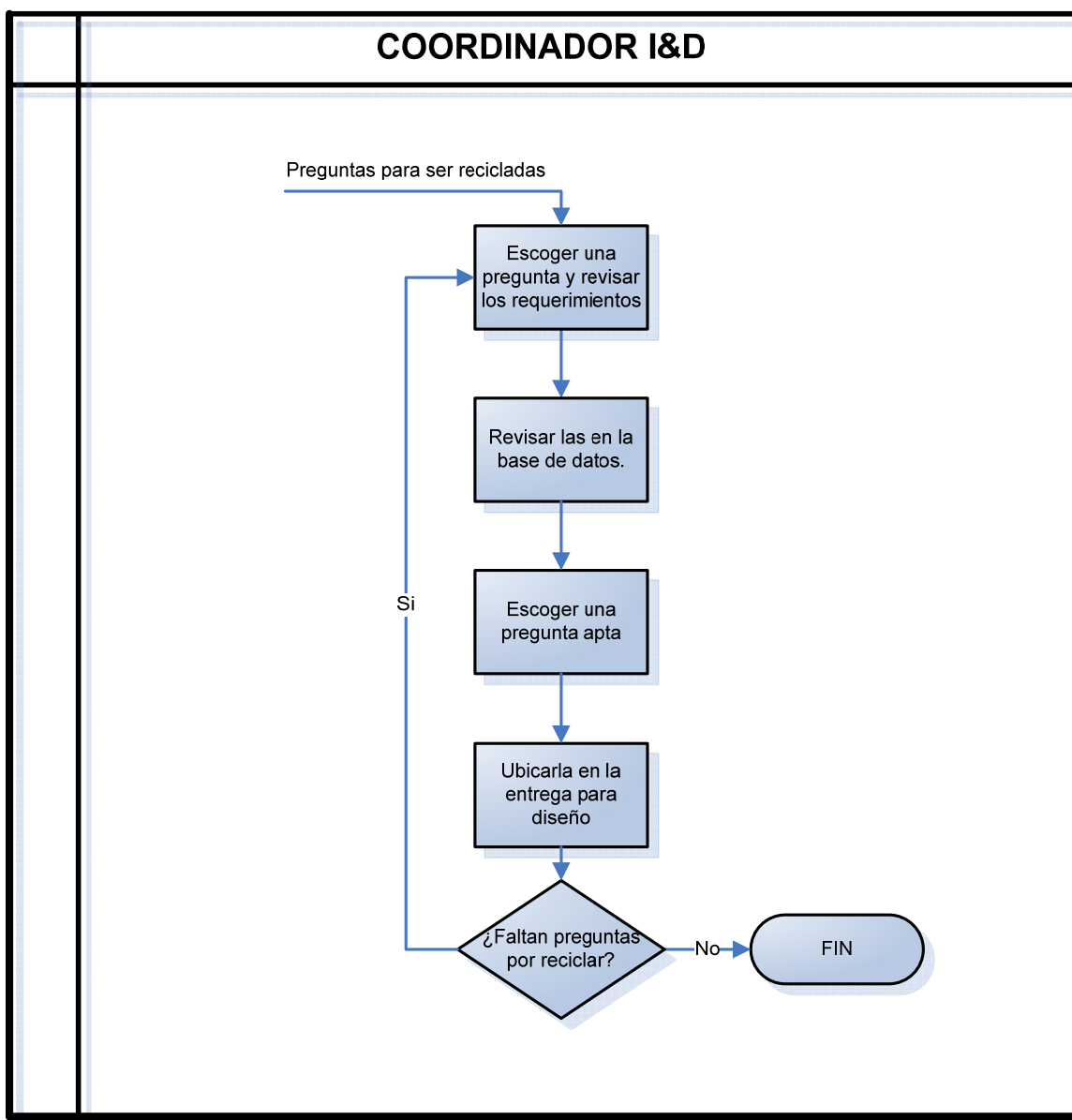
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

**PROCEDIMIENTO PARA EL  
RECICLAJE DE PREGUNTAS**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-RDP-01


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RDP-01

## PROCEDIMIENTO PARA EL RECICLAJE DE PREGUNTAS

### OBJETIVO

Suplir necesidades de preguntas con la base de datos de la organización.

### ALCANCE

Desde la identificación la investigación de la base de datos hasta la ubicación en el archivo de diseño.

### PERIODICIDAD

Cada vez que exista necesidad de reciclar preguntas

### RESPONSABLES

Coordinador de I&D

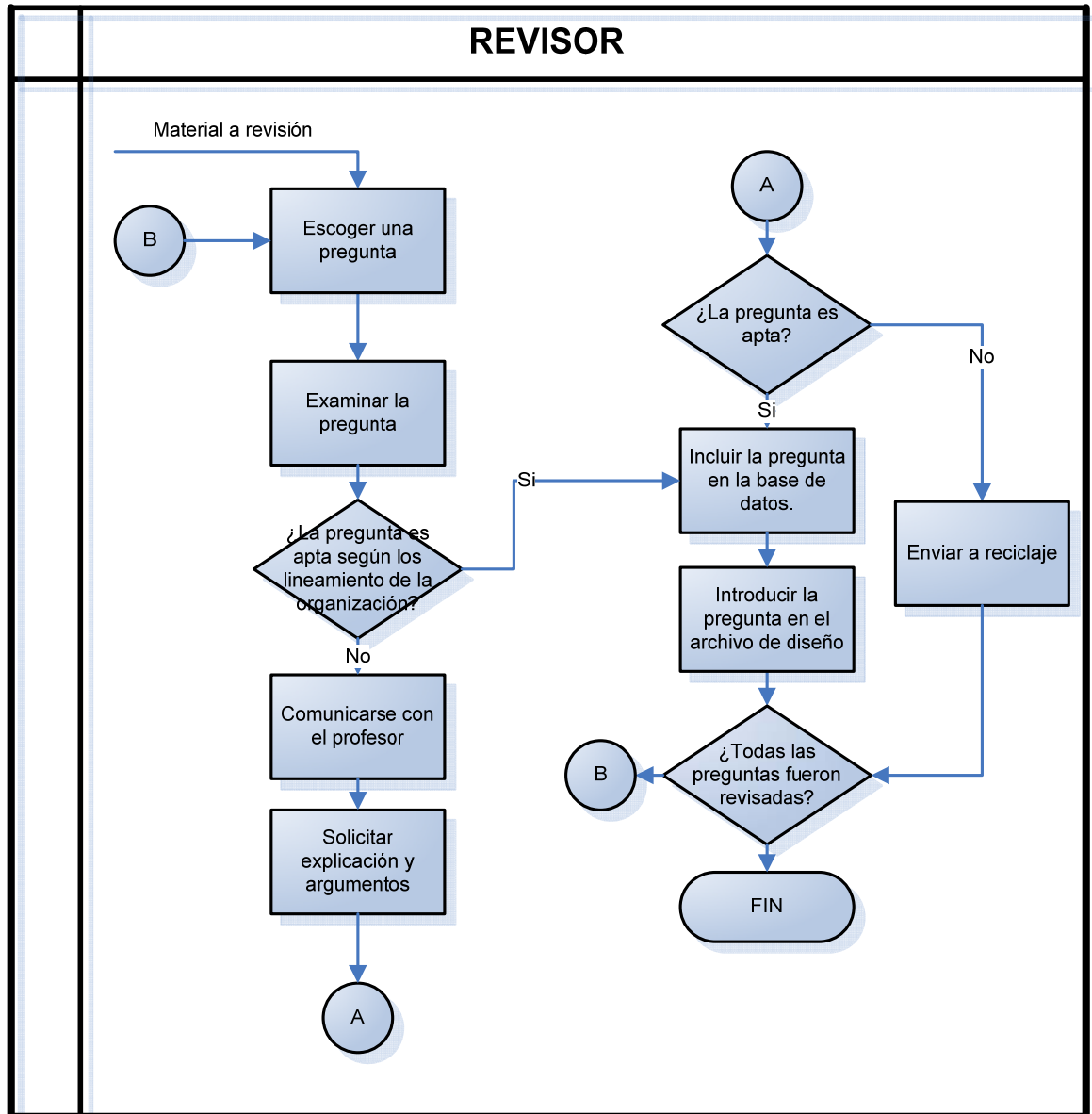
### ACTIVIDADES

1. Identificar requerimientos de la pregunta.
2. Investigar preguntas en las bases de datos con características similares.
3. Escoger una pregunta sobre las candidatas.
4. Ubicarla en la entrega a diseño.
5. ¿Faltan preguntas para ser recicladas?  
Si: Ir al paso 1.  
No: No ir al paso 6.
6. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RVP-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN DE PREGUNTAS.

### OBJETIVO

Revisar las preguntas desarrolladas por los docentes.

### ALCANCE

Desde las preguntas con el material completo, hasta su inclusión en la base de datos de preguntas y el archivo para diseño.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga material de los profesores.

### RESPONSABLES

Revisor autorizado

### ACTIVIDADES

1. Escoger una pregunta.
2. Revisar los requerimientos de la pregunta.
3. Examinar la pregunta.
4. ¿La pregunta es apta según los lineamientos de la empresa?  
Si: Ir al paso 8.  
No: Ir al paso 5.
5. Comunicarse con el profesor.
6. Solicitar explicación y argumentos sobre la elaboración de la pregunta.
7. ¿La pregunta es apta?  
Si: Ir al paso 8.  
No: Enviar pregunta a reciclaje. Ir al paso 9.
8. Introducir la pregunta en la base de datos.
9. Introducir la pregunta en el archivo de diseño.
10. ¿Todas las preguntas fueron revisadas?

Si: Ir al paso 10

No: Ir al paso 1

11. FIN DEL PROCEDIMIENTO

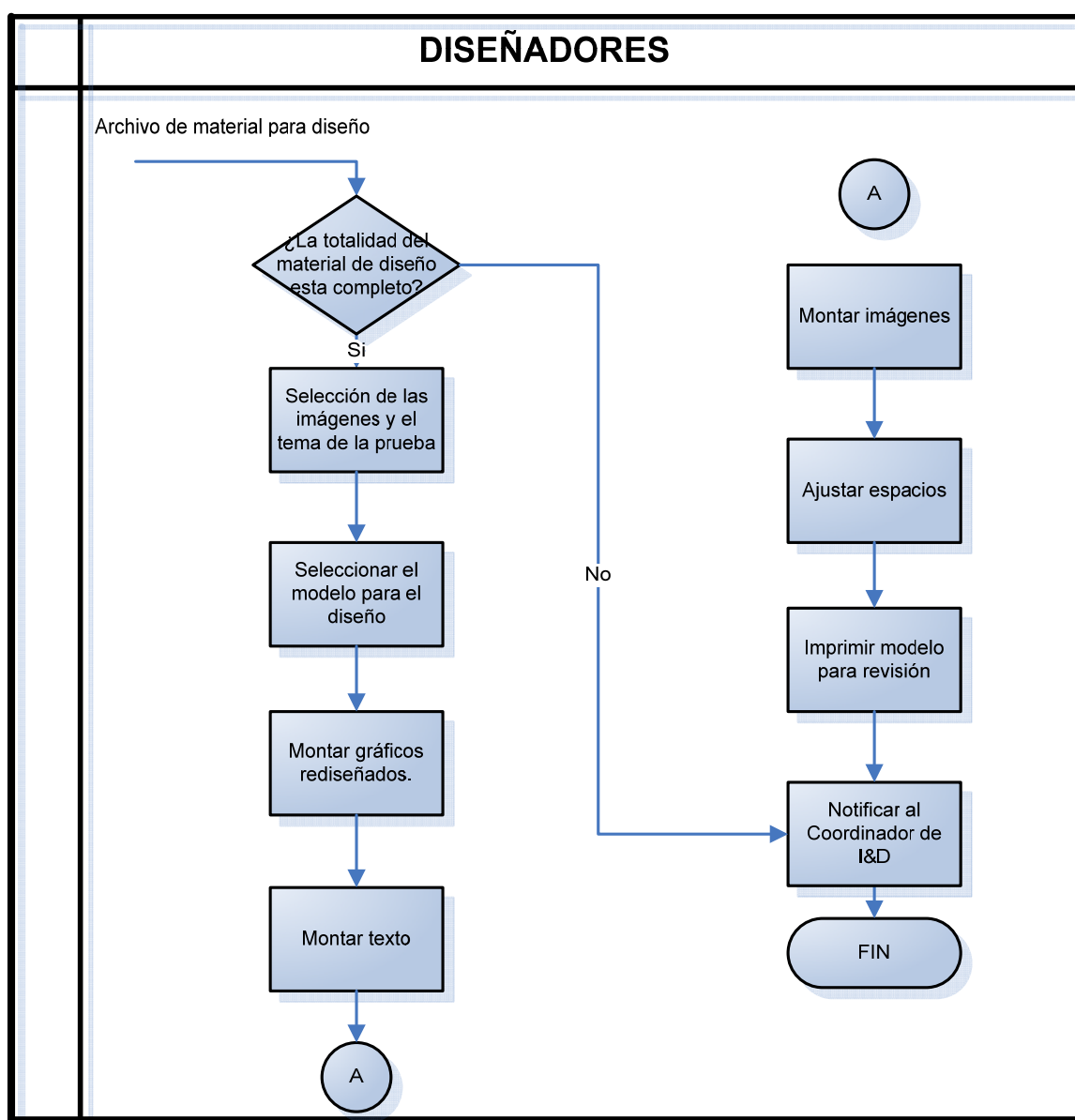
**FORMATOS UTILIZADOS**

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


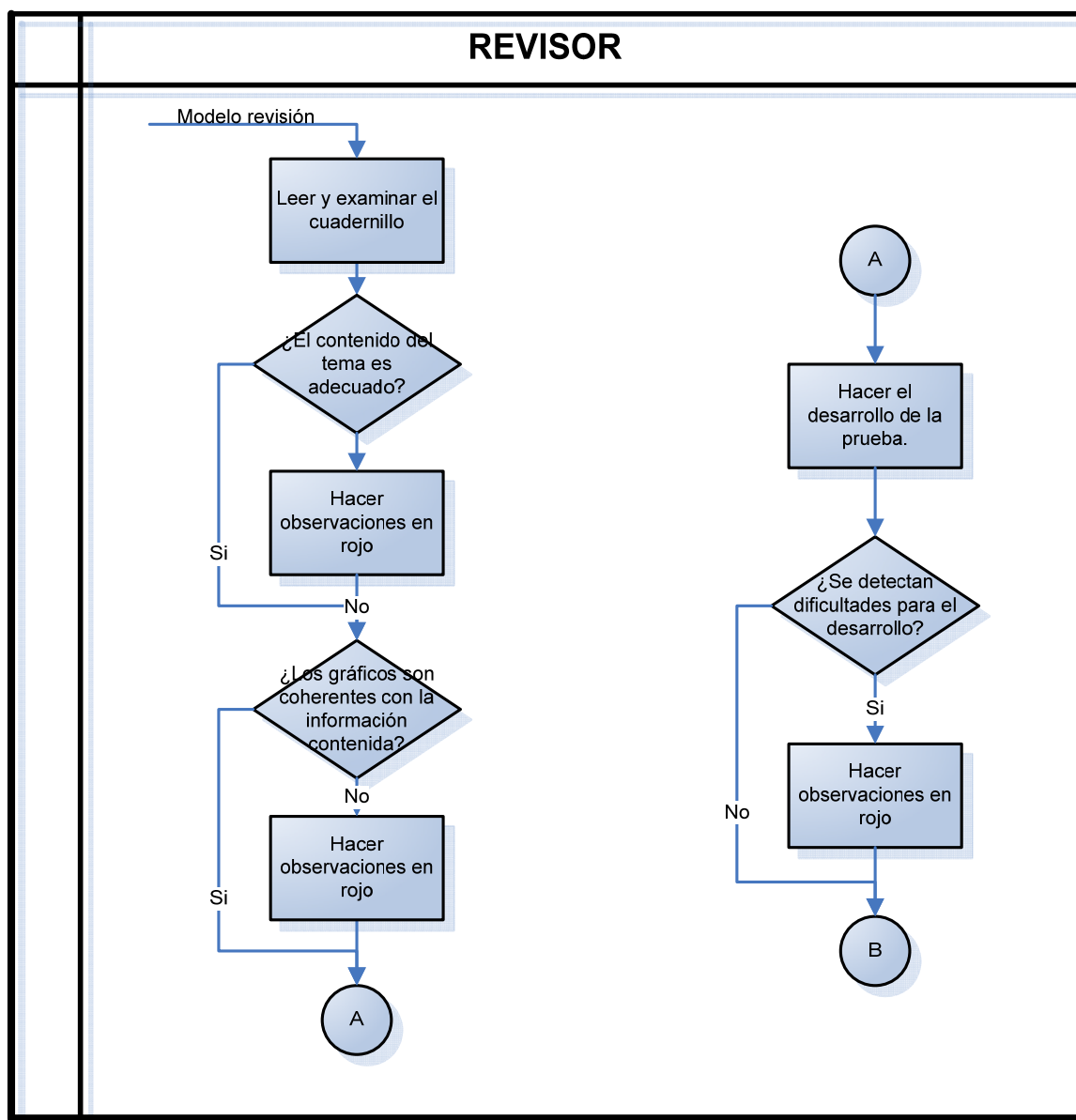
	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-DDM-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL MATERIAL</b>		
<b>OBJETIVO</b> Plasmar las preguntas en una presentación atractiva para el cliente.		
<b>ALCANCE</b> Desde la disposición de las preguntas para ser diseñado el documento, hasta la elaboración de un modelo para correcciones.		
<b>PERIODICIDAD</b> Cada vez que se complete las preguntas para diseñar un material.		
<b>RESPONSABLES</b> Diseñadores gráficos.		
<b>ACTIVIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Las preguntas para el diseño esta completo?            Si: Ir al paso 2.            No: Ir al paso 9.</li> <li>2. Selección de imágenes y tema de la prueba.</li> <li>3. Seleccionar modelo para el diseño de la prueba.</li> <li>4. Montar gráficos rediseñados e imágenes con fuente.</li> <li>5. Montar texto en el modelo.</li> <li>6. Montar imágenes en el modelo.</li> <li>7. Ajustar espacios y distribución sobre el modelo.</li> <li>8. Imprimir modelo para revisión.</li> <li>9. Notificar al coordinador de I&amp;D</li> <li>10. FIN DEL PROCEDIMIENTO</li> </ol>		
<b>FORMATOS UTILIZADOS</b>		
Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario



DIAGRAMA DE FLUJO



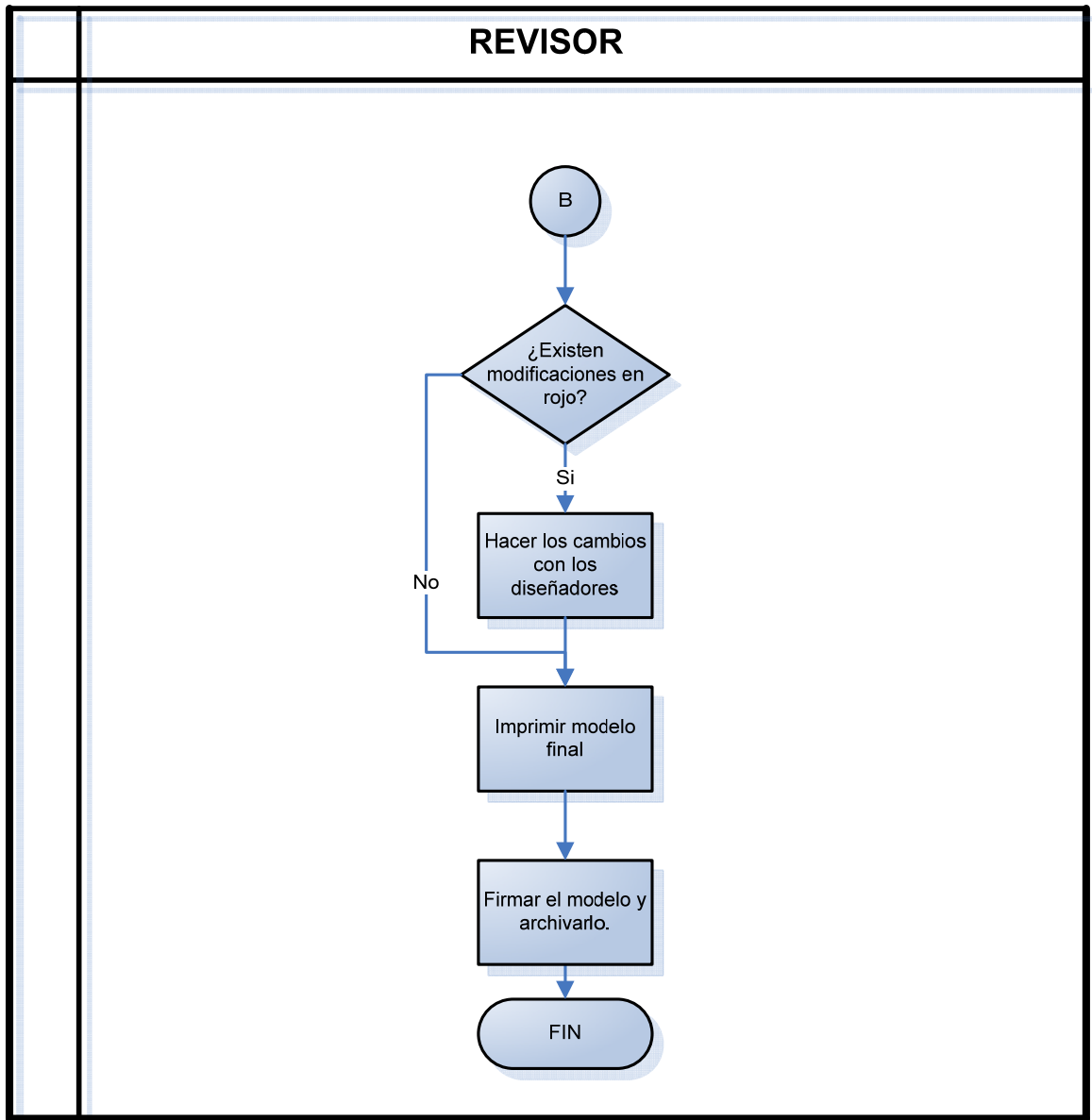
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN DE MATERIAL**

**OBJETIVO**

Corregir errores y generar un modelo final del producto desarrollado.

**ALCANCE**

Desde el material elaborado por los diseñadores, hasta las correcciones del modelo final.

**PERIODICIDAD**

Cada vez que se disponga de modelos para revisión.

**RESPONSABLES**

Revisor autorizado.

**ACTIVIDADES**

1. Leer y examinar un cuadernillo.
2. ¿El contenido del tema y las imágenes son adecuadas?  
Si: Ir al paso 3.  
No: Ir al paso 4.
3. Hacer observaciones en rojo.
4. ¿Los gráficos son coherentes con la información contenida?  
Si: Ir al paso 5.  
No: Ir al paso 6.
5. Hacer observaciones en rojo.
6. Desarrollar la prueba por tres personas diferentes.
7. Se detectan dificultades para el desarrollo.  
Si: Ir al paso 8.  
No: Ir al paso 9.
8. Hacer observaciones en rojo
9. ¿Existen observaciones sobre modificaciones en el documento?  
Si: Ir al paso 10.

No: Ir al paso 12.

10. Reunirse con los diseñadores para realizar las modificaciones sobre el archivo magnético.
11. Imprimir modelo con la totalidad de las correcciones.
12. Firmar el modelo aprobado sin correcciones pendientes.
13. Archivar el documento firmado.
14. FIN DEL PROCEDIMIENTO

**FORMATOS UTILIZADOS**

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

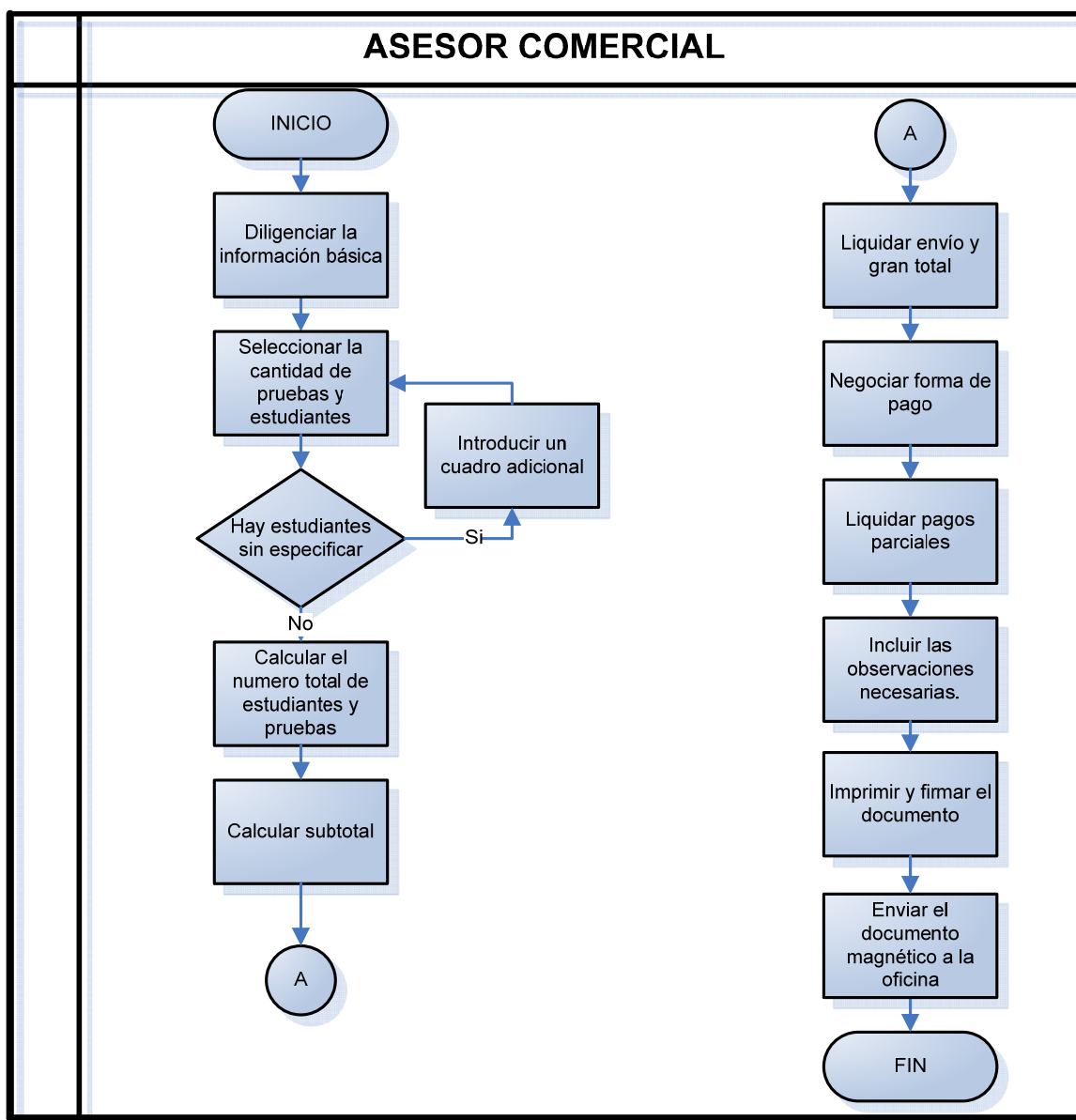
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UNA  
SOLICITUD DE PEDIDO DE MP

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-SMP-01


### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-SMP-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UNA SOLICITUD DE PEDIDO DE MP</b>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Introducir en un documento las condiciones de venta del martes de prueba y compromisos adquiridos por la empresa y el cliente.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Desde la formalización del negocio, hasta la entrega a la oficina administradora.</p>		
<p><b>PERIODICIDAD</b></p> <p>Cada vez que se adquieran compromisos de venta y despacho de martes de prueba</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Asesor comercial.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar el documento con la información básica.</li> <li>2. Seleccionar la cantidad de pruebas y los estudiantes que aplican esas pruebas.</li> <li>3. ¿Es necesario introducir otra combinación de pruebas y cantidad de estudiantes?  Si: Ir al paso 4.  No: Ir al paso 5.</li> <li>4. Introducir el cuadro adicional señalamiento de pruebas y cantidad de estudiantes por prueba. Ir al paso 2.</li> <li>5. Calcular el número total de e estudiantes y número total de pruebas según todas las combinaciones de numero de pruebas y número de estudiantes</li> <li>6. Calcular el subtotal, con el valor de todas las pruebas según el número de estudiantes.</li> <li>7. Liquidar el envío según el archivo de cotización provisto y el gran total de la solicitud de pedido, el cual comprende el subtotal y el cargo de envíos.</li> <li>8. Negociar la forma y fechas de pago.</li> <li>9. Liquidar pagos pactados, los cuales corresponden a los pagos negociados, los cuales se les debe incrementar el valor de la consignación referenciada.</li> <li>10. Incluir las observaciones necesarias en la solicitud de pedido, las cuales deben contener información particular sobre las condiciones del cliente.</li> </ol>		

11. Imprimir y firmar el documento.
12. Enviar e documento magnético a la oficina administradora.
13. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### **FORMATOS UTILIZADOS**

SOLICITUD DE PEDIDO DE MARTES DE PRUEBA

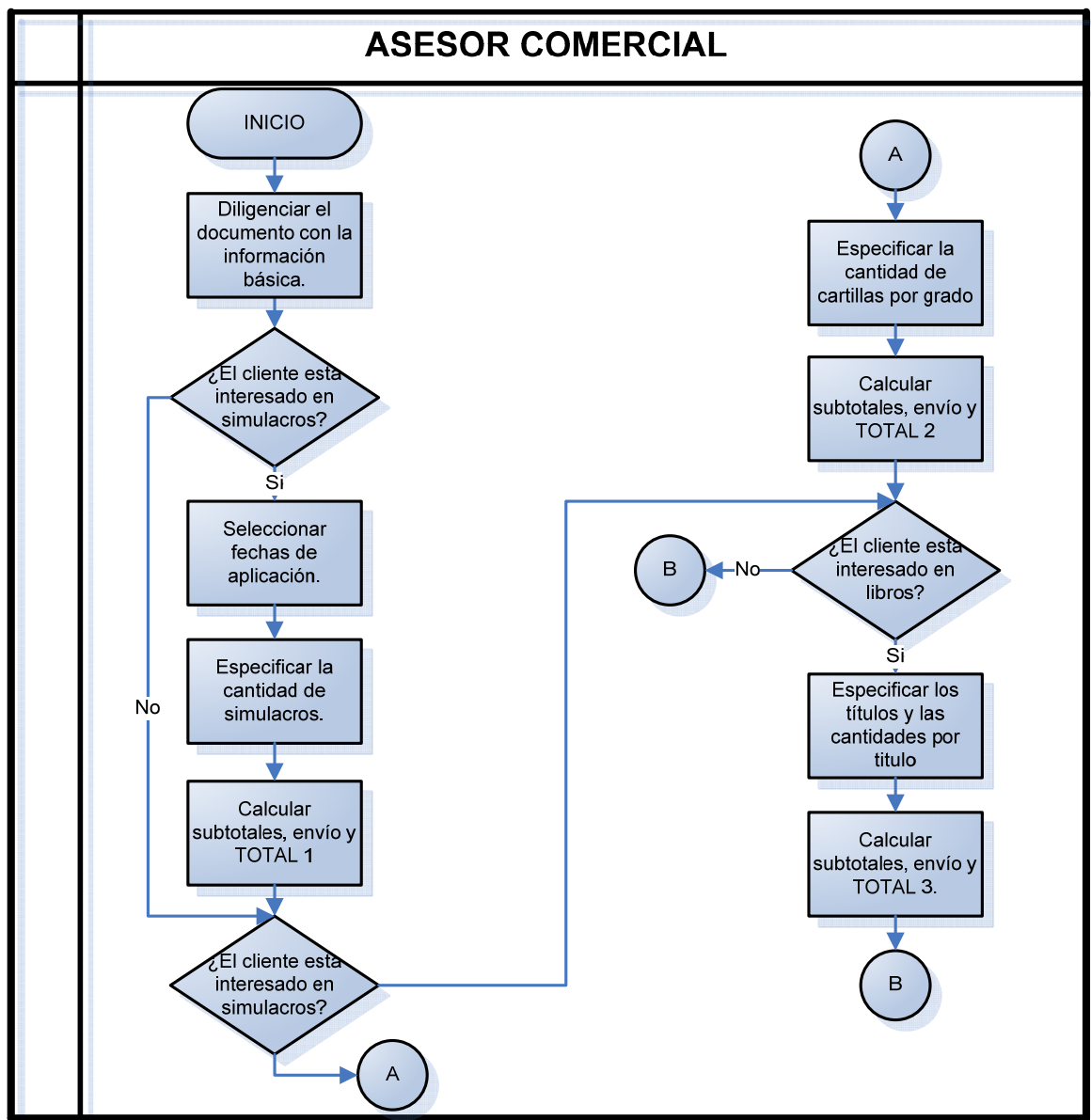
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

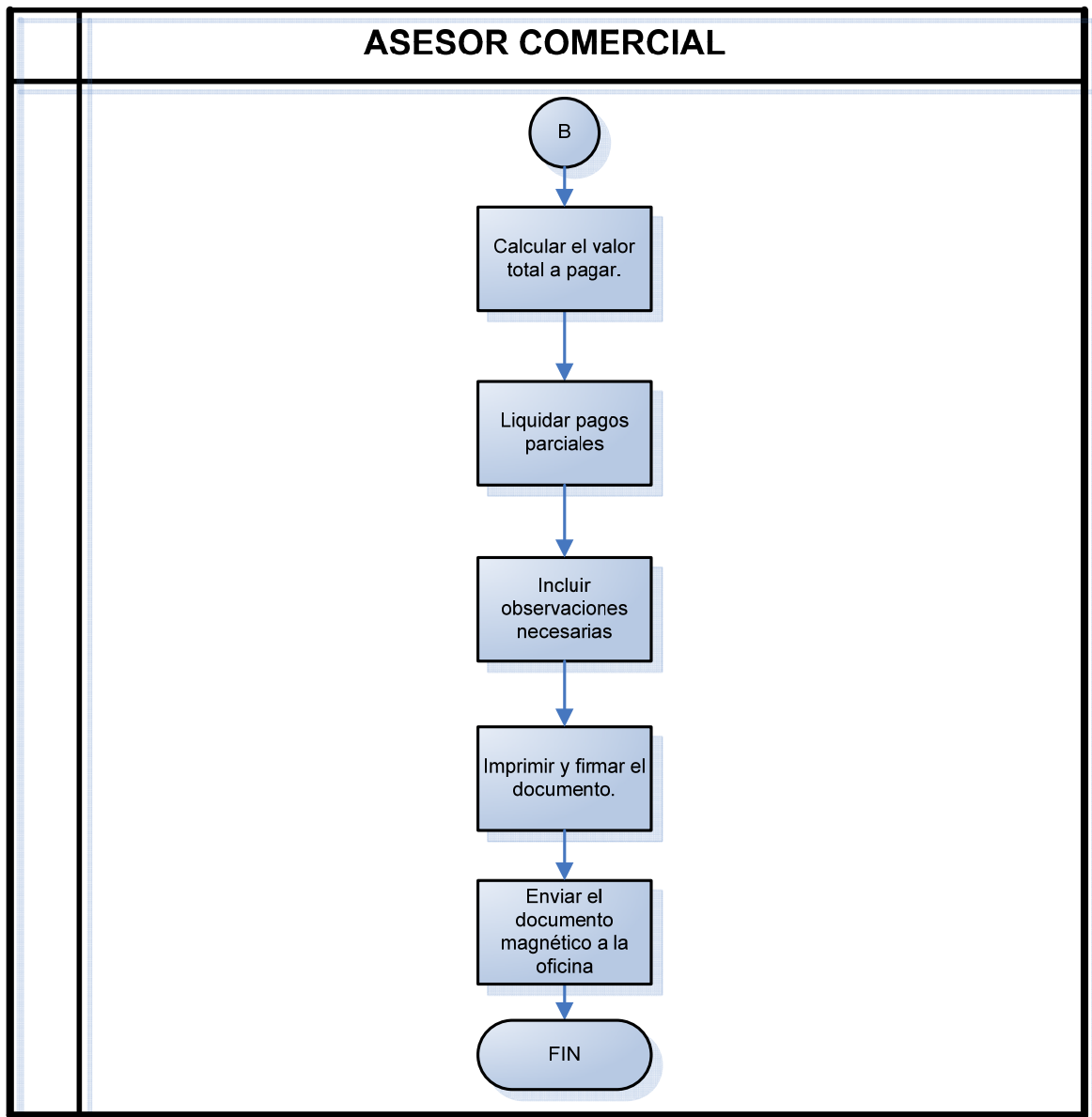
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA  
SOLICITUD DE PEDIDO DE MATERIAL

PAGINA 2 DE 3

CÓDIGO  
P-SMT-01

**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA SOLICITUD DE PEDIDO DE MATERIAL**

**OBJETIVO**

Introducir en un documento las condiciones de venta de material académico y compromisos adquiridos por la empresa y el cliente.

**ALCANCE**

Desde la formalización del negocio, hasta la entrega a la oficina administradora.

**PERIODICIDAD**

Cada vez que se adquieran compromisos de venta y despacho de simulacros libros y cartillas

**RESPONSABLES**

Asesor comercial.

**ACTIVIDADES**

1. Llenar el documento con la información básica.
2. ¿El cliente está interesado en simulacros?  
Si: Ir al paso 3.  
No: Ir al paso 7.
3. Seleccionar la fecha de aplicación para cada versión del simulacro que desee solicitar.
4. Especificar la cantidad de estudiantes que aplicarían cada simulacro.
5. Calcular la cantidad de simulacros por grado y general.
6. Liquidar subtotal envío y valor total 1.
7. ¿El cliente está interesado en cartillas?  
Si: Ir al paso 8.  
No: Ir al paso 10.
8. Especificar la cantidad de cartillas por grado a pedir.
9. Liquidar el subtotal de envío y valor total 2.
10. ¿El cliente está interesado en libros?  
Si: Ir al paso 11.

No: Ir al paso 13.

11. Especificar los títulos y las cantidades por título a adquirir.
12. Calcular el valor del envío y el valor total 3.
13. Calcular el valor total a pagar.
14. Liquidar los pagos pactados.
15. Incluir las observaciones necesarias en la solicitud de pedido.
16. Imprimir y firmar el documento.
17. Enviar e documento magnético a la oficina administradora.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### **FORMATOS UTILIZADOS**

SOLICITUD DE PEDIDO DE MATERIAL ACADÉMICO.

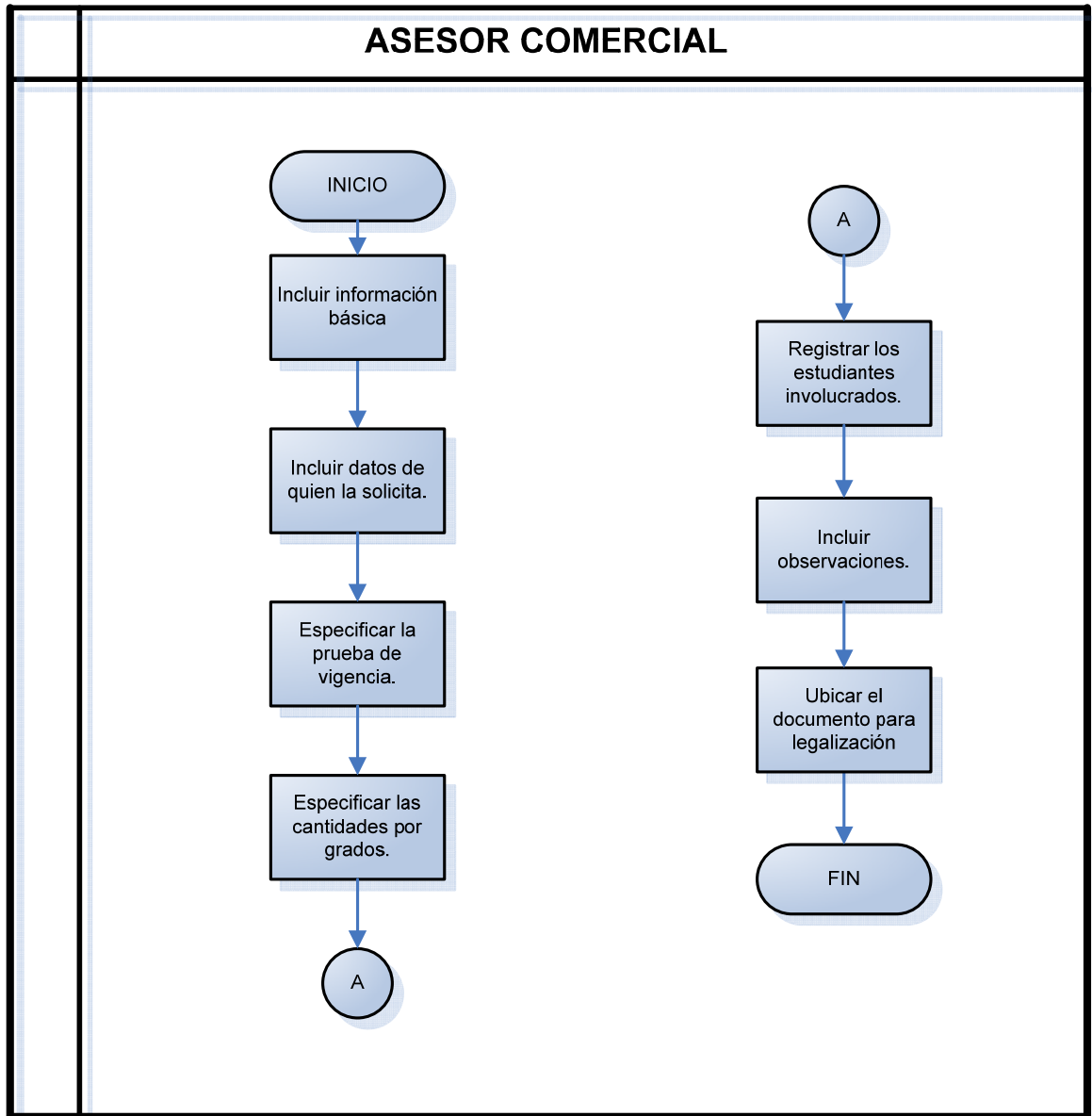
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario




**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

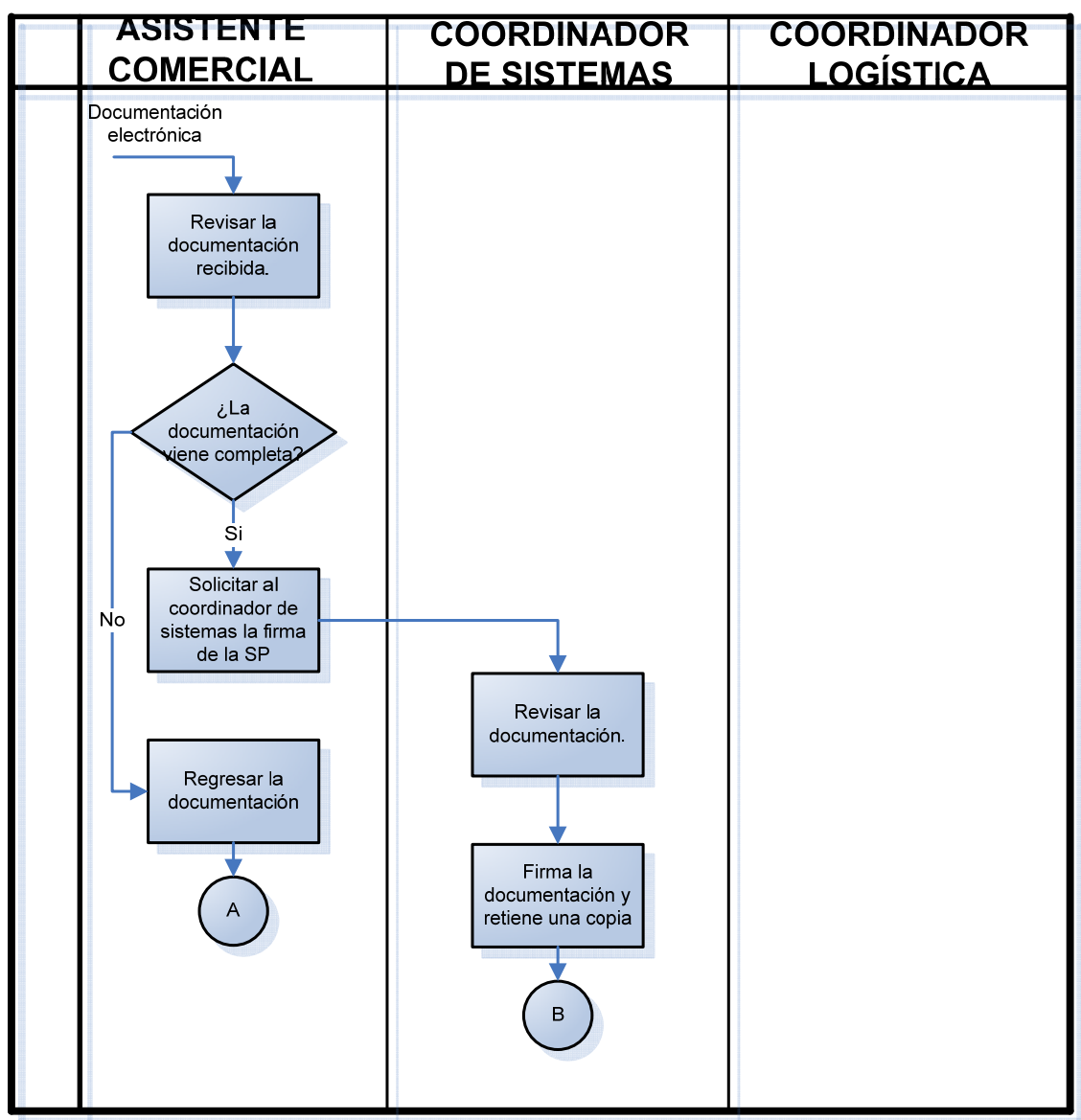
Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-MMP-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UNA MODIFICACIÓN</b>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Introducir en un documento la información de la modificación del pedido de martes de prueba.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Desde la recepción de la información hasta la elaboración del documento.</p>		
<p><b>PERIODICIDAD</b></p> <p>Cada vez que se adquieran compromisos de venta y despacho de martes de prueba</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Asesor comercial.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir la información básica.</li> <li>2. Incluir los datos de quien la requiere.</li> <li>3. Especificar la prueba desde que requiere que se aplique la modificación.</li> <li>4. Especificar las cantidades por grado anteriores, los cambios y los nuevos totales.</li> <li>5. Hacer un registro en la tabla por cada que al que se refiere al modificación; especificando el grado, nombre y la novedad.</li> <li>6. Incluir las observaciones necesarias.</li> <li>7. Guardar el documento en el lugar preestablecido.</li> <li>8. FIN DEL PROCEDIMIENTO</li> </ol>		
<p><b>FORMATOS UTILIZADOS</b></p> <p>MODIFICACIÓN DE MP</p>		
Elabore: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario



**DIAGRAMA DE FLUJO**



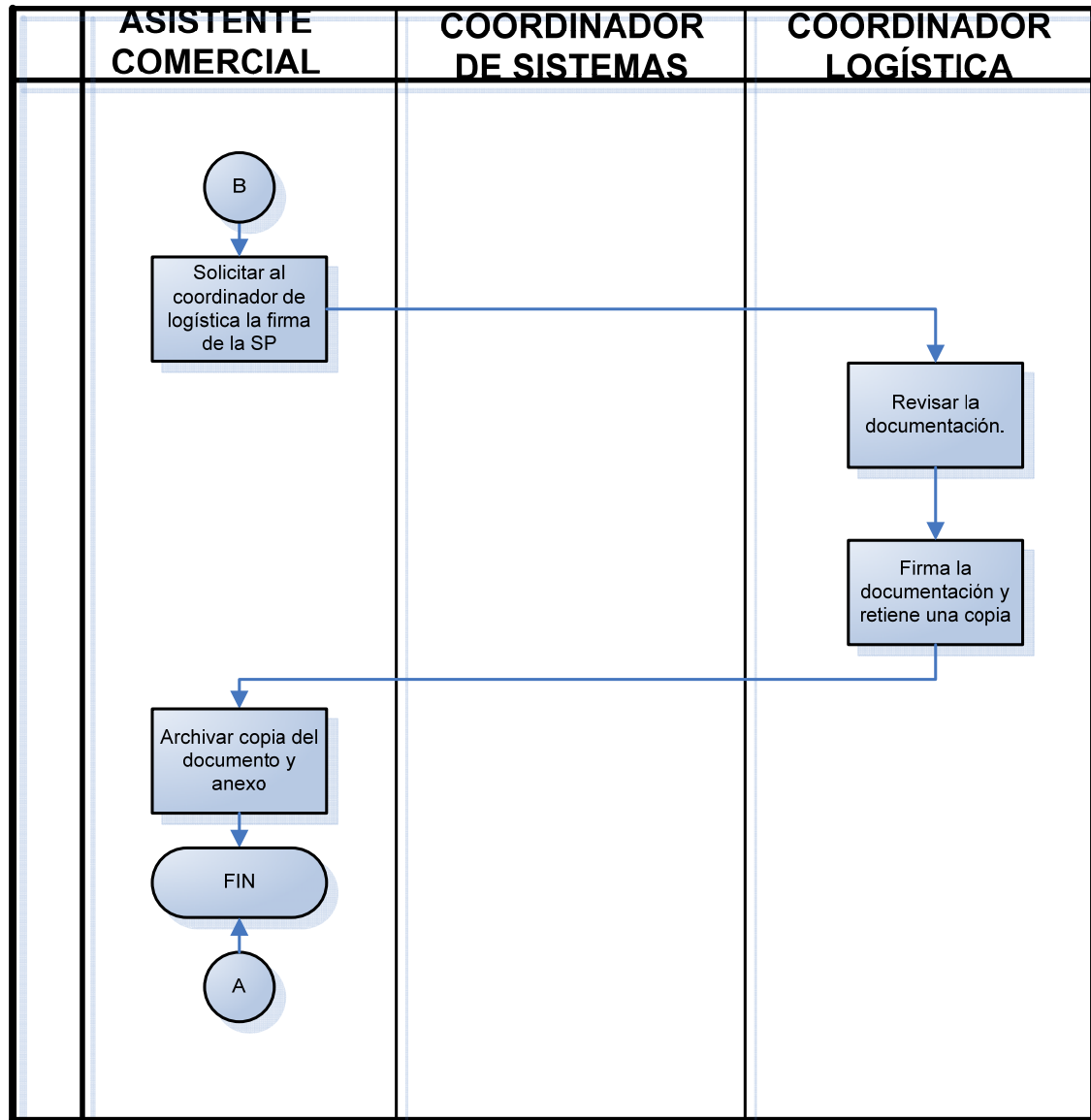
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario




**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-LRC-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA LEGALIZAR UN REQUERIMIENTO</b>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Notificar la existencia del compromiso de despacho y evaluación de material académico para los departamentos de sistemas y logística.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Dese la recepción del pedido por parte del asistente logístico, hasta la entrega de la documentación a los coordinadores de logística y sistemas</p>		
<p><b>PERIODICIDAD</b></p> <p>Cada vez que llegue una solicitud de pedido a la oficina.</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Asistente comercial, coordinador de logística, coordinador de sistemas.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar si el documento viene diligenciado completamente con información coherente, con anexos y demás.</li> <li>2. ¿El documento viene completo? Sí: Ir al paso 4 No; Ir al paso 3</li> <li>3. Devolver la documentación electrónicamente al remitente con las observaciones necesarias. Ir al paso 13.</li> <li>4. Imprimir 3 copias del documento y una copia del anexo.</li> <li>5. El asistente comercial requiere que el coordinador de sistemas firme la documentación.</li> <li>6. Entrega copia de sistemas con los listados anexos para su firma</li> <li>7. El coordinador de sistemas revisa la documentación.</li> <li>8. El coordinador de sistemas firma tres copias del documento y retiene una.</li> <li>9. El asistente de comercial requiere al coordinador de logística que firme la documentación.</li> <li>10. El coordinador de logística revisa la documentación.</li> <li>11. El coordinador de logística firma dos copias del documento y retiene una.</li> </ol>		

12. El asistente comercial archiva la copia diligenciada.
13. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### **FORMATOS UTILIZADOS**

SOLICITUD DE PEDIDO

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

FECHA DE ELABORACIÓN

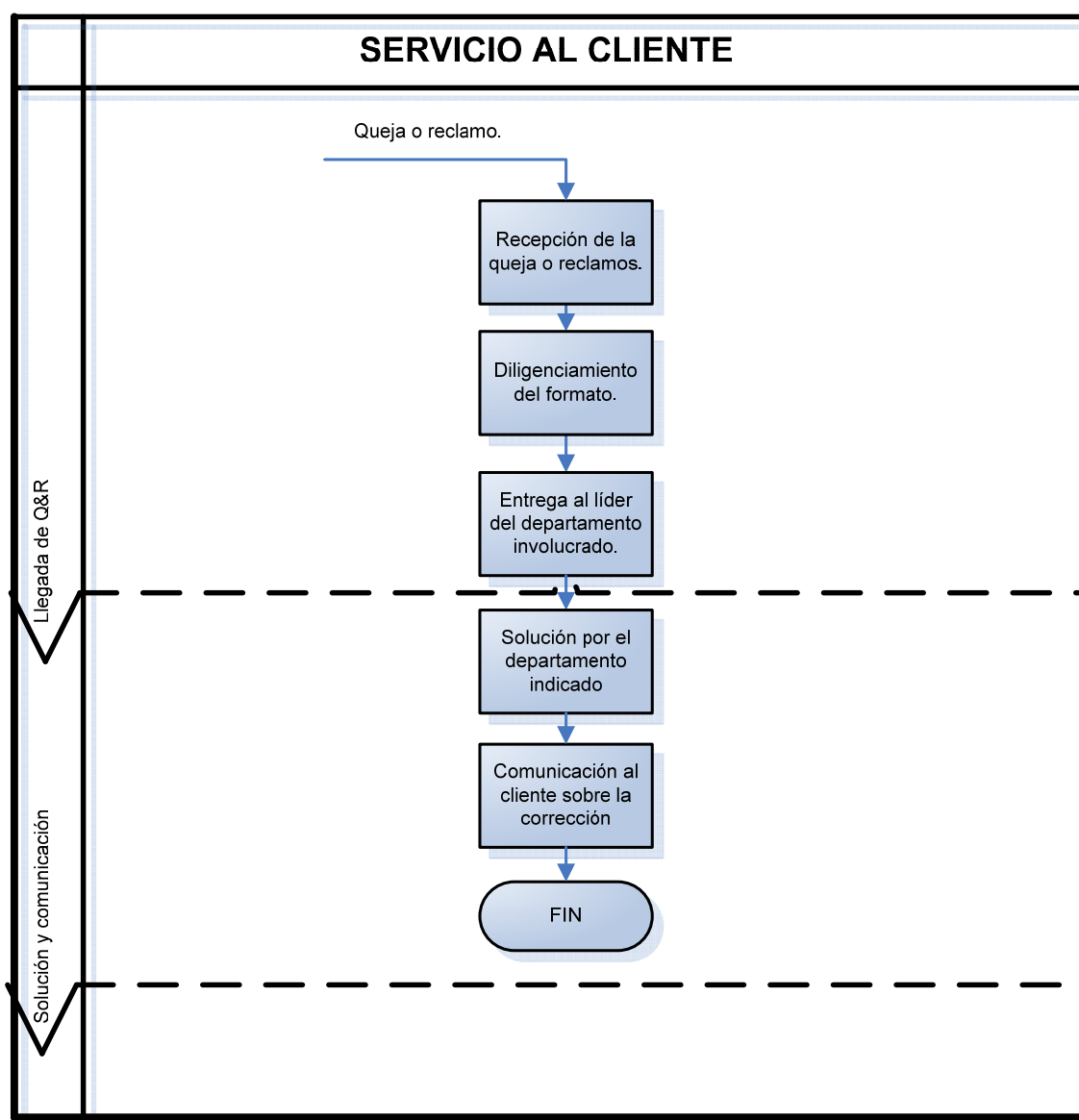
2009/09/15

**PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR  
QUEJAS Y RECLAMOS**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-QYR-01

**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


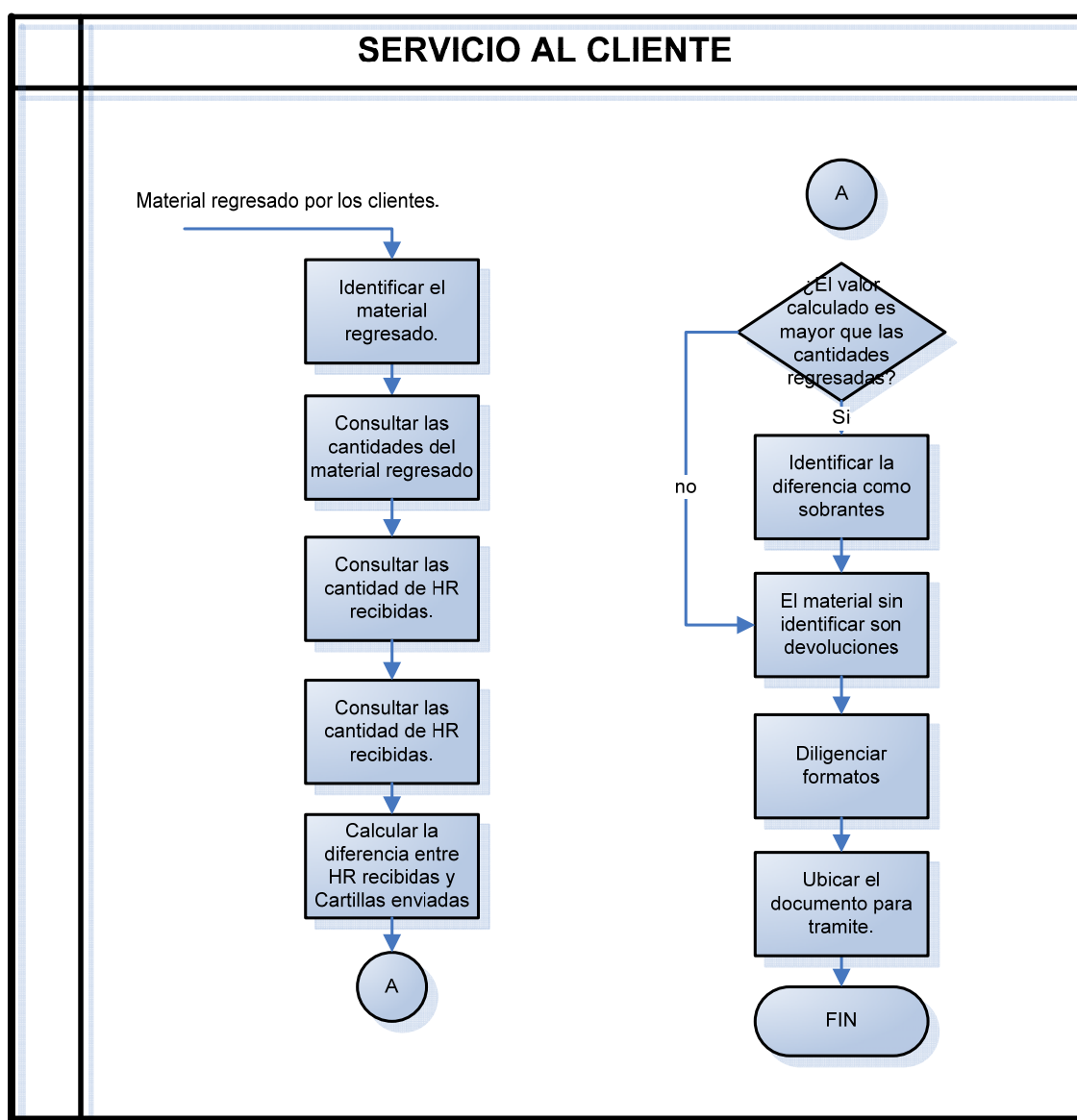
	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-QYR-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR QUEJAS Y RECLAMOS</b>		
<p><b>OBJETIVO</b> Realizar una corrección sobre las reclamaciones del cliente.</p> <p><b>ALCANCE</b> Desde la recepción de la queja o reclamo, hasta la comunicación de la acción tomada al cliente.</p> <p><b>PERIODICIDAD</b> Cada que se ingrese una queja o reclamo</p> <p><b>RESPONSABLES</b> Servicio al cliente</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de la queja o reclamos</li> <li>2. Diligenciamiento del formato</li> <li>3. Entrega al líder del departamento implicado</li> <li>4. Solución por parte de líder del departamento involucrado.</li> <li>5. Comunicación de la corrección al cliente.</li> </ol> <p><b>FORMATOS UTILIZADOS</b> FORMATO DE QUEJAS Y RECLAMOS</p>		
Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario




DIAGRAMA DE FLUJO



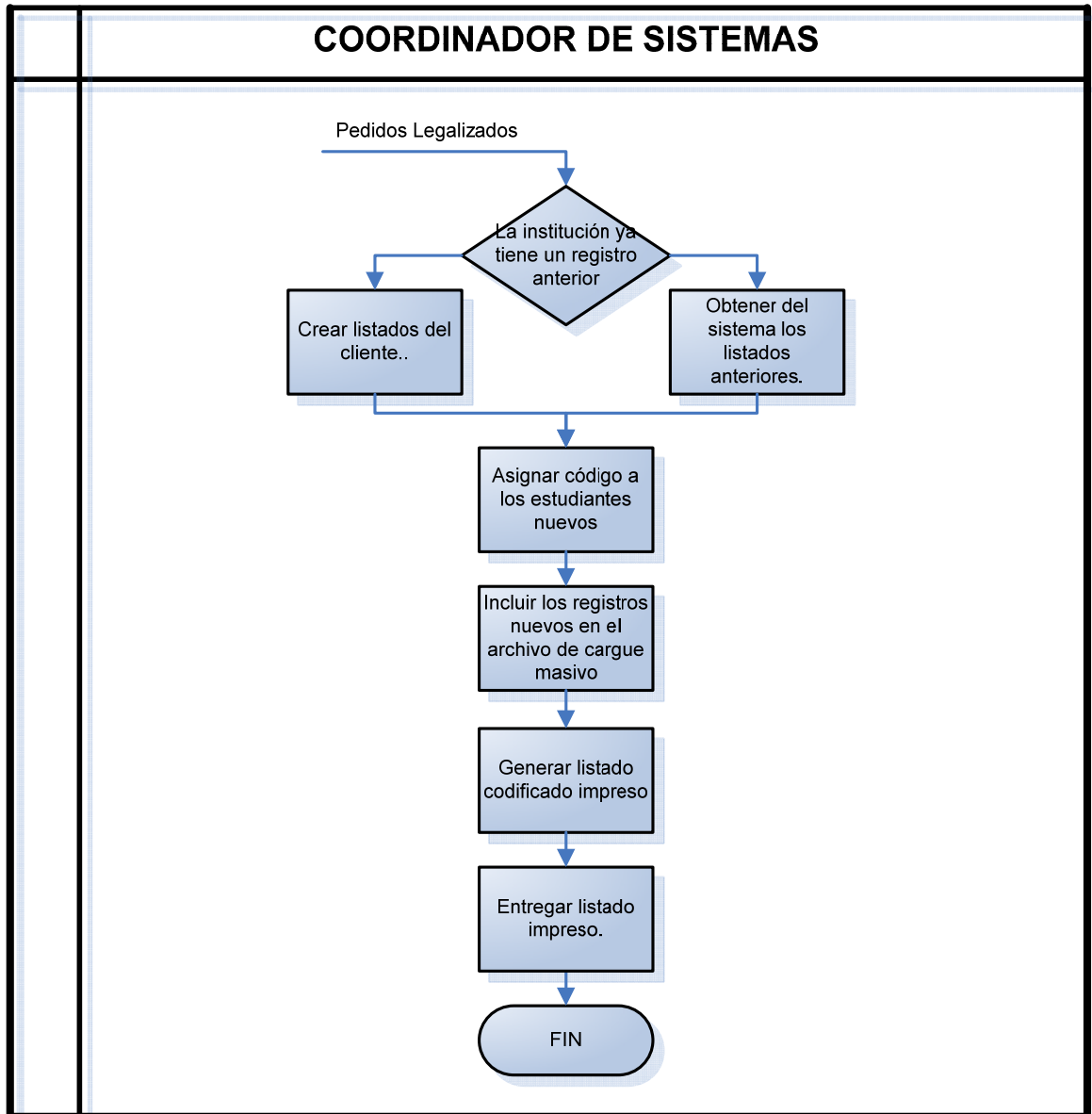
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-CRG-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA TRATAR EL MATERIAL REGRESADO</b>		
<b>OBJETIVO</b> Diferenciar sobre cartillas devueltas y sobrantes y notificar a los departamento involucrados		
<b>ALCANCE</b> Desde la recepción del material, hasta la notificación al departamento.		
<b>PERIODICIDAD</b> Cada vez que un cliente devuelva material.		
<b>RESPONSABLES</b> Servicio al cliente		
<b>ACTIVIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la prueba del material regresado.</li> <li>2. Consultar la cantidad de material regresado.</li> <li>3. Consultar en sistemas la cantidad de hojas de respuestas recibidas de la prueba relacionada.</li> <li>4. Calcular la diferencia entrega HR y material enviado.</li> <li>5. El valor calculado es mayor a la cantidad de cartillas regresadas..  Si: Ir al paso 6.  No: ir al paso 7.</li> <li>6. Identifica la diferencia de los valores como sobrantes.</li> <li>7. Identificar el número de cartillas sin identificar como devoluciones.</li> <li>8. Diligenciar formato.</li> <li>9. Ubicar en documentos a tramitar.</li> <li>10. FIN DEL PROCEDIMIENTO</li> </ol>		
<b>FORMATOS UTILIZADOS</b> RECIBO DE DEVOLUCIONES. RECIBO DE SOBRANTES.		
Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



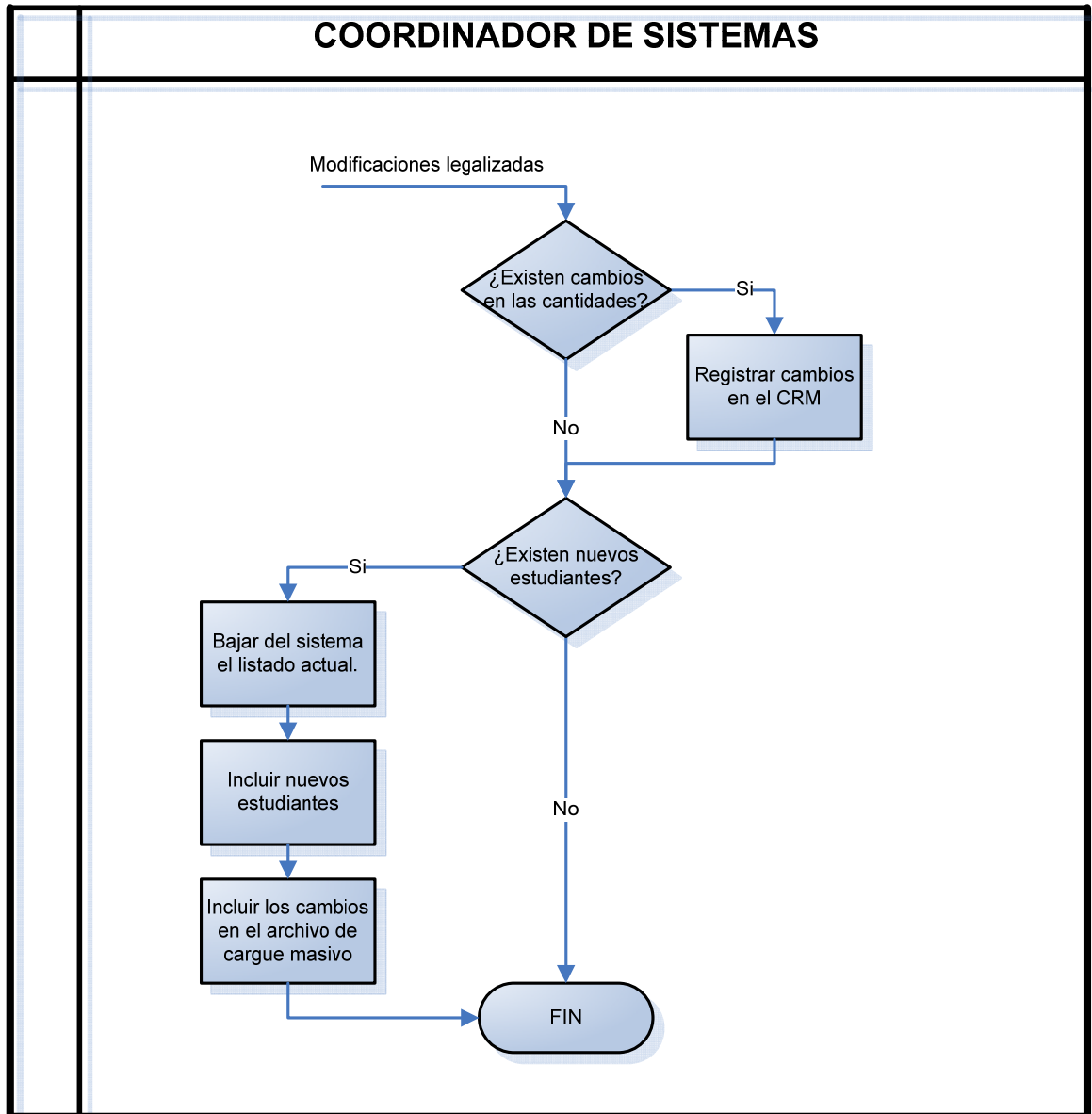
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RPS-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE PEDIDOS EN SISTEMAS.</b>		
<b>OBJETIVO</b> Generar el listado codificado de los estudiantes.		
<b>ALCANCE</b> Desde el documento de la solicitud de pedido hasta la entrega del listado impreso y la inclusión de los estudiantes en un archivo de cargue masivo.		
<b>PERIODICIDAD</b> Cada vez que se legalice una solicitud de pedido en el departamento de sistemas.		
<b>RESPONSABLES</b> Coordinador de sistemas.		
<b>ACTIVIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La institución ya tiene un registro anterior? Si: Bajar del sistema los listados anteriores. No: Crear listados de la institución.</li> <li>2. Asignar código a los estudiantes del listado de la solicitud de pedido con el consecutivo de los estudiantes anteriores.</li> <li>3. Generar un archivo de cargue masivo con los estudiantes que fueron codificados.</li> <li>4. Generar listado codificado impreso.</li> <li>5. Entregar a logística del listado.</li> <li>6. FIN DEL PROCEDIMIENTO.</li> </ol>		
<b>FORMATOS UTILIZADOS</b> SOLICITUD DE PEDIDO DE MP SOLICITUD DE PEDIDO DE MATERIAL		
Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario

**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


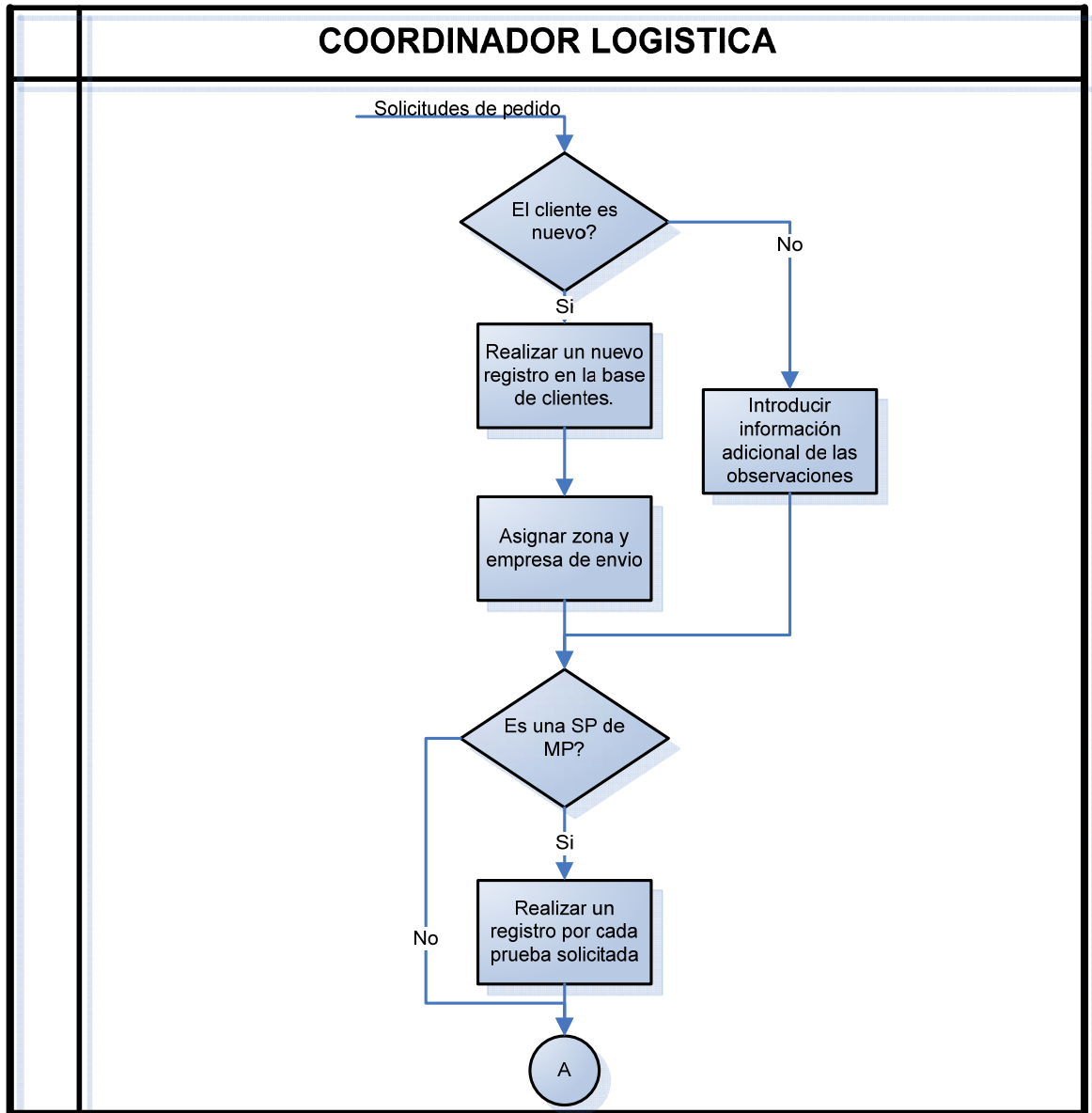
	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RMS-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE MODIFICACIONES DE MP EN SISTEMAS</b>		
<b>OBJETIVO</b> Incluir en un archivo de cargue masivo los movimientos de estudiantes de las modificaciones.		
<b>ALCANCE</b> Desde el documento de la solicitud de pedido hasta la entrega del listado impreso y la inclusión de los estudiantes en un archivo de cargue masivo.		
<b>PERIODICIDAD</b> Cada vez que se legalice una modificación.		
<b>RESPONSABLES</b> Coordinador de sistemas		
<b>ACTIVIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existen cambios de en las cantidades?  Si: Ir al paso 2.  No: Ir al paso 3.</li> <li>2. Registrar en el CRM las nuevas cantidades</li> <li>3. ¿Existen nuevos estudiantes?  Si: Ir al paso 4.  No: Ir al paso 7.</li> <li>4. Bajar del sistema los listados de los estudiantes vigentes.</li> <li>5. Incluir los nuevos estudiantes con el código consecutivo.</li> <li>6. Registrar los cambios en un archivo de cargue masivo de modificaciones.</li> <li>7. FIN DEL PROCEDIMIENTO.</li> </ol>		
<b>FORMATOS UTILIZADOS</b> MODIFICACIÓN DE MP		
Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario



DIAGRAMA DE FLUJO

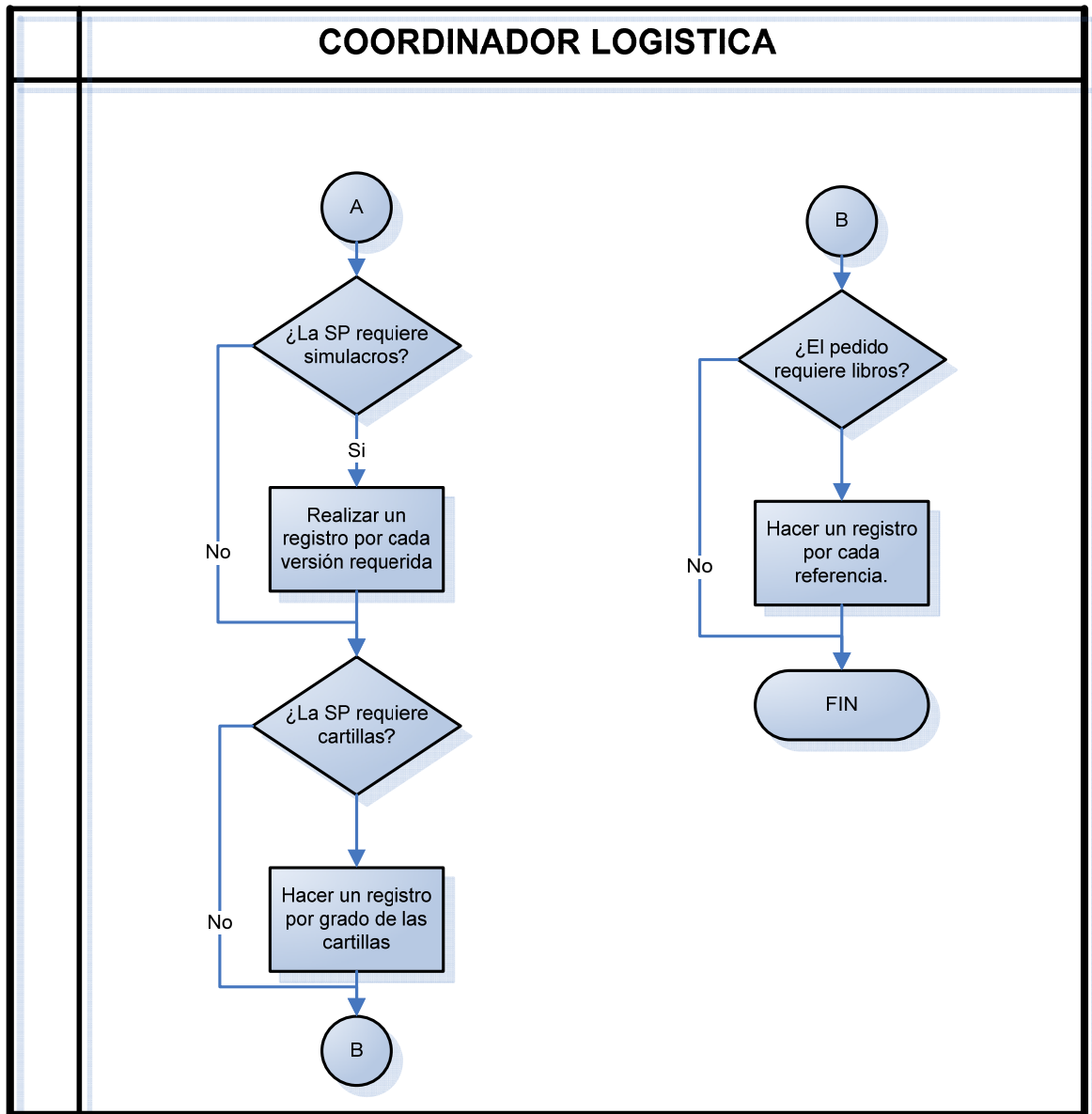


Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-RPL-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE PEDIDOS EN LOGÍSTICA</b>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Registrar la información de las solicitudes de pedidos en los diferentes archivos para el manejo de logística.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Desde el pedido legalizado en el departamento de logística hasta el registro de la información contenida en los archivos de seguimiento y bases de datos.</p>		
<p><b>PERIODICIDAD</b></p> <p>Cada vez que se legalice un pedido en el departamento de logística.</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Coordinador de logística.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el registro correspondiente en la base de datos de clientes.</li> <li>2. Asignar zona y empresa de envío.</li> <li>3. ¿Es una solicitud de pedido de martes de prueba? Si: ir al paso 4 No: Ir al paso 5</li> <li>4. Realizar un registro en el archivo de seguimiento por cada prueba que se solicita. Ir al paso X.</li> <li>5. ¿La solicitud requiere simulacros? Si: ir al paso 6. No: Ir al paso 7.</li> <li>6. Realizar un registro por cada versión de simulacro que requiera.</li> <li>7. ¿Requiere cartillas la solicitud? Si: Ir al paso 8. No: ir al paso 9.</li> <li>8. Hacer un registro con las materias requeridas por cada grado de cartillas que requiera el cliente.</li> <li>9. ¿El pedido requiere de libros?</li> </ol>		

Si: ir al paso 10.

No: Ir al paso 11.

10. Hacer un registro por cada referencia que desee el cliente.

11. FIN DEL PROCEDIMIENTO

**FORMATOS UTILIZADOS**

SOLICITUD DE PEDIDO DE MP

SOLICITUD DE PEDIDO DE MATERIAL

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

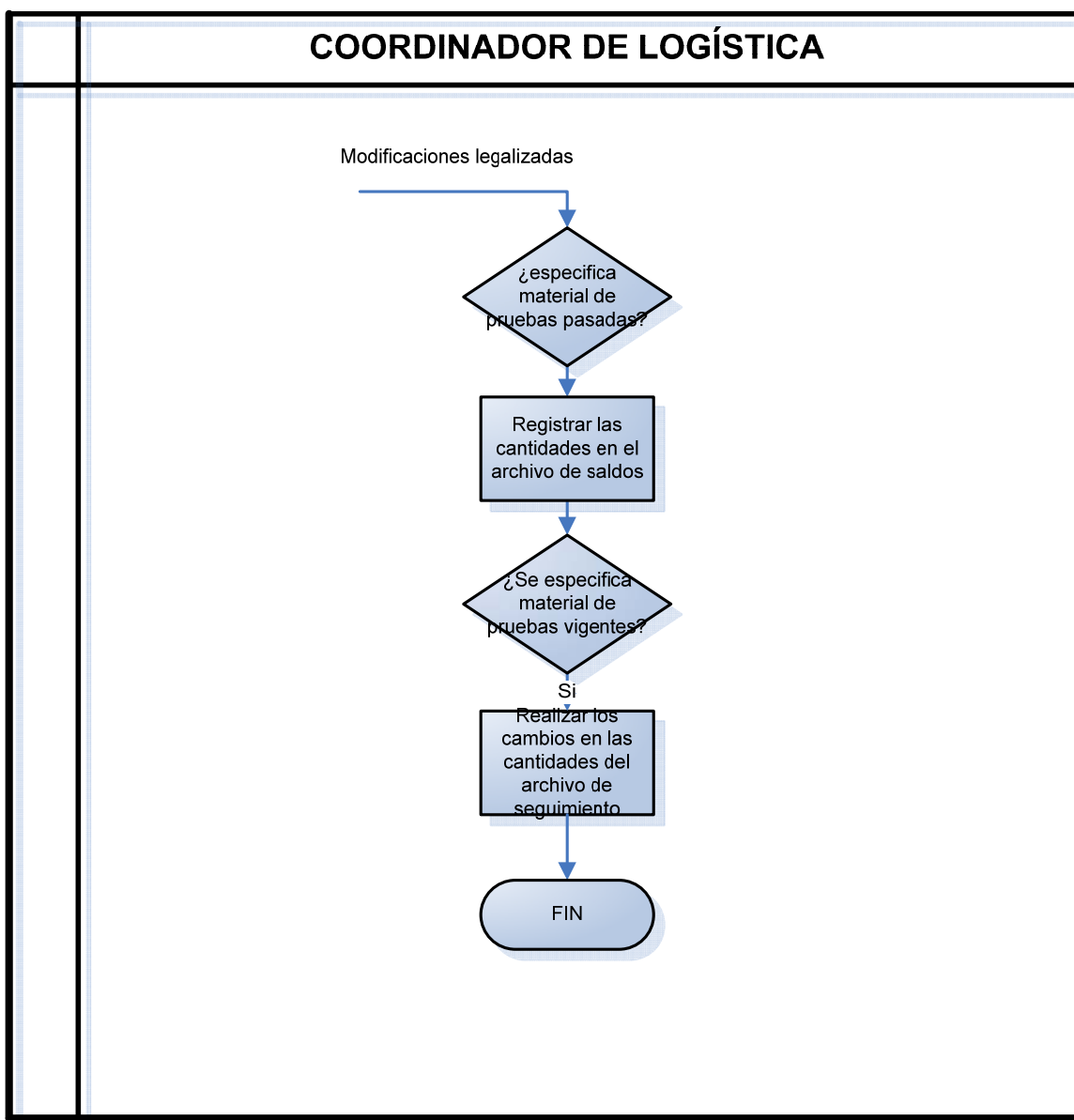
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE  
DE MODIFICACIONES EN LOGÍSTICA

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-RML-01

**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


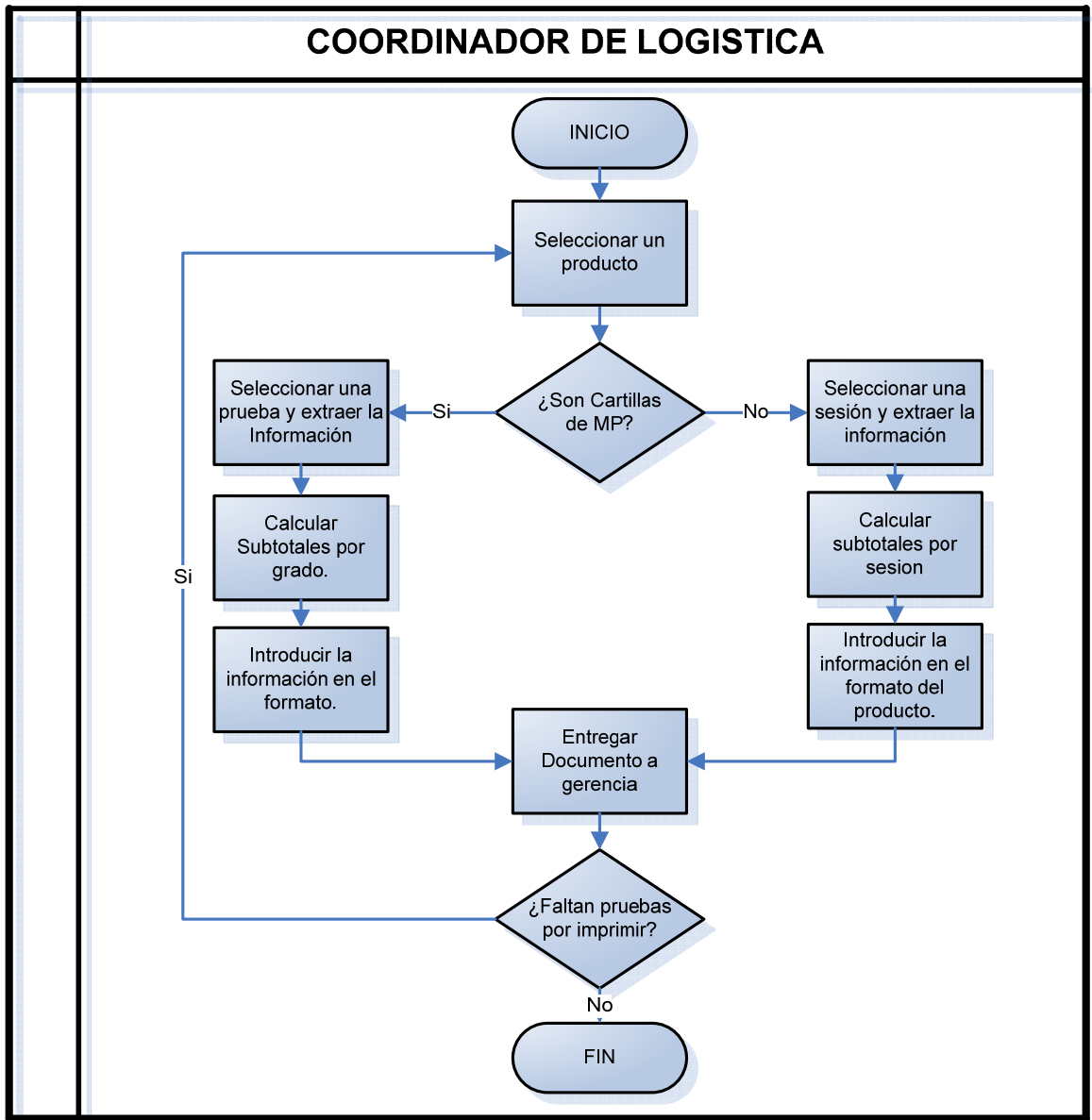
	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RML-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE MODIFICACIONES EN LOGÍSTICA</b>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Registra la información de las modificaciones legalizadas en el departamento de logística.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Desde las modificaciones legalizadas hasta la inclusión de la información en el archivo de seguimiento de bases de datos de logística.</p>		
<p><b>PERIODICIDAD</b></p> <p>Cada vez que se legalice una modificación.</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Coordinador de logística.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existe material de pruebas pasadas?            Sí: Ir al paso 2.            No: Ir al paso 3.</li> <li>2. Registrar las cantidades de pruebas pasadas en el archivo de saldos.</li> <li>3. ¿Se especifica material de pruebas vigentes?            Sí: Ir al paso 4            No: Ir al paso 5.</li> <li>4. Realizar los cambios de cantidades en el archivo de seguimiento.</li> <li>5. FIN DEL PROCEDIMIENTO.</li> </ol>		
<p><b>FORMATOS UTILIZADOS</b></p> <p>MODIFICACIONES DE MP.</p>		
Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario



DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

FECHA DE ELABORACIÓN

2009/09/15

PAGINA 2 DE 2

CÓDIGO

P-GCI-01

## PROCEDIMIENTO PARA GENERAR CANTIDADES A IMPRIMIR

### OBJETIVO

Generar la documentación con la información de las bases de datos para enviar a impresión material académico.

### ALCANCE

Desde la información contenida en las bases de datos, hasta la entrega de un documento a gerencia para enviar a imprimir material.

### PERIODICIDAD

Cada vez que la gerencia así lo solicite.

### RESPONSABLES

Coordinador de logística.

### ACTIVIDADES

1. Seleccionar un producto.
2. ¿El producto a imprimir son cartillas de martes de prueba?  
Si: Ir al paso 3.  
No: Ir al paso 6.
3. Seleccionar una prueba y extraer la información.
4. Calcular las cantidades subtotales por grado.
5. Consignar la información en el formato. Ir al paso 9.
6. Consultar las cantidades en los archivos de seguimiento del producto
7. Calcular los subtotales por sesión
8. Introducir la información en el formato establecido para cada producto.
9. Entregar la documentación a gerencia.
10. ¿Faltan pruebas por imprimir?  
Si: Ir al paso 1.  
No: Ir al paso 10.

11. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

**FORMATOS UTILIZADOS**

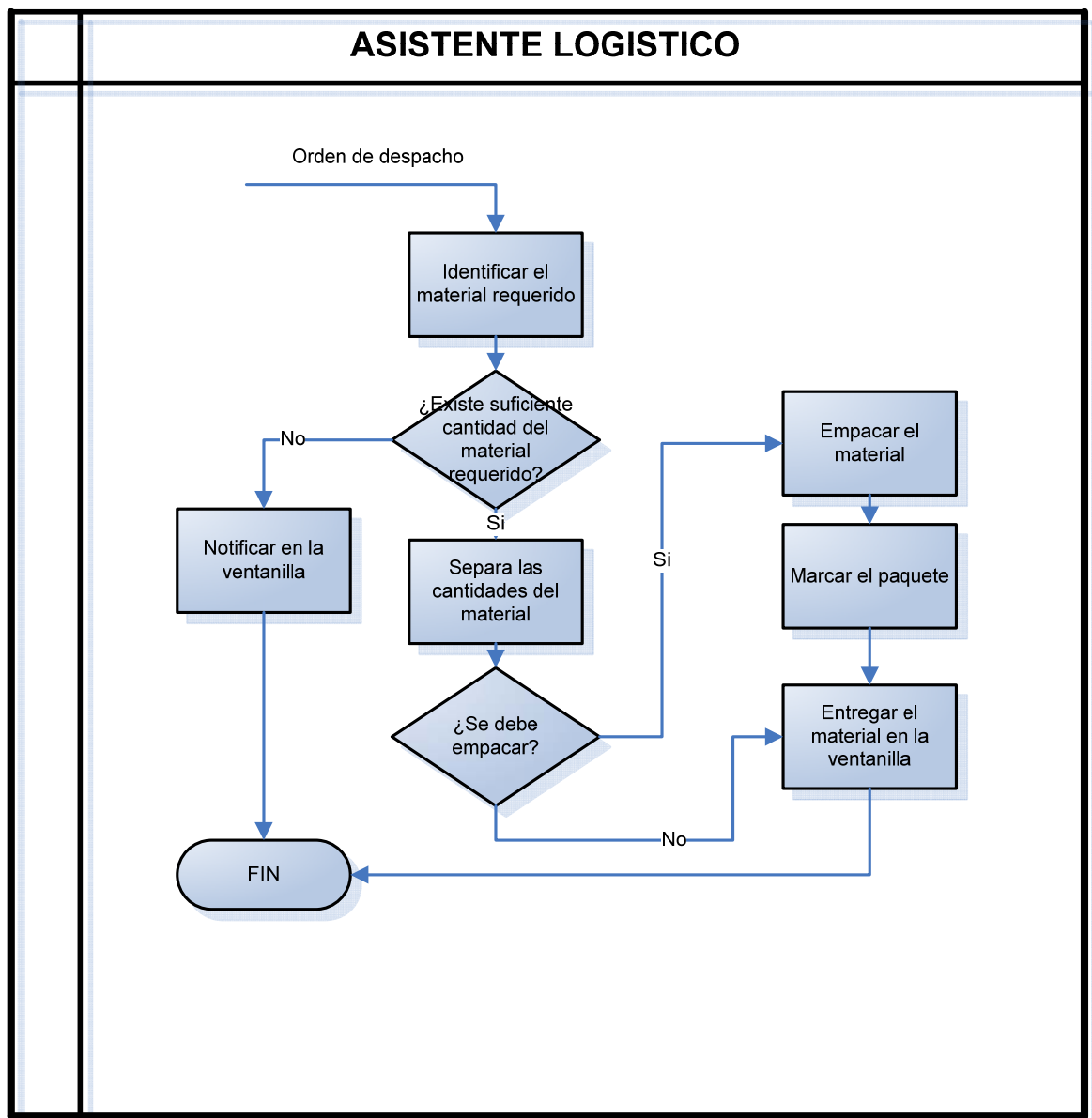
SOLICITUD DE IMPRESIÓN.

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-EMV-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE MATERIAL POR VENTANILLA

### OBJETIVO

Entregar el material requerido en la ventanilla del almacén inmediatamente.

### ALCANCE

Desde la recepción de la Orden de Entrega, hasta la entrega del material empacado requerido.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se notifique de una nueva orden de entrega en la ventanilla del almacén.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

### ACTIVIDADES

1. Ubicar y verificar la existencia de las cantidades de material disponible para su despacho.
2. ¿Se Cuenta con el Material necesario?  
Si: ir al paso 4.  
No: Ir al paso 3.
3. Notificar en la ventanilla. Ir al paso 9.
4. Separar las cantidades del material especificado.
5. ¿En la orden de Entrega se especifica empacarlo?  
Si: ir al paso 6.  
No: Ir al paso 8.
6. Empacar el material.
7. Escribir en el paquete el nombre a quien se entrega el material.
8. Entregar el material en la Ventanilla del almacén.
9. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

**FORMATOS UTILIZADOS**

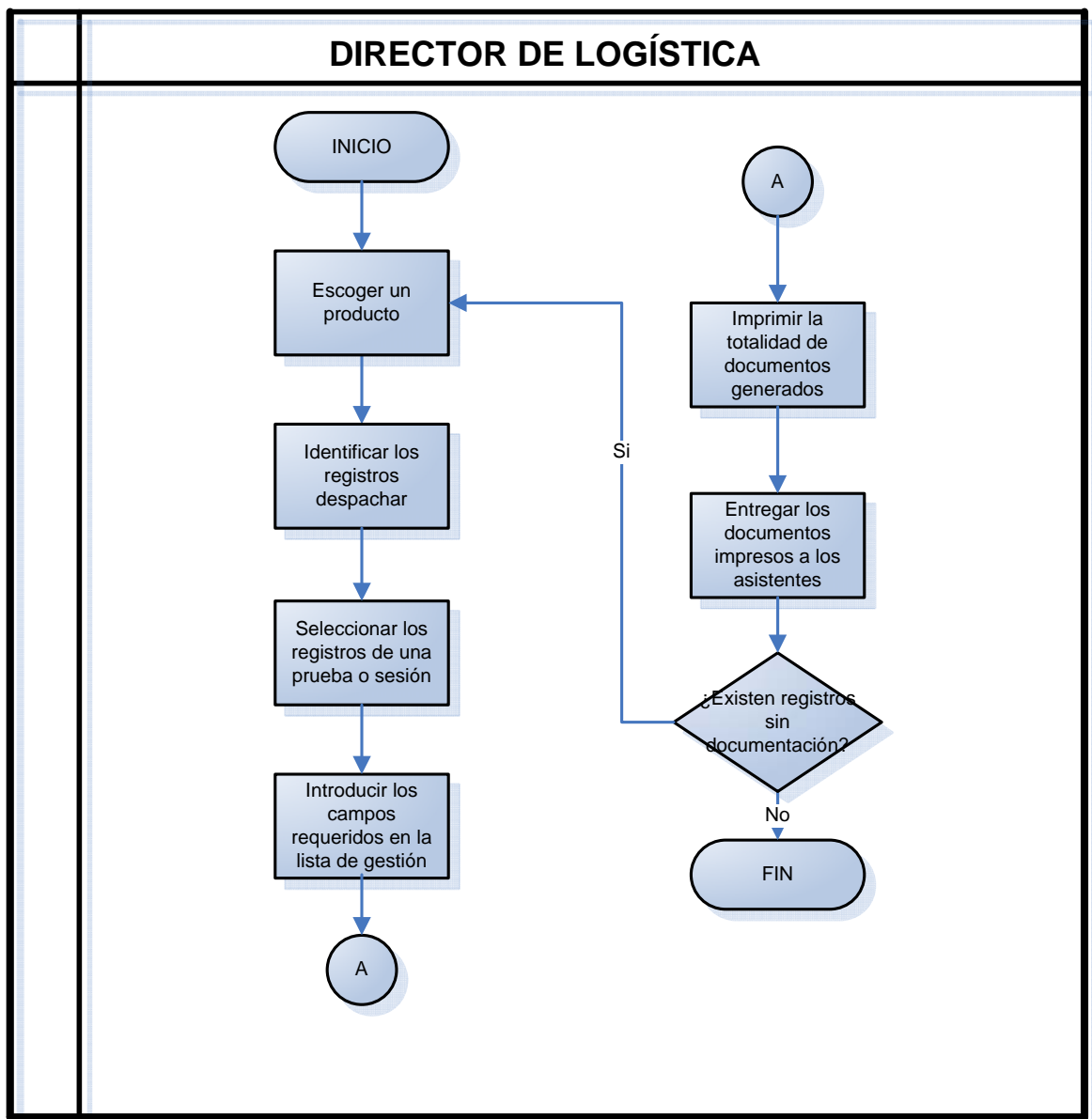
ORDEN DE ENTREGA

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-GDD-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE TABLAS Y RÓTULOS</b>		
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Generar la documentación para realizar las actividades de necesarias para separar, empaçar y enviar material académico.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Desde la información contenida en las bases de datos, hasta la impresión y entrega de la documentación a los asistentes.</p>		
<p><b>PERIODICIDAD</b></p> <p>Cada vez que se disponga realizar actividades de separado, empaque y envío de material académico.</p>		
<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Coordinador de logística.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la sesión o prueba de un producto.</li> <li>2. Identificar registro de cantidades a despachar.</li> <li>3. Seleccionar los registros de una sola prueba de las cantidades a despachar.</li> <li>4. Introducir los campos requeridos en las listas de los archivos de gestión.</li> <li>5. Imprimir la totalidad de la documentación generada en el archivo de gestión.</li> <li>6. Entregar los documentos al equipo de Picking.</li> <li>7. Existen registros con de cantidades a despachar sin generar documentación? Si: Ir al paso 2. No: Ir al paso 7.</li> <li>8. FIN DEL PROCEDIMIENTO.</li> </ol>		

## FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

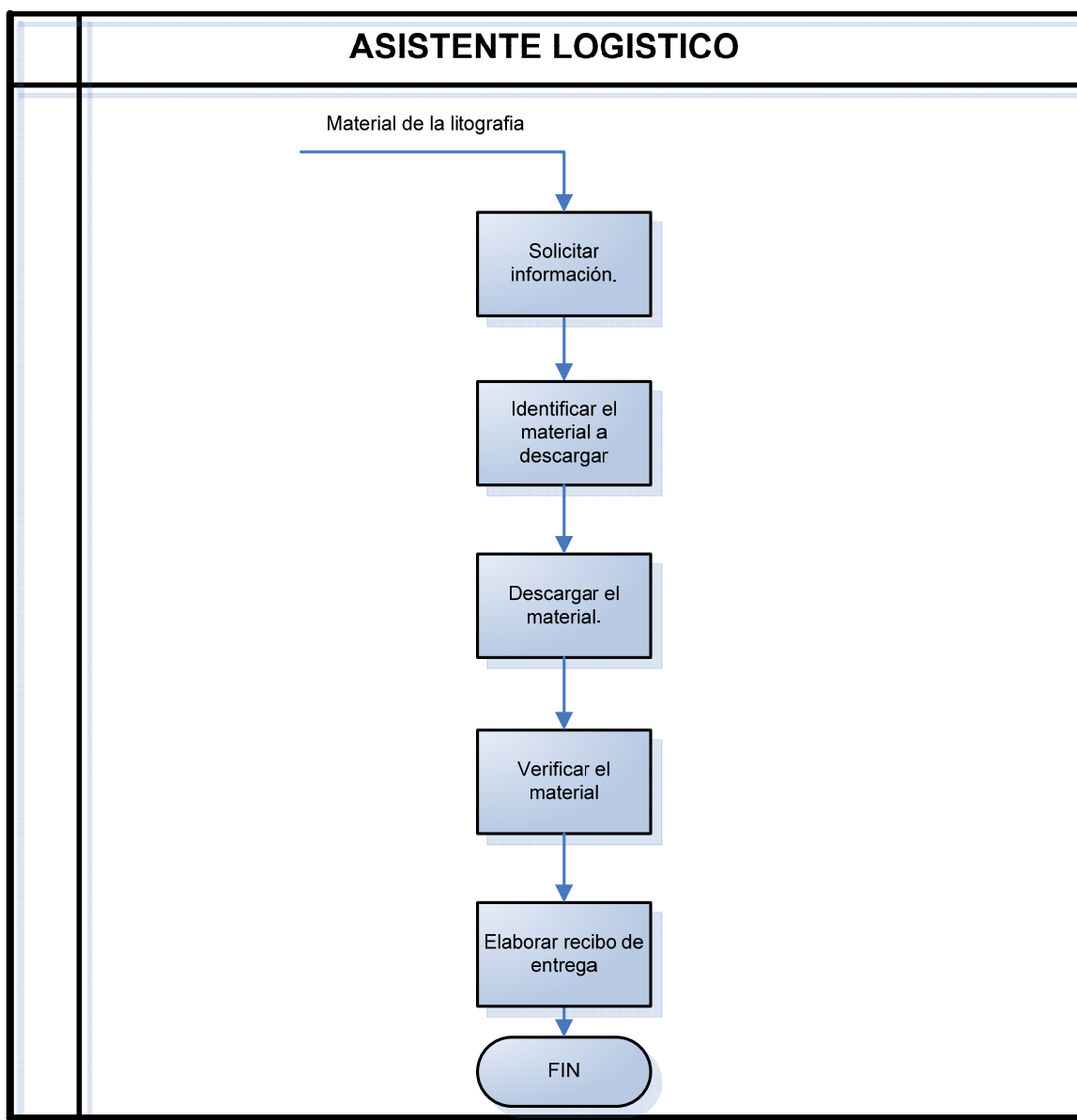
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

**PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE MATERIAL**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-RMA-01


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RMA-01
<b>PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE MATERIAL</b>		
<p><b>OBJETIVO</b> Recibir de las litografías el material en el almacén y cargarlo al inventario.</p> <p><b>ALCANCE</b> Desde la entrega del material hasta el descargue y ubicación del mismo.</p> <p><b>PERIODICIDAD</b> Cada vez que las litografías hagan entregas de material.</p> <p><b>RESPONSABLES</b> Asistente logístico.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar información de cantidades y características de los paquetes.</li> <li>2. Identificar el material a descargar.</li> <li>3. Descargar el material y ubicarlo en el lugar correspondiente.</li> <li>4. Verificar que el material de los paquetes corresponda a las características y contar las cantidades según los rótulos del paquete.</li> <li>5. Elaborar y firmar recibo de entrega.</li> <li>6. FIN DEL PROCEDIMIENTO.</li> </ol> <p><b>FORMATOS UTILIZADOS</b></p>		
Elabore: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

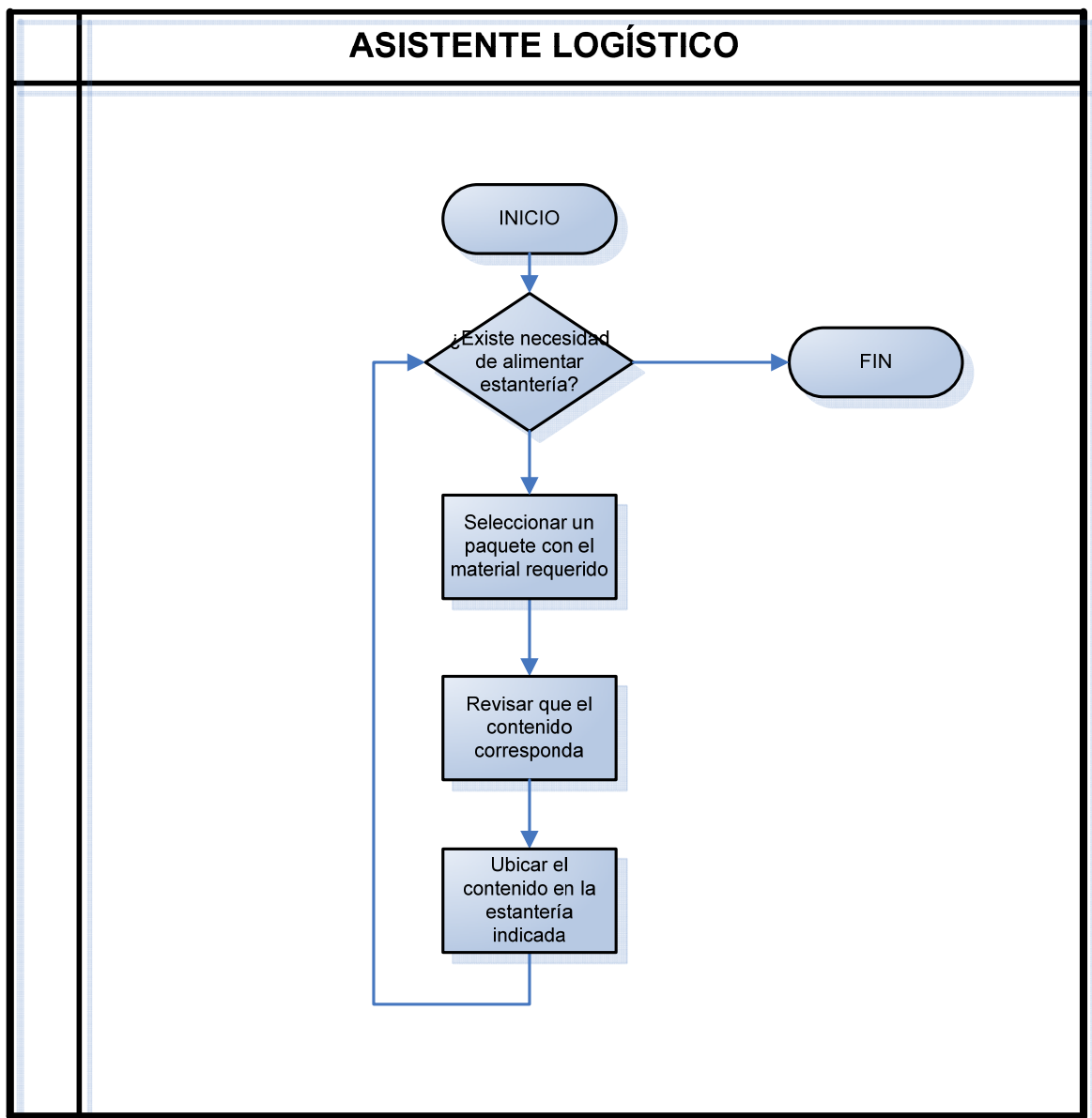
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

**PROCEDIMIENTO PARA DESEMPACAR  
MATERIAL**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-DSM-01


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-DSM-01

## PROCEDIMIENTO PARA DESEMPACAR MATERIAL

### OBJETIVO

Alimentar la estantería de material.

### ALCANCE

Desde los paquetes entregado por las litografías hasta su revisión y alimentación al material de trabajo.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se requiera.

### RESPONSABLES

Asistente logístico

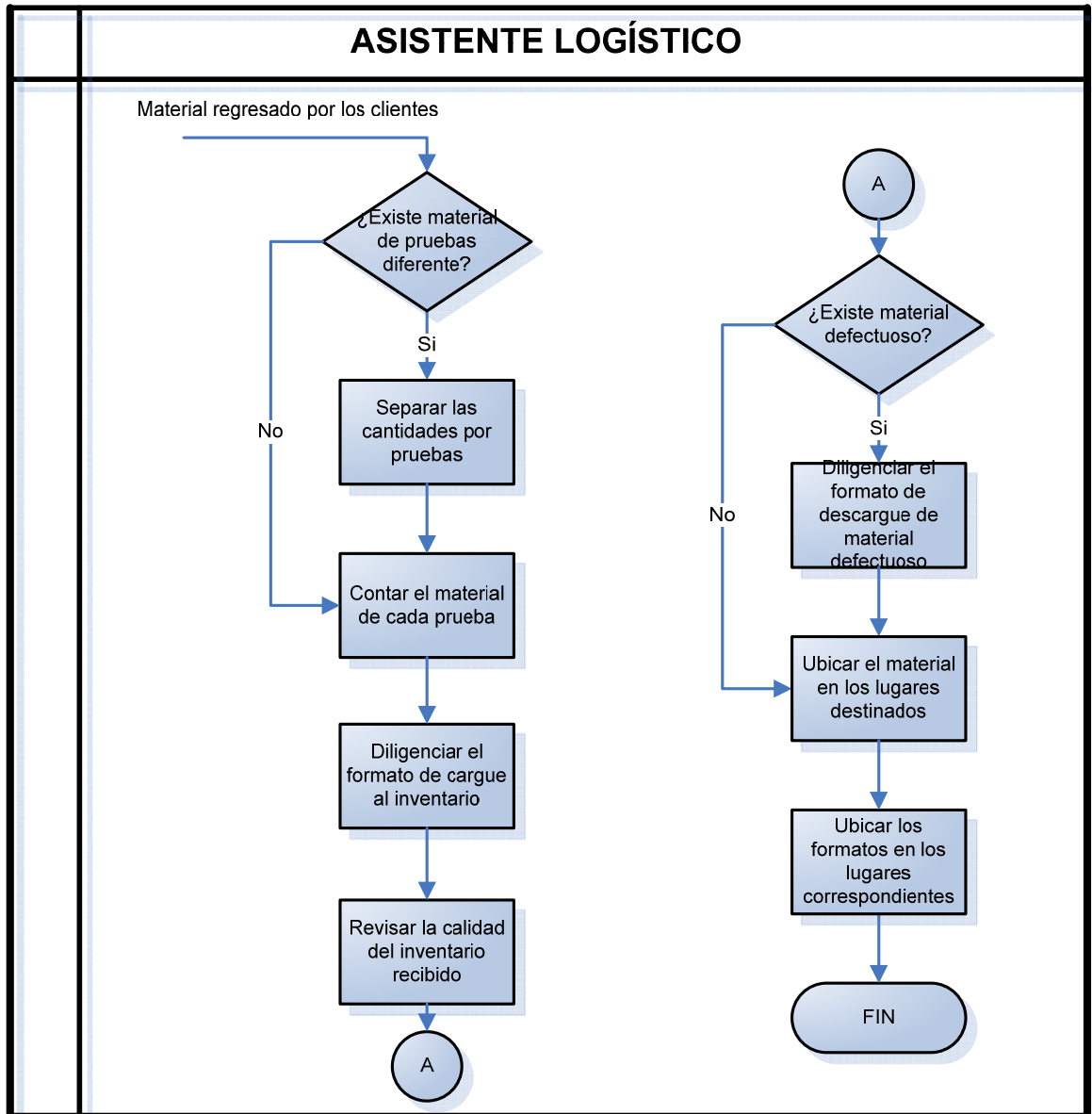
### ACTIVIDADES

1. Existe necesidad de alimentar los estantes?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 5.
2. Seleccionar paquete de material requerido.
3. Revisar que el material que el material del paquete corresponda a las especificaciones escritas sobre el mismo y el detalle del material.
4. Ubicar en la estantería destinada para ello. Ir al paso 1.
5. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-EMS-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA ENTRADA DE MATERIAL DE SEGUNDA

### OBJETIVO

Recibir el material que el cliente regresa.

### ALCANCE

Desde la recepción del material en el almacén, hasta la ubicación en el lugar correspondiente.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se notifique sobre material regresado por el cliente.

### RESPONSABLES

Asistente logístico

### ACTIVIDADES

1. Existe material de pruebas diferentes?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 3.
2. Separar el material por pruebas.
3. Contar el material de cada prueba.
4. Diligenciar el formato de cargue de inventario.
5. Revisar la calidad del material recibido
6. ¿Existe material defectuoso?  
Si: Ir al paso 7.  
No: Ir al paso 8.
7. Llenar el formato de descargue de material defectuoso.
8. Ubicar el material en los lugares correspondientes.
9. Ubicar los formatos en los lugares correspondientes.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

## FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro:

Diego Andrés Jaimes Acevedo

María Libia Arenas Perea

Coordinó:

Andrés Olmos Sánchez

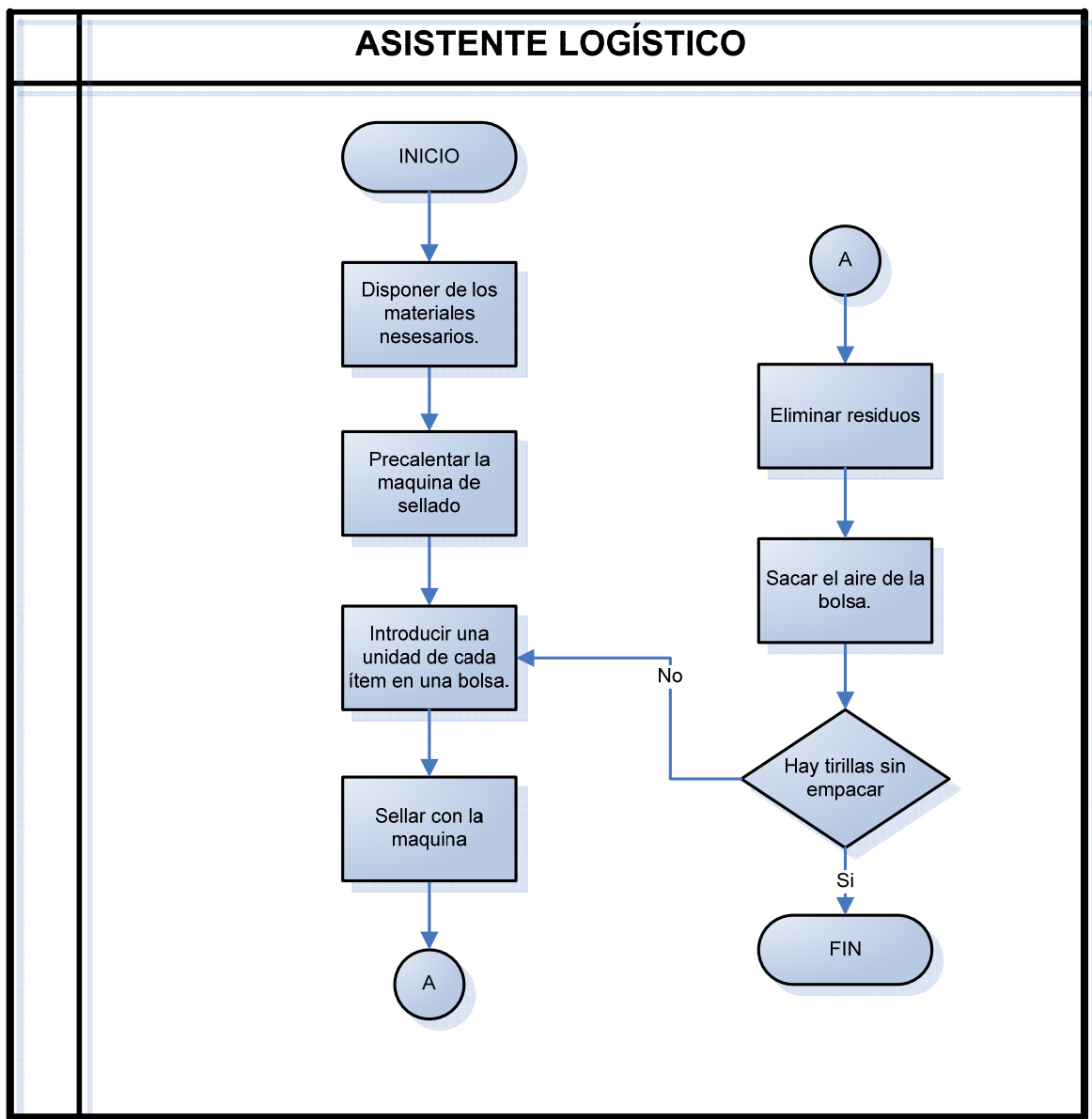
Gerente

Aprobó:

Milton Samir Ochoa De Vega

Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-CDS-01

## PROCEDIMIENTO PARA CONSOLIDAR SIMULACROS

### OBJETIVO

Crear unidades por sesión de simulacro.

### ALCANCE

Desde las unidades que contiene una sesión de un simulacro, hasta su sellado y disposición para ser contado.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se requiera.

### RESPONSABLES

Asistente logístico

### ACTIVIDADES

1. Disponer de los materiales necesarios como bolsas, cuadernillos, hojas de respuestas, hojas de cálculos del mismo color.
2. Disponer de la máquina de sellado precalentada
3. Introducir una hoja de respuesta, una hoja de cálculos un cuadernillo del mismo color.
4. Sellar con las barras de la maquina
5. Eliminar residuos.
6. Cortar un borde de la bolsa y sacar el aire.
7. ¿Ya se alcanzo la meta de cantidades selladas?  
Si: ir al paso 3.  
No: ir al paso 8.
8. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

## FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro:

Diego Andrés Jaimes Acevedo

María Libia Arenas Perea

Coordinó:

Andrés Olmos Sánchez

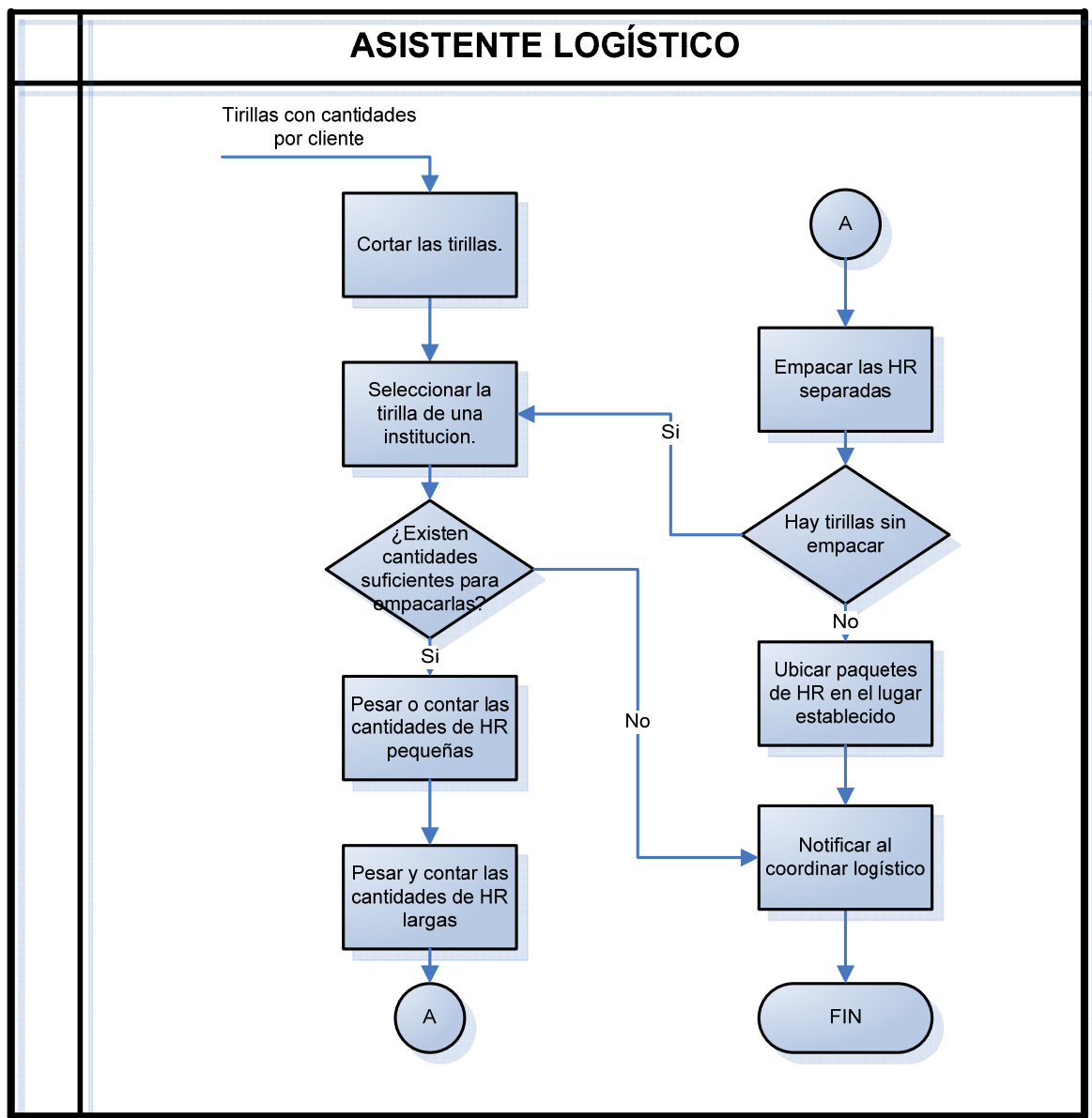
Gerente

Aprobó:

Milton Samir Ochoa De Vega

Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-EHR-01

## PROCEDIMIENTO PARA EL EMPAQUE DE HOJAS DE RESPUESTA

### OBJETIVO

Separar y empacar la cantidad de hojas de respuesta de las diferentes referencias para las instituciones inscritas en el programa.

### ALCANCE

Desde las hojas con las cantidades de hojas de respuesta requeridas, hasta el empaque de las cantidades especificadas.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se requiera.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

### ACTIVIDADES

1. Cortar las tirillas de cada institución por separado.
2. Tomar la Tirilla de un colegio.
3. Existen la cantidad necesaria?  
Si: Continuar al paso 4.  
No: Ir al paso 9.
4. Pesar y/o contar las cantidades especificadas de hojas de respuesta de los grados tercero a noveno.
5. Pesar y/o contar las cantidades especificadas de hojas de respuesta de los grados decimo a undécimo.
6. Empacar en una bolsa las cantidades separadas junto con la tirilla de la institución correspondiente.
7. Todavía existen tirillas de instituciones con cantidades a separar y empacar?  
Si: Ir al paso 2.

No: Ir al paso 8.

8. Ubicar los paquetes de hojas de respuesta en el lugar establecido.
9. Notificar al coordinador logístico sobre el evento.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.
- 11.

**FORMATOS UTILIZADOS**

TIRILLAS DE HOJAS DE RESPUESTA:

Elaboro:

Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:

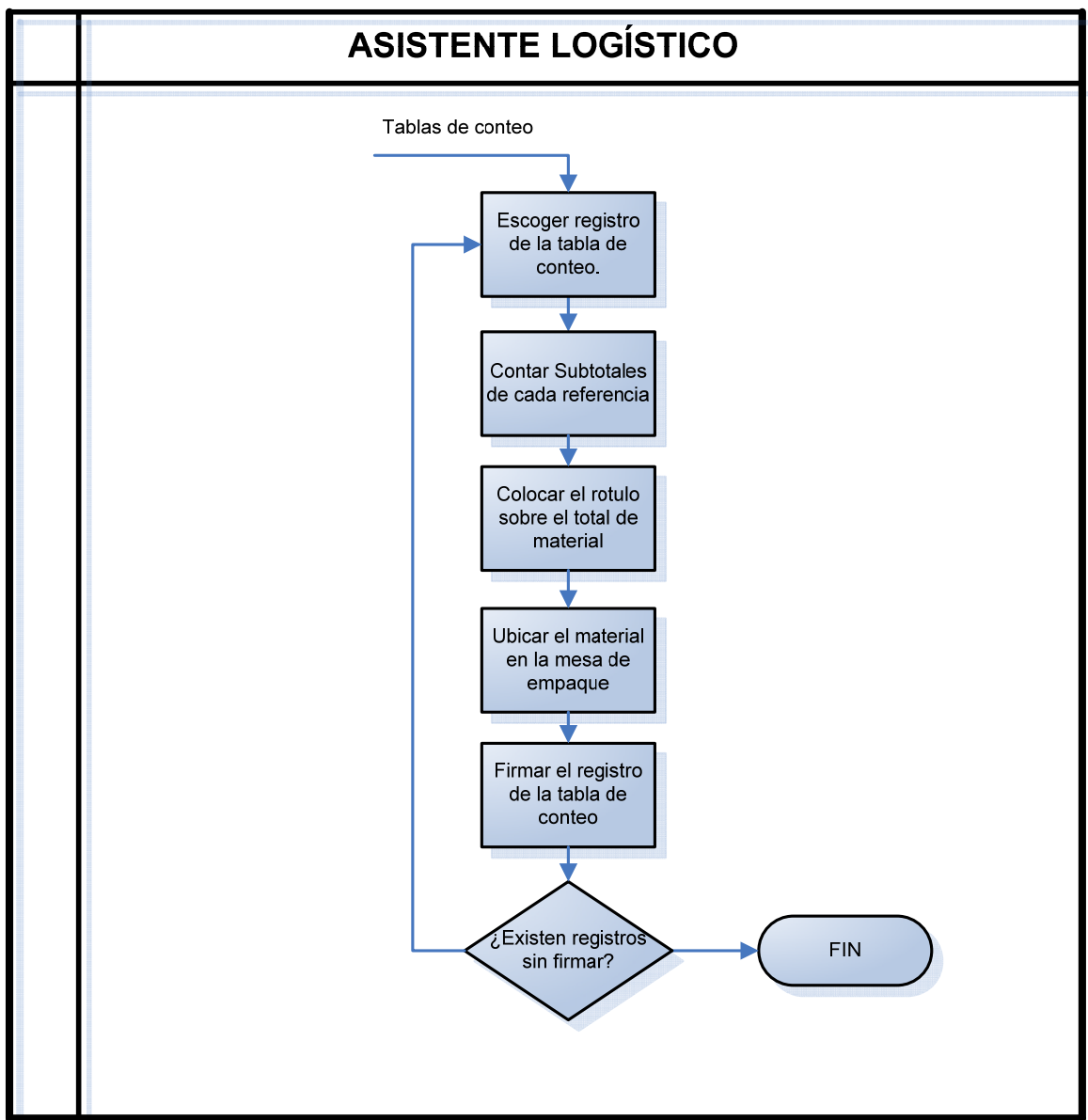
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:

Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario




**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-CON-01

### PROCEDIMIENTO PARA EL CONTEO

**OBJETIVO**

Separar por medio de conteo manual las unidades de material académico para ser despachado.

**ALCANCE**

Desde la estantería hasta la separación de las cantidades requeridas por cliente.

**PERIODICIDAD**

Cada vez que se tenga disponible una tabla de conteo.

**RESPONSABLES**

Asistente logístico.

**ACTIVIDADES**

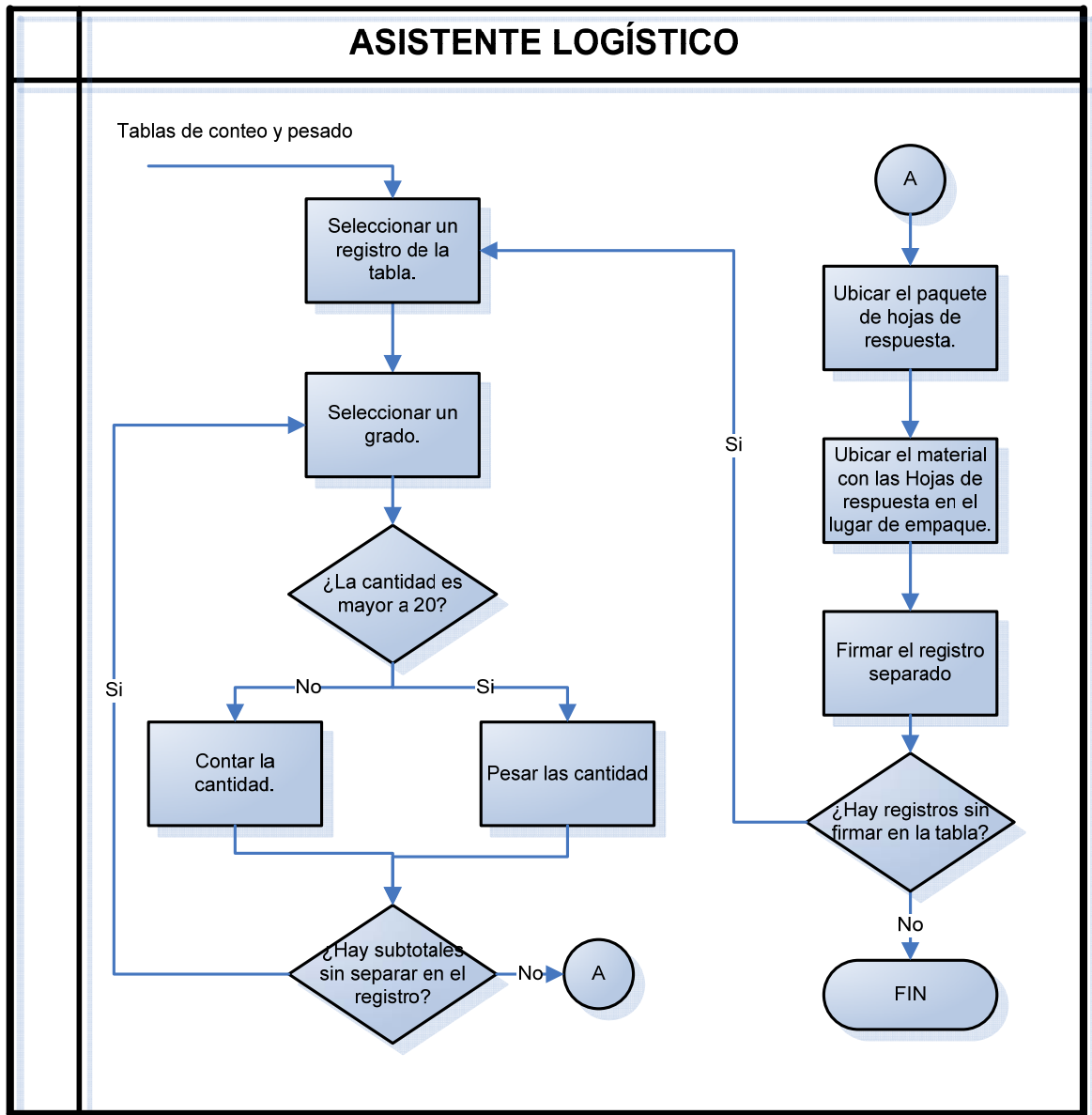
1. Escoger un registro de la tabla de conteo.
2. Contar subtotales de cada referencia.
3. Colocar el rotulo sobre las el total de material de todas las referencias contadas.
4. Ubicar el material en la mesa de empaque.
5. Firmar el registro de la tabla de conteo.
6. Existen registros sin firmar?  
Si: Ir al paso 1.  
No: Ir al paso 7.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

**FORMATOS UTILIZADOS**

TABLA DE CONTEO.

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-PMP-01

## PROCEDIMIENTO PARA EL PESADO DE MARTES DE PRUEBA

### OBJETIVO

Separar las cantidades de martes de prueba por cada cliente

### ALCANCE

Desde las unidades en estantería, hasta arrumes de material académico por cliente.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se tenga disponible una tabla de conteo y empaque.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

### ACTIVIDADES

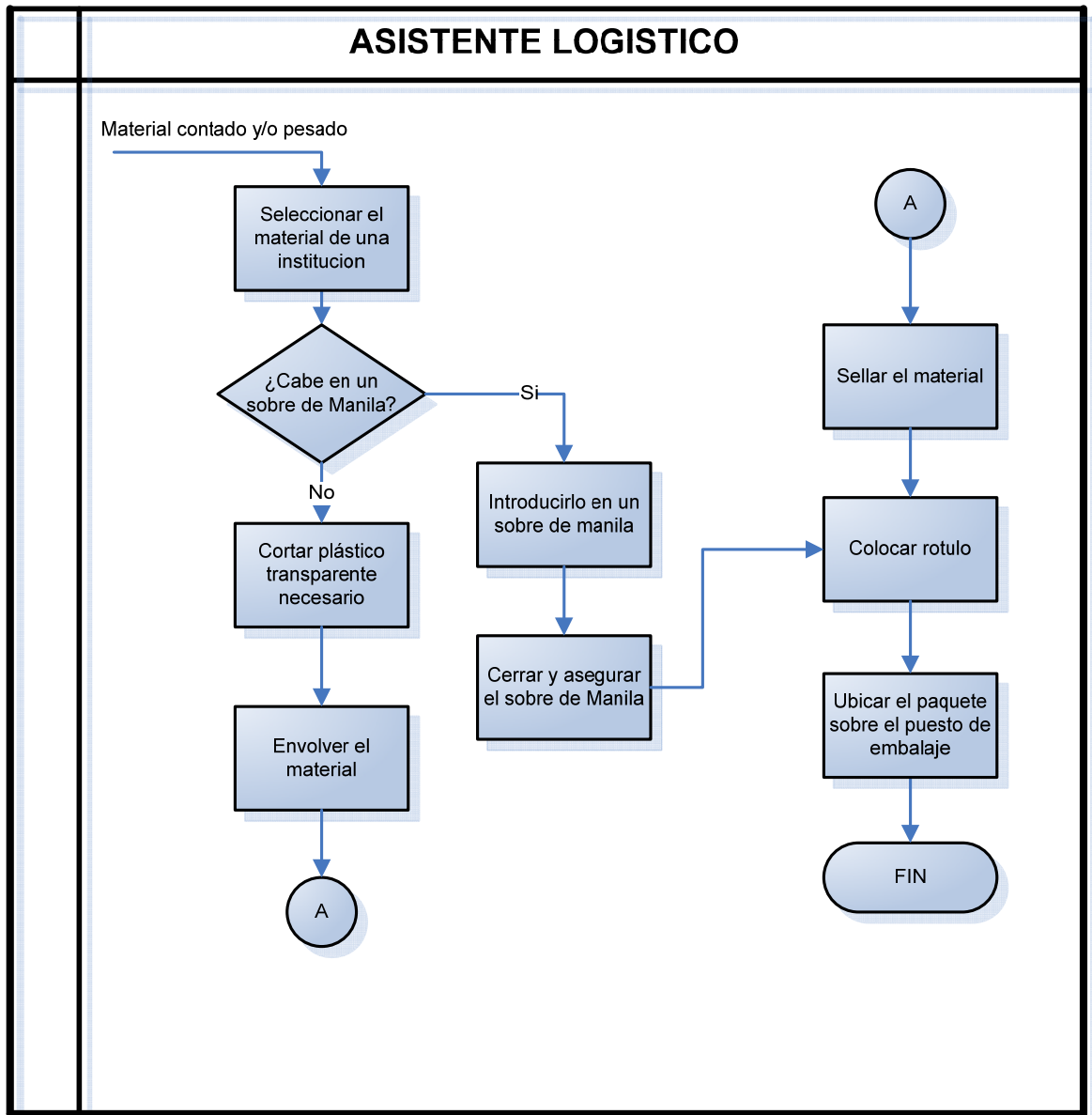
1. Seleccionar un registro de la tabla de conteo y empaque.
2. Seleccionar un grado con subtotal mayor a cero.
3. La cantidad es mayor a 20?  
Si: Contar la cantidad manualmente.  
No: Separa la cantidad mediante el peso del material y los valores de la tabla de pesado.
4. Existen totales por grado para separa el registro?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 5.
5. Ubicar el paquete de hojas de respuesta correspondiente al registro seleccionado.
6. Ubicar la bolsa con hojas de respuesta sobre la totalidad de material y ubicarlo todo sobre la mesa de empaque.
7. Firmar el registro seleccionado de la tabla de conteo y pesado.
8. Hay registros sin firmar en la tabla de conteo y pesado.  
Si: Ir al paso 1  
No: Ir al paso 9.
9. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

TABLA DE CONTEO Y EMPAQUE DE MP

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-EMA-01

## PROCEDIMIENTO PARA EL EMPAQUE DE MATERIAL

### OBJETIVO

Empacar por producto y cliente el material académico.

### ALCANCE

Desde los arrumes de material académico por producto y cliente hasta la consolidación de paquetes de material académico para el cliente.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga de material para empacar en la mesa de empaque.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

### ACTIVIDADES

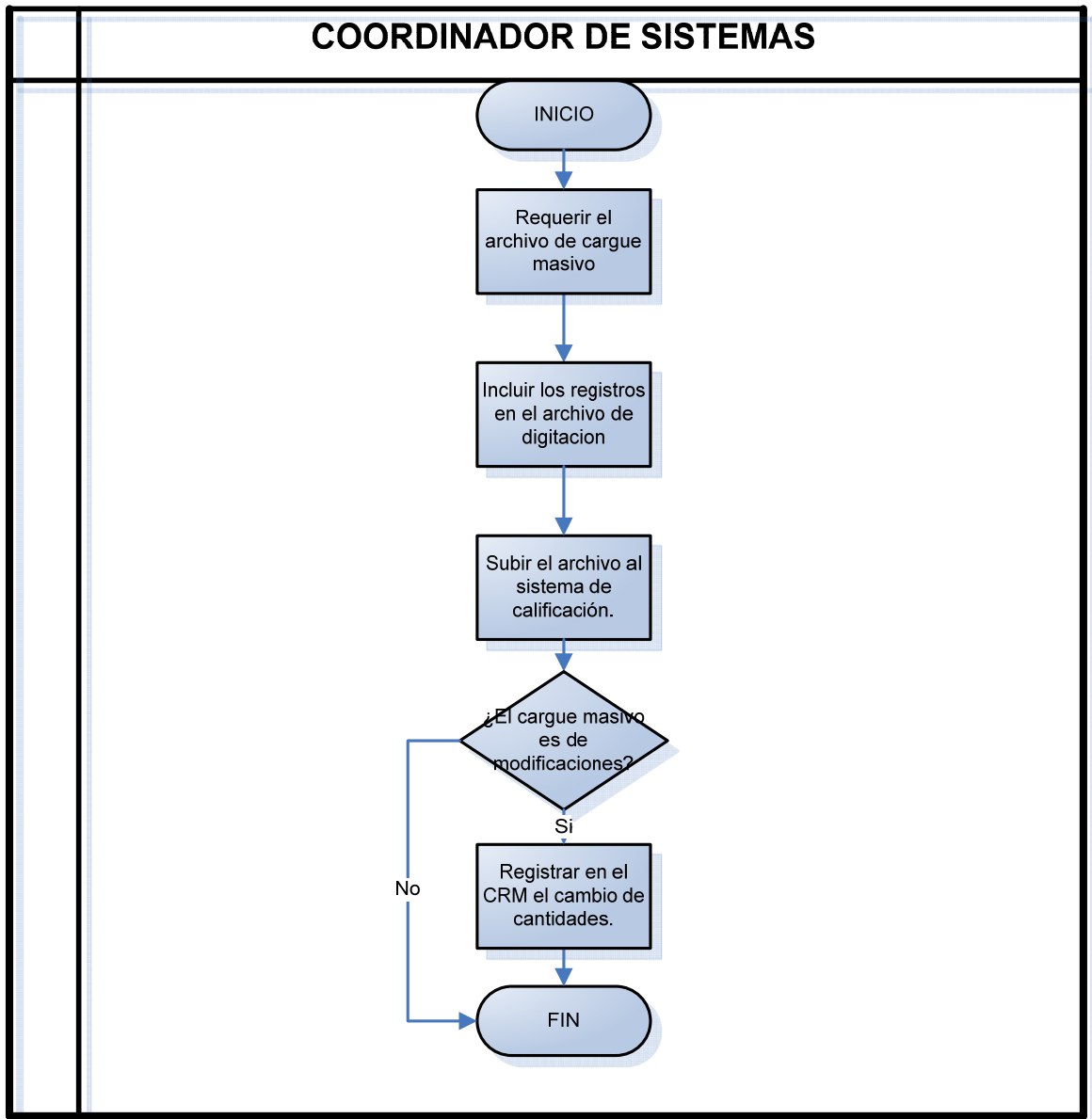
1. Seleccionar el material de un cliente
2. ¿La totalidad del material cabe en un sobre de manila?  
Si: Ir al paso 3.  
No: Ir al paso 5.
3. Introducir todo dentro de un sobre de manila.
4. Cerrar y asegurar el sobre de manila. Ir al paso 8.
5. Cortar el plástico transparente necesario para el empaque de la pila de material.
6. Colocar el plástico debajo del material y envolver en su totalidad.
7. Sellar la cubierta de plástico.
8. Colocar el rotulo sobre el paquete o sobre y asegurarlo.
9. Colocar el material en el puesto de en el puesto de embalaje.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--




**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-MAE-01

## PROCEDIMIENTO PARA MATRICULAR LOS ESTUDIANTES EN EL SISTEMA.

### OBJETIVO

Registrar en el sistema de calificación y el archivo de digitación los estudiantes de los pedidos y modificaciones.

### ALCANCE

Desde los archivos generados de cargue masivo de estudiantes hasta su matrícula en el sistema de calificaciones y archivo de digitación.

### PERIODICIDAD

Diario.

### RESPONSABLES

Coordinador de sistemas.

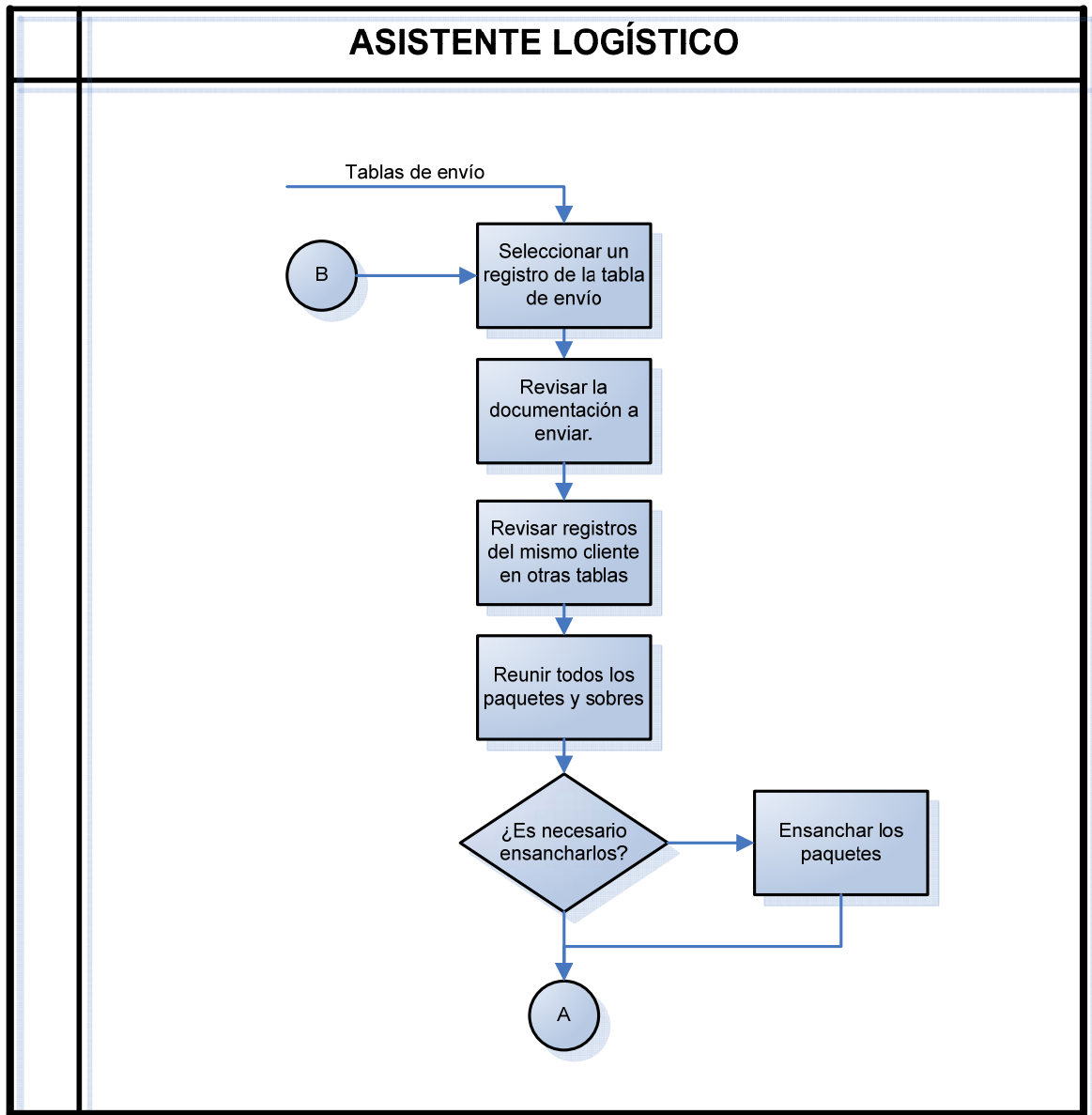
### ACTIVIDADES

1. Requerir el archivo de cargue masivo.
2. Incluir los registros en el archivo de digitación.
3. Subir el archivo al sistema de calificación.
4. ¿El cargue masivo es de modificaciones?  
Si: ir al paso 5.  
No: Ir al paso 6.
5. Registrar en el CRM el cambio de cantidades.
6. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--

**DIAGRAMA DE FLUJO**

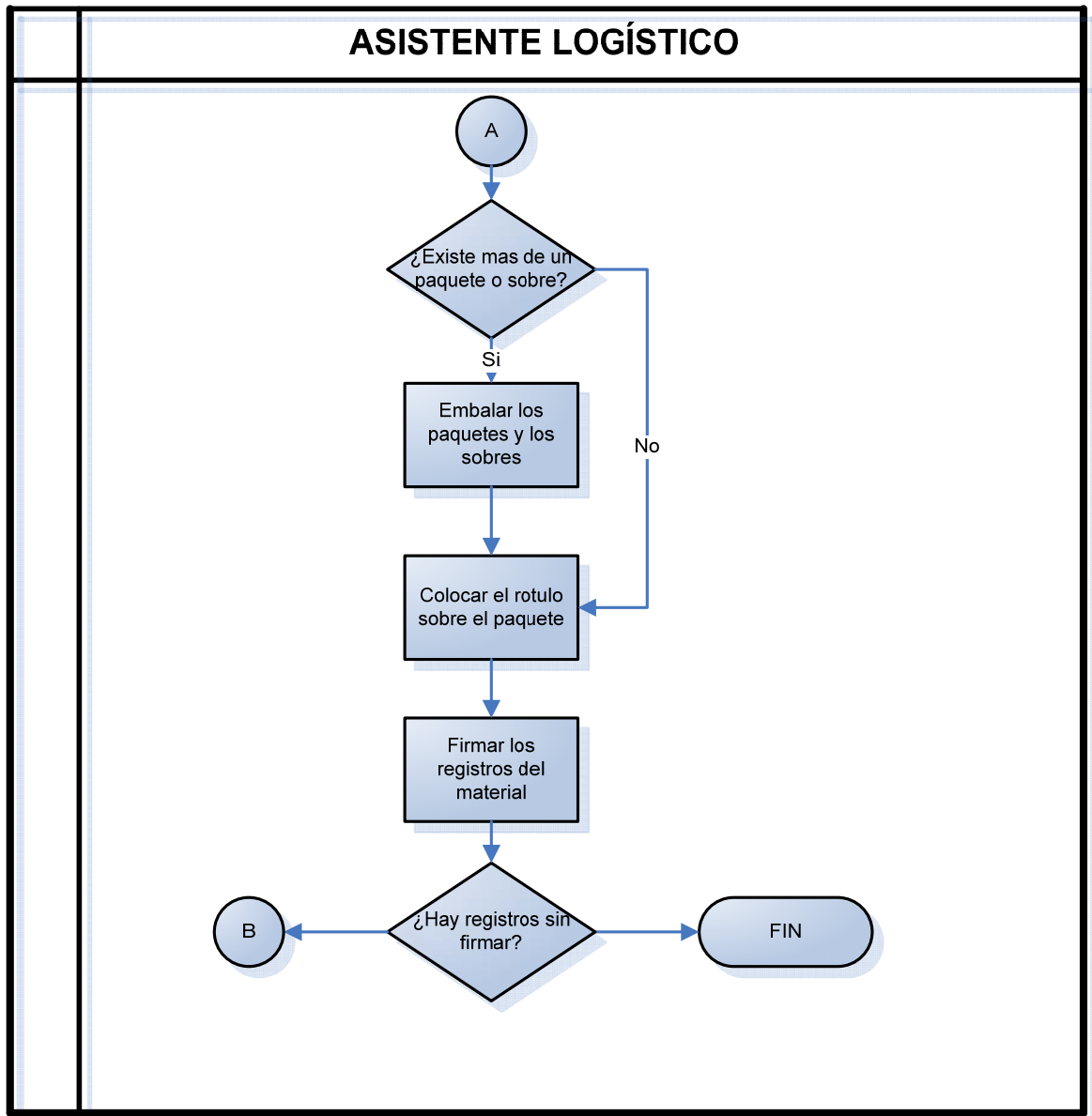


Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-EMB-01

### PROCEDIMIENTO PARA EMBALAR

**OBJETIVO**

Crear un paquete con el total de material por cliente para cumplir las políticas de los operadores logísticos.

**ALCANCE**

Comprende desde los paquetes entregados por el proceso de empaque hasta el alistamiento para la entrega para ser enviado.

**PERIODICIDAD**

Cada vez que se requiera.

**RESPONSABLES**

Asistente logístico.

**ACTIVIDADES**

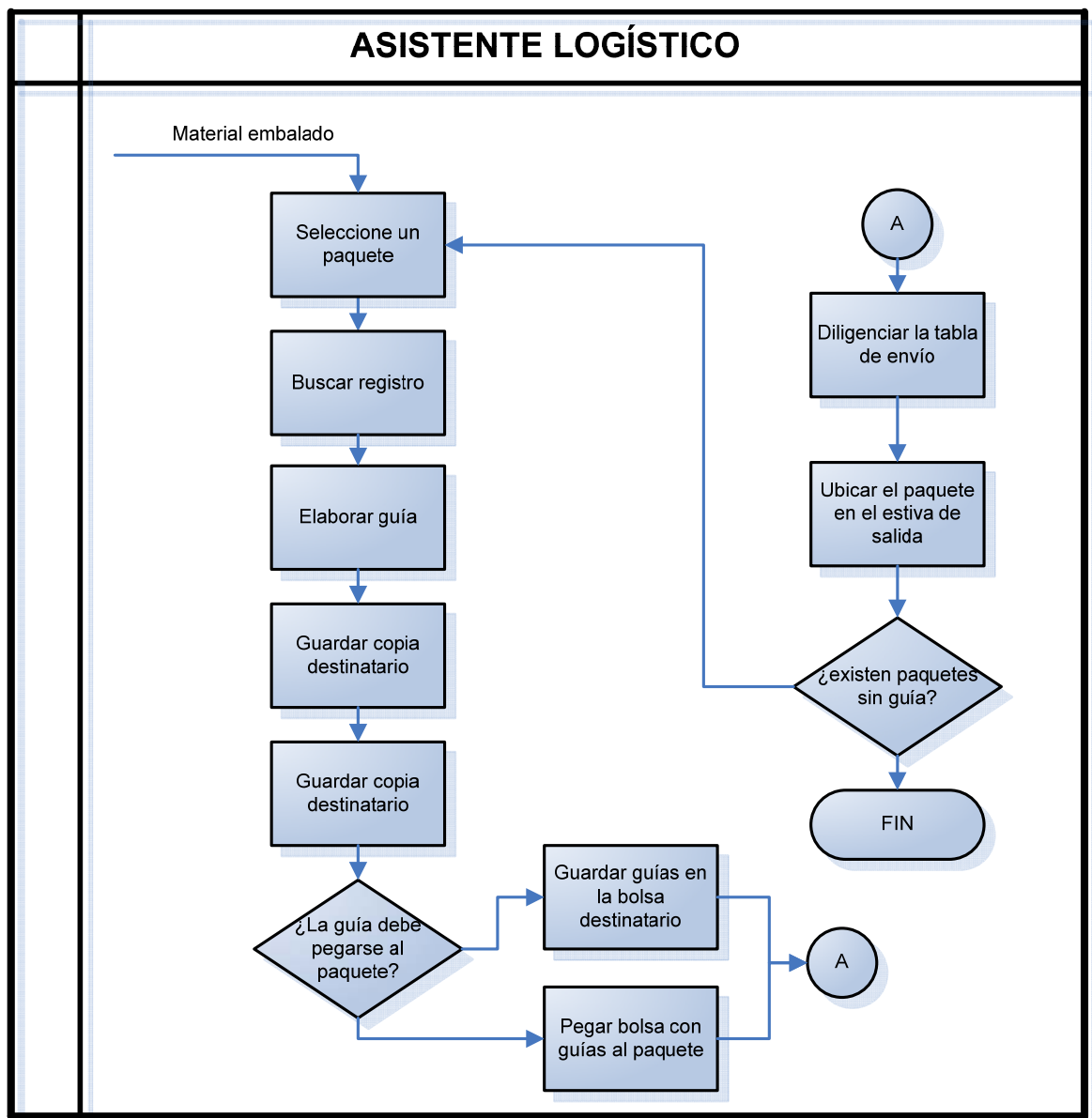
1. Seleccionar un registro de una tabla de envío.
2. Revisar la documentación a enviar.
3. Revisar registros del mismo cliente o con observaciones para enviar en otras tablas.
4. Reunir la totalidad del material a enviar al cliente.
5. ¿La totalidad del material debe ser enzunchado?  
Si: Ir al paso 6.  
No: Ir al paso 7.
6. Enzunchar la totalidad de los paquetes.
7. Hay más de un paquete para ser embalados como un solo envío?  
Si: ir al paso 8.  
No: ir al paso 9.
8. Embalar los paquetes y los sobres con el plástico blanco.
9. Colocar un rotulo sobre el paquete y asegurarlo.
10. Firmar los registros de paquetes embalados
11. ¿Todos los registros de todas las tablas se encuentran firmados?  
Si: r al paso 1.  
No: Ir al paso 12.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO

**FORMATOS UTILIZADOS**

TABLAS DE ENVÍO

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboró:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-EDG-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE GUÍAS

### OBJETIVO

Elaborar la documentación para el envío de material.

### ALCANCE

Desde los paquetes embalados hasta la elaboración de la documentación para el envío.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga de material embalado.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

### ACTIVIDADES

1. Seleccionar paquete
2. Buscar registro del paquete en las tablas de envío.
3. Elaborar guía según la información contenida en la tabla de envío y el rotulo del paquete.
4. Guardar la copia destinatario en la bolsa asignada.
5. ¿La guía se debe pegar al paquete?  
 Si: Pegar la bolsa al paquete con las guías del operador logístico adentro.  
 No: Ubicar las guías en la bolsa de guías a entregar de la empresa seleccionada.
6. Diligenciar la tabla de envío con la fecha de envío y la firma.
7. Ubicar el paquete en las estivas de salida.
8. ¿Existen paquetes sin guía?  
 Si: Ir al paso 1.  
 No: Ir al paso 9.
9. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### FORMATOS UTILIZADOS

TABLAS DE ENVÍO

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--



**ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA**

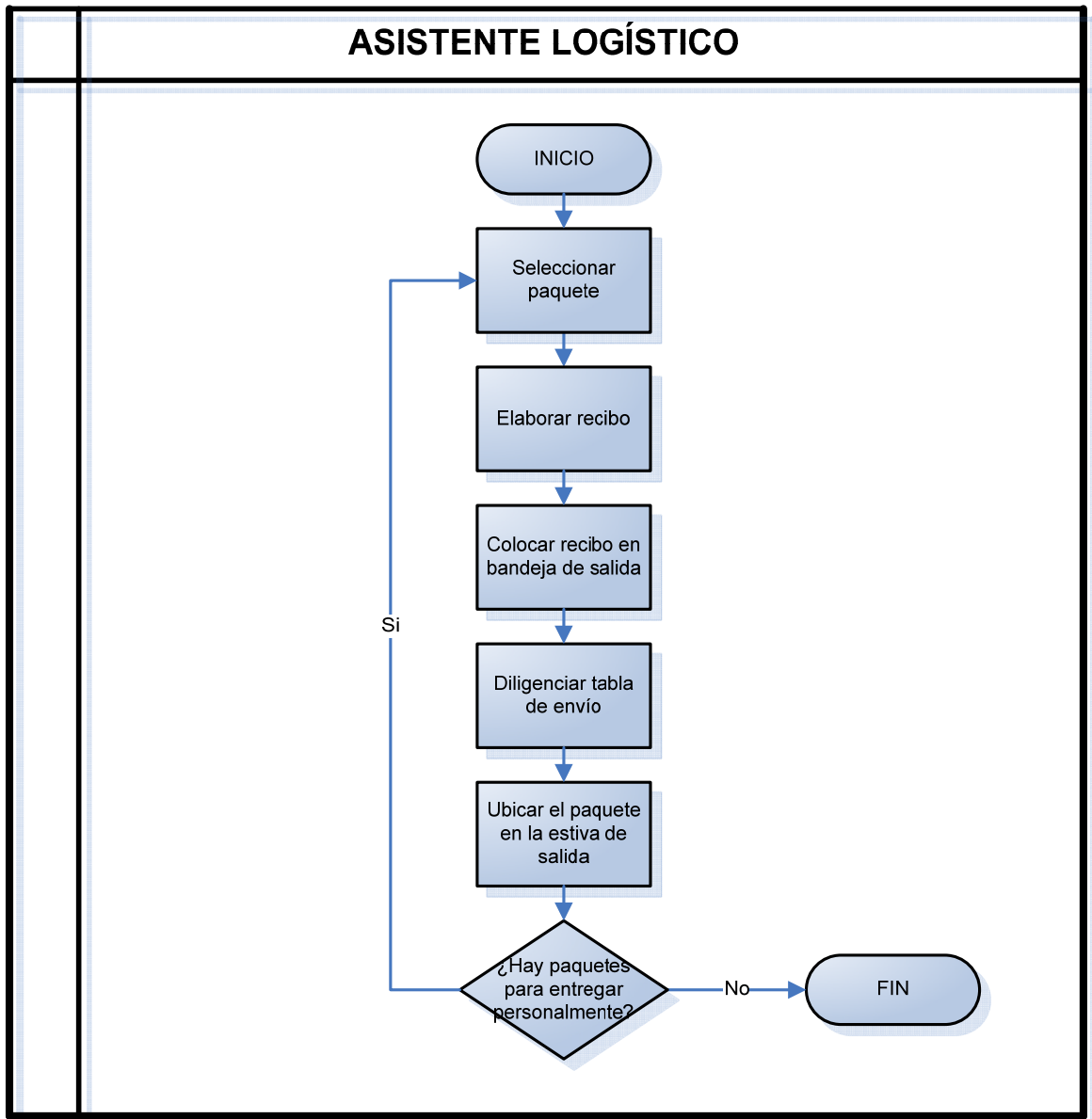
FECHA DE ELABORACIÓN  
2009/09/15

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE  
RECIBOS DE ENTREGA.**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO  
P-ERE-01


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-ERE-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE RECIBOS DE ENTREGA

### OBJETIVO

Elaborar la documentación para la entrega del material personalmente en las instalaciones del cliente.

### ALCANCE

Desde el material embalado, hasta la disposición del mismo para ser entregado a los mensajeros autorizados.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga material embalado de la zona metropolitana de Bucaramanga y sus alrededores.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

### ACTIVIDADES

1. Seleccionar paquete
2. Elaborar recibo.
3. Colocar recibo en la bandeja de salida.
4. Diligenciar la tabla de envío con la fecha de salida y firma.
5. Ubicar el paquete en la estiva de salida.
6. ¿Quedan paquetes para enviar por mensajería?  
Si: Ir al paso 1.  
No: Ir al paso 7.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

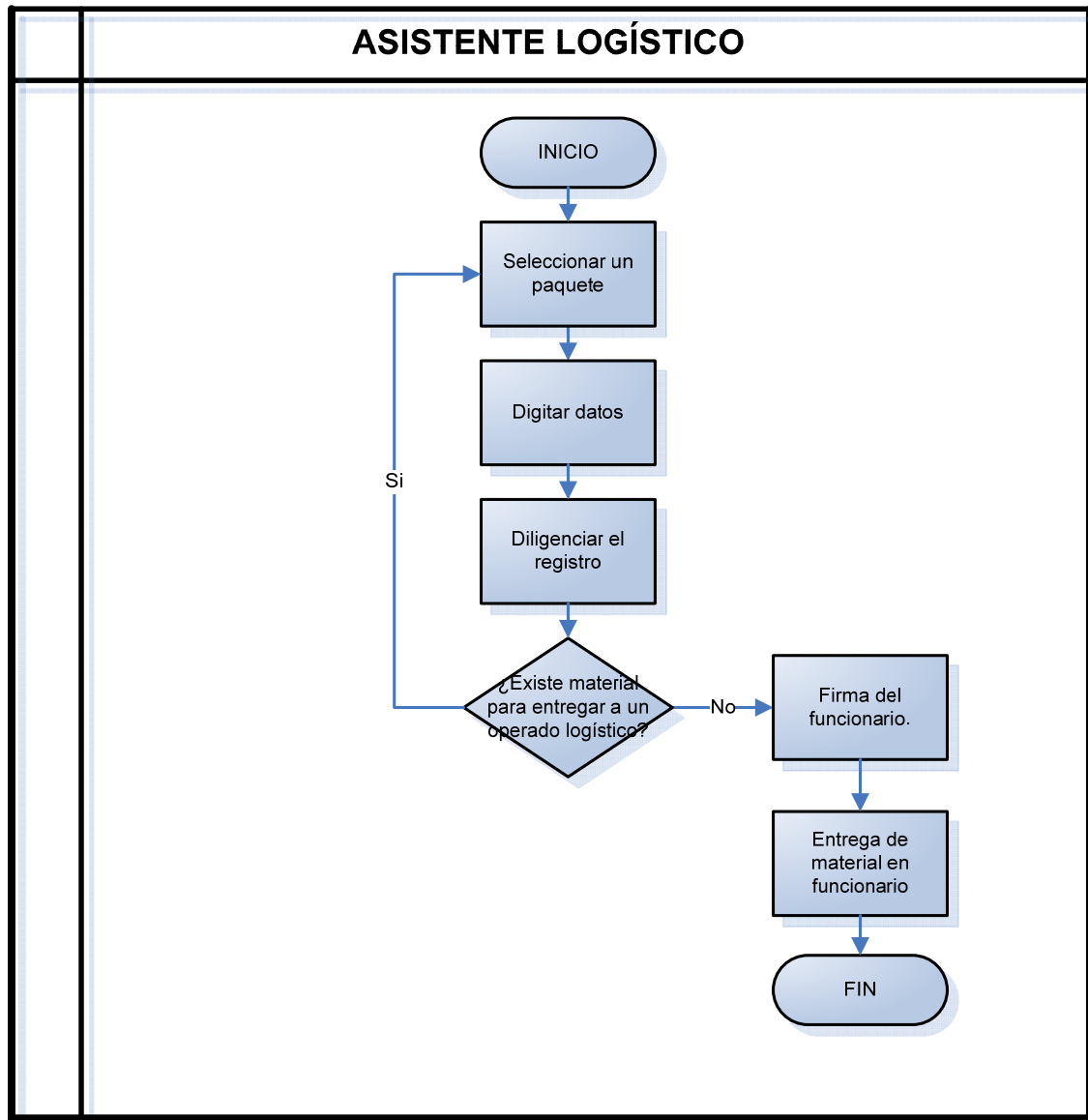
### FORMATOS UTILIZADOS

RECIBOS DE ENTREGA PERSONAL.

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--




DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-ENV-01

## PROCEDIMIENTO PARA EL ENVÍO DE MATERIAL

### OBJETIVO

Hacer registro y entrega del material a las empresas prestadoras de servicios logísticos.

### ALCANCE

Contratar y hacer efectivo el envío del material a las instituciones educativas activas en los programas de la organización.

### PERIODICIDAD

Al final del día, cada vez que se tenga material listo para el envío.

### RESPONSABLES

Asistente logístico.

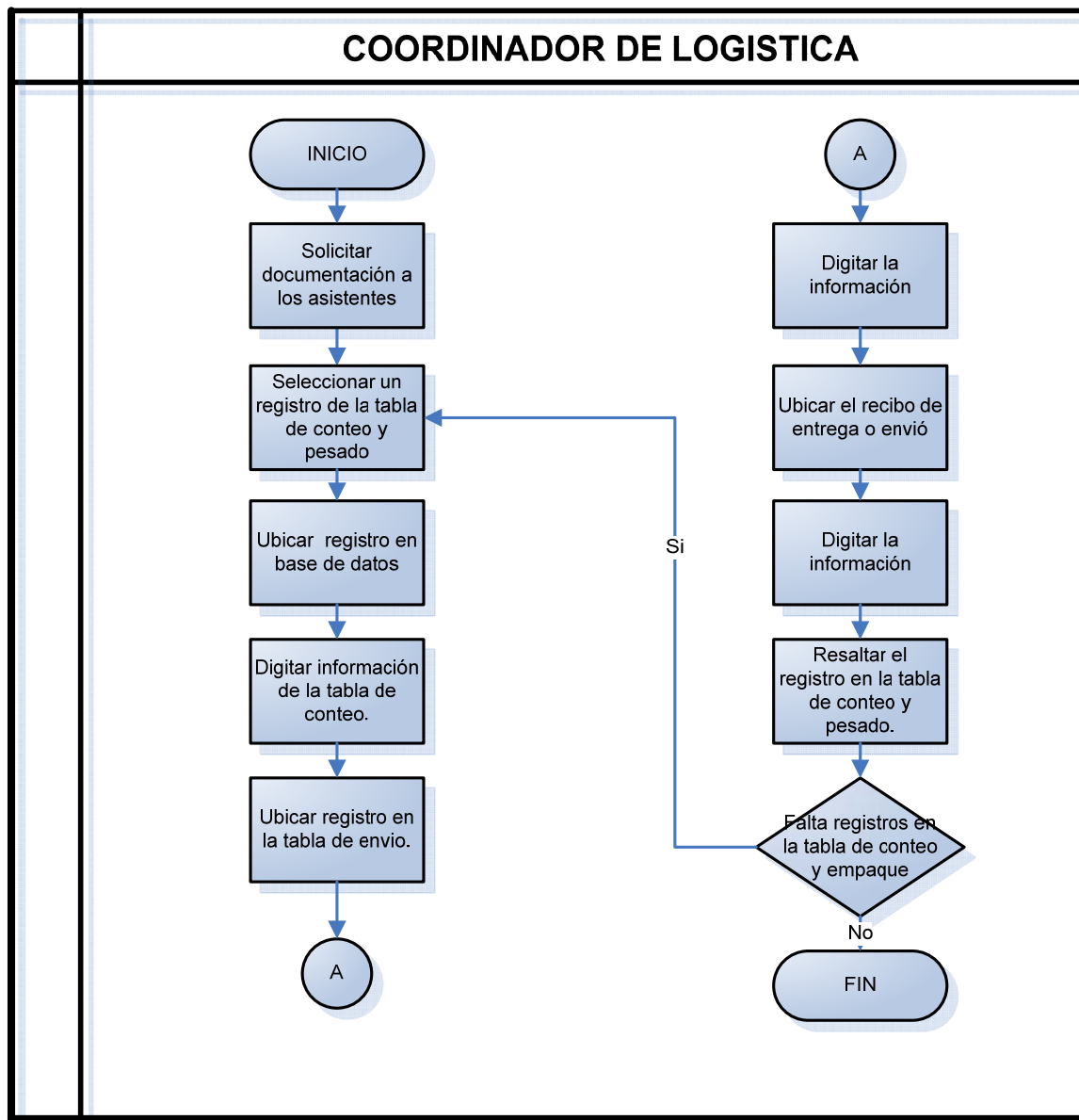
### ACTIVIDADES

1. Seleccionar un paquete disponible.
2. Digitar el código de guía y nombre del destinatario del paquete en el documento de entrega.
3. Firmar el registro en la tabla de envío.
4. ¿Existe material para ser entregado a un operador logístico?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 5.
5. Firma del funcionario del operador logístico.
6. Entrega y cargue del vehículo del operador logístico.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RET-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA RETROALIMENTACIÓN

### OBJETIVO

Consignar digitalmente en las bases de datos la información correspondiente a las labores de envío por parte de los operadores logísticos.

### ALCANCE

Desde la información contenida en las tablas de envío y documentos de entregados por las empresas prestadoras de servicios logísticos, hasta el correcto ingreso de la información en los archivos de seguimiento de cada producto.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se complete el envío de una tabla o zona y se tenga los documentos necesarios.

### RESPONSABLES

Coordinador de logística.

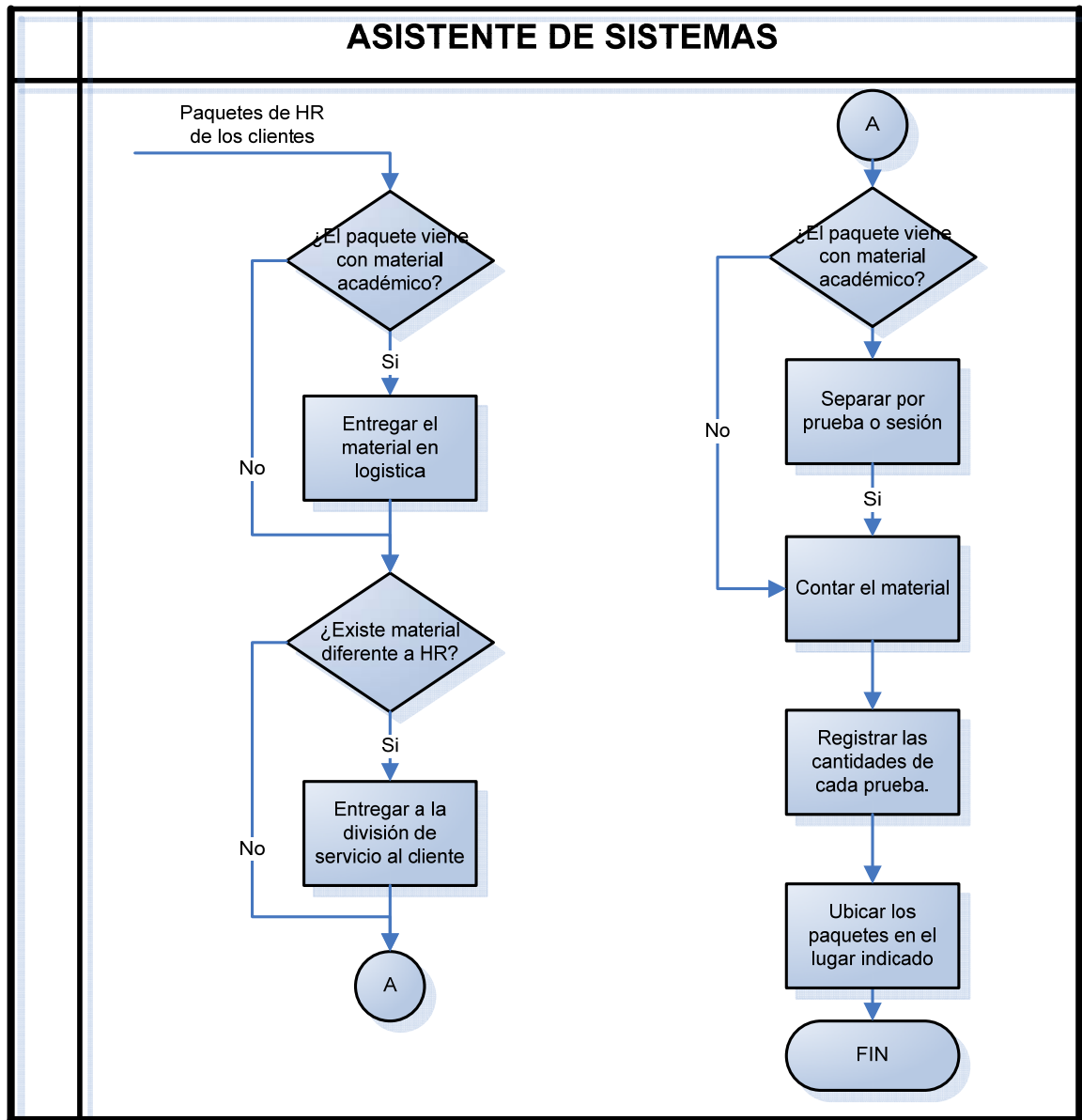
### ACTIVIDADES

1. Solicitar las tablas de conteo, pesado envío y guías a los integrantes del equipo de Picking.
2. Seleccionar un registro de la tabla de conteo y pesado.
3. Buscar registro en la base de datos.
4. Digitar la información de la tabla de conteo y pesado.
5. Buscar registro en la tabla de envío.
6. Registrar fecha y medio de envío.
7. Buscar guía o recibo de entrega.
8. Digitar código del documento.
9. Resaltar el registro tramitado de la tabla de conteo y empaque.
10. Faltan registro de la tabla de conteo y empaque?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 11.
11. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RMC-01

## PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR MATERIAL DE EVALUACIÓN DE LOS CLIENTES

### OBJETIVO

Organizar las HR diligenciadas por los clientes para el servicio de evaluación.

### ALCANCE

Desde la entrega de las HR en las instalaciones de la organización, hasta la disposición de paquetes para la digitación.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se notifique la llegada de un paquete con HR procedente de algún cliente.

### RESPONSABLES

Asistente de sistemas.

### ACTIVIDADES

1. ¿El paquete viene con cartillas o cuadernillos?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 3.
2. Entregar a logística el los cuadernillos o cartillas con un nota adjunta (clip) especificando el código del colegio el cual envió el material.
3. ¿Existe material diferente a Hojas de respuesta?  
Si: Ir al paso 4.  
No: Ir al paso 5.
4. Entregar a la división de servicio al cliente
5. ¿Hay hojas de respuesta de varias pruebas?  
Si: Ir al paso 6.  
No: Ir al paso 7.
6. Separar por prueba y armar paquetes diferentes.
7. Contar el material de cada paquete.
8. Registrarlo las cantidades de cada paquete en el documento magnético.
9. Ubicar los paquetes marcados en el lugar de material para digitar.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO

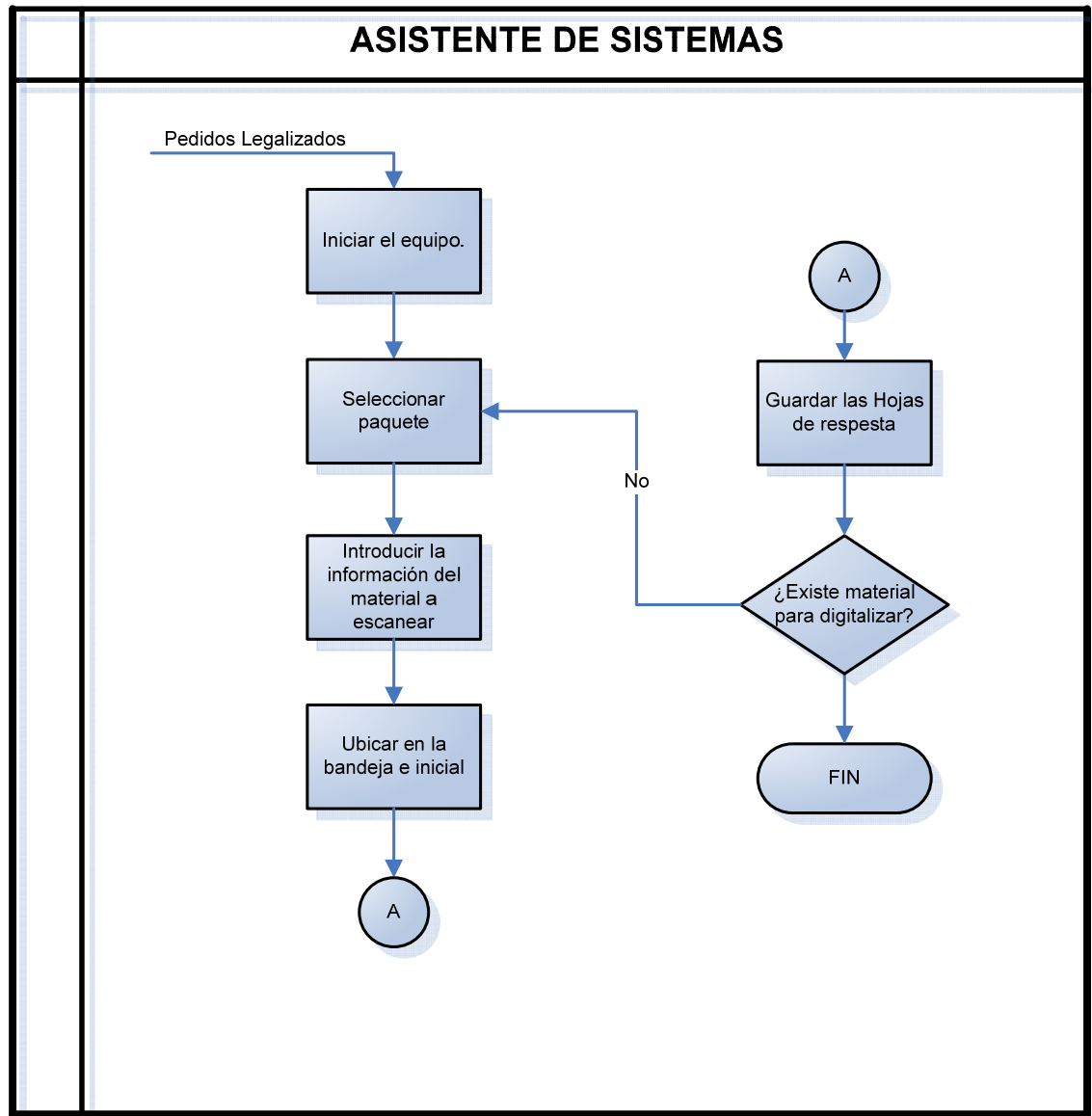
### FORMATOS UTILIZADOS

TABLA DE RECEPCIÓN DE HR

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--




DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-DTZ-01

## PROCEDIMIENTO PARA DIGITALIZAR HOJAS DE RESPUESTA

### OBJETIVO

Escanear las hojas de respuesta para ser interpretadas por el software de interpretación de marcas

### ALCANCE

Desde la operación del escáner hasta la transmisión de las imágenes.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga de material de instituciones inscritas,

### RESPONSABLES

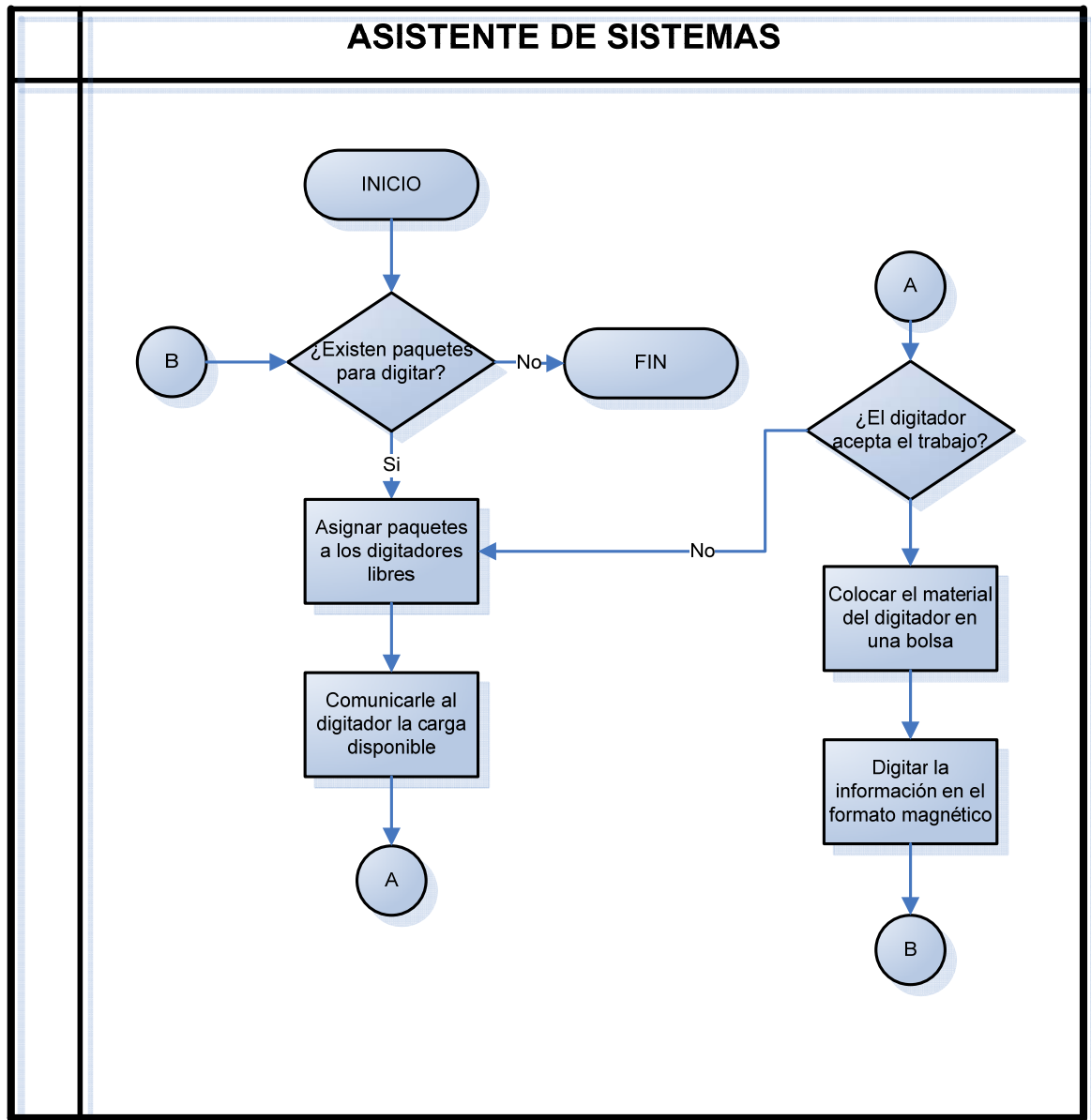
### ACTIVIDADES

1. Iniciar el equipo, el escáner y la interface.
2. Introducir información sobre el material a escanear,
3. Ubicar en la bandeja e iniciar
4. Guardar las hojas de respuesta en la bolsa dispuesta.
5. ¿Existe material para ser escaneado?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 6
6. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-APD-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE DIGITADORES

### OBJETIVO

Asignar paquetes de HR a los digitadores.

### ALCANCE

Desde los paquetes para ser digitados, hasta la entrega a los diferentes digitadores.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga de material para ser digitado.

### RESPONSABLES

Asistente de sistemas.

### ACTIVIDADES

1. Existen paquetes para digitar?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 7.
2. Asignar paquetes a los digitadores libres.
3. Comunicarle al digitador la carga que tiene disponible.
4. ¿El digitador acepta el trabajo?  
Si: Ir al paso 5.  
No: Ir al paso 2.
5. Colocar el material dentro de una bolsa con el nombre del digitador.
6. Documentar el movimiento en el formato magnético asignado. Ir al paso 1
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

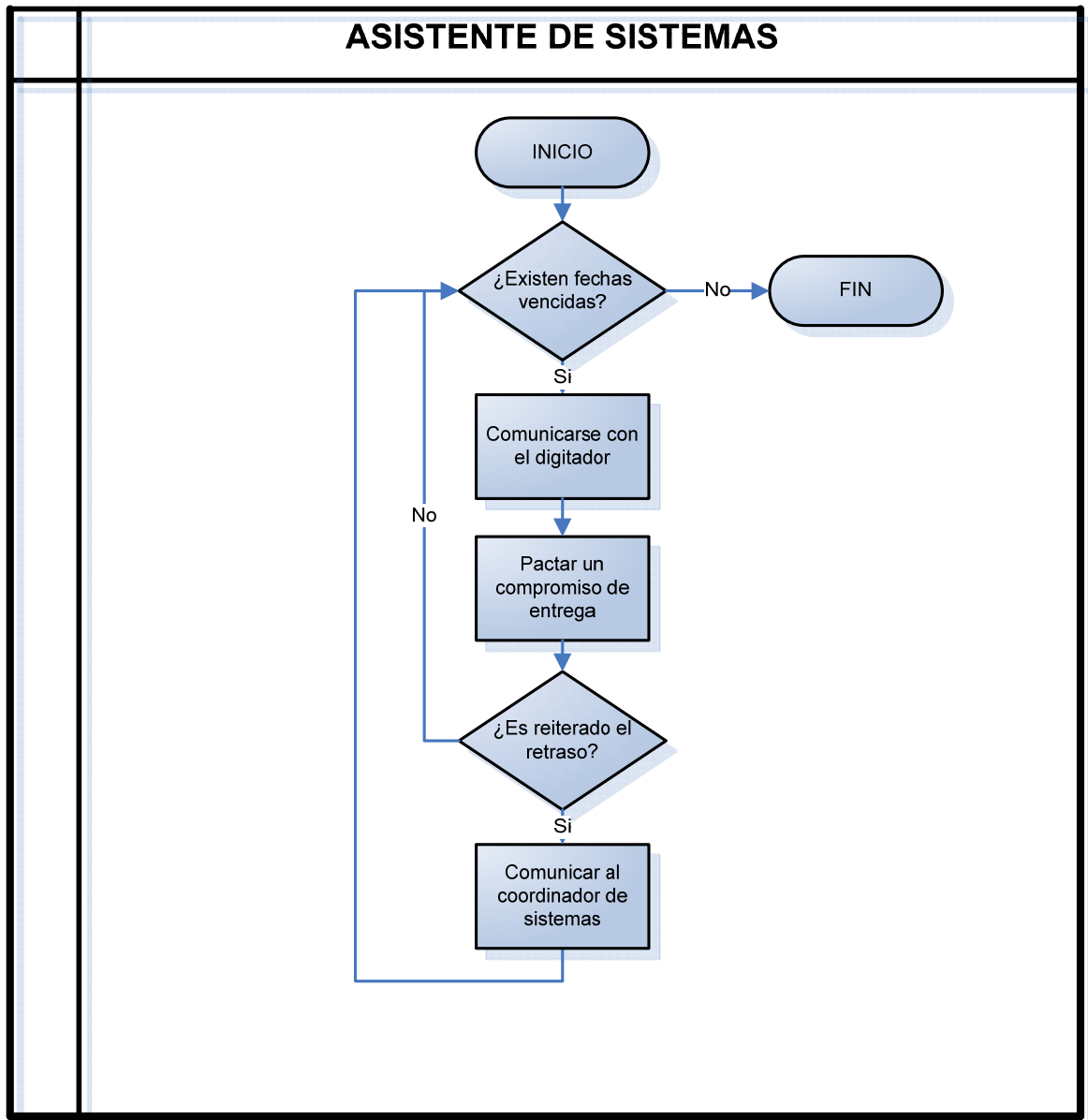
### FORMATOS UTILIZADOS

TABLA DE DIGITACIÓN

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--




**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-SAD-01

## PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA DIGITACIÓN

### OBJETIVO

Hacer un seguimiento sobre las HR que se encuentran en digitación.

### ALCANCE

Desde que las HR fueron entregadas a los digitadores, hasta su retorno.

### PERIODICIDAD

Diario.

### RESPONSABLES

Asistente de sistemas.

### ACTIVIDADES

1. ¿Existen fechas de entrega de digitación vencidas?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 6.
2. Comunicarse con el digitador.
3. Pactar verbalmente una nueva fecha de entrega.
4. ¿Es reiterado el retraso?  
Si: Ir al paso 5  
No: Ir al paso 1.
5. Comunicar al responsable de la calificación.
6. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### FORMATOS UTILIZADOS

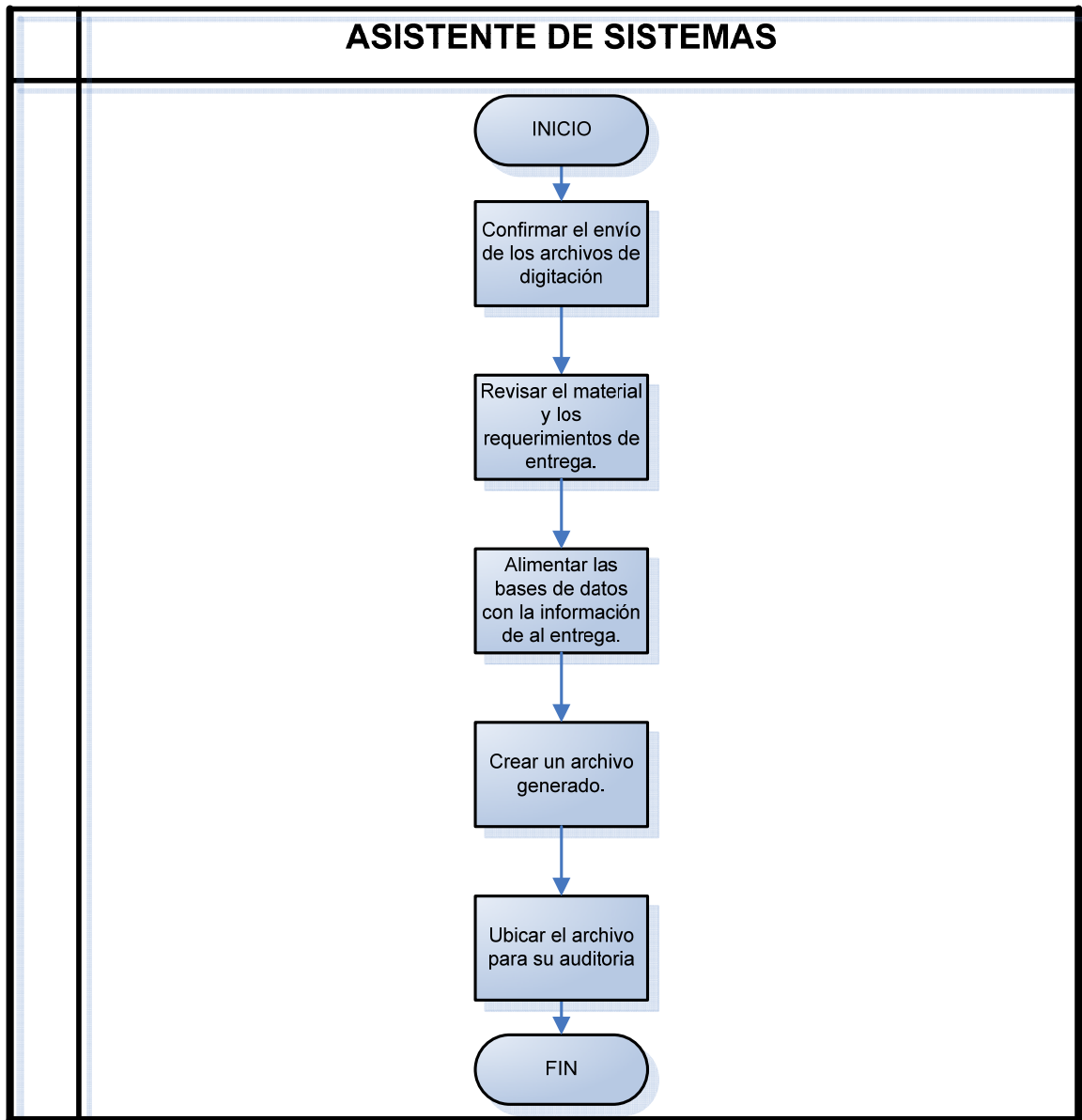
Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario




**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RMD-01

## PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR EL MATERIAL DE AL DIGITACIÓN

### OBJETIVO

Hacer ingreso de las hojas de respuesta para con los archivos digitados.

### ALCANCE

Desde la entrega por parte del digitador hasta la disposición del archivo generado para la auditoría.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se entrega materia de digitación.

### RESPONSABLES

Asistente de sistemas.

### ACTIVIDADES

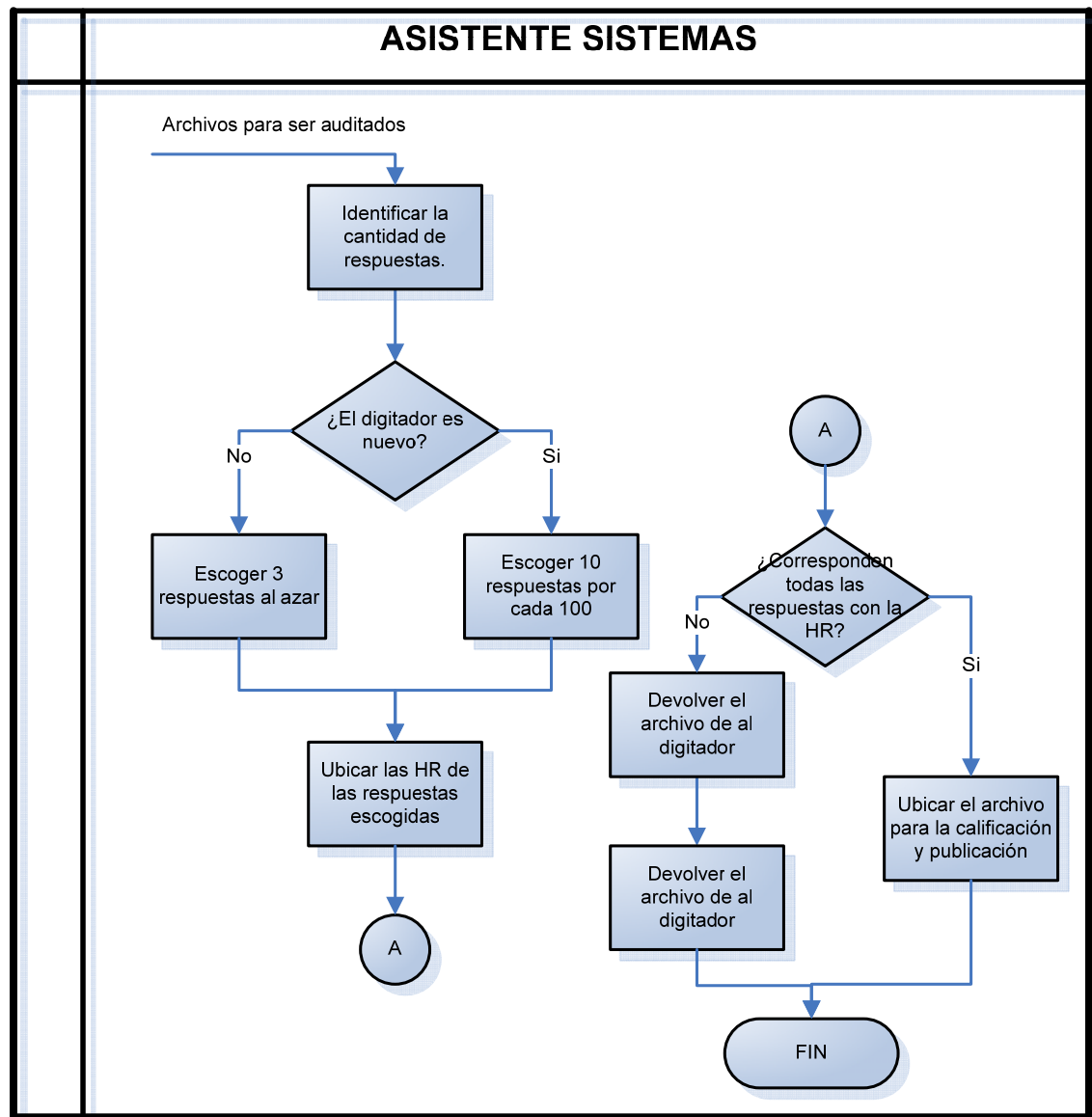
1. Confirmar el envío de los archivos de digitación.
2. Revisar el material y los requerimientos de entrega.
3. Alimentar las bases de datos con la información de la entrega.
4. Crear un archivo generado con las respuestas digitadas.
5. Ubicar el archivo para la auditoría.
6. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### FORMATOS UTILIZADOS

TABLA DE DIGITACIÓN

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-AMD-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORIA DE LA DIGITACIÓN

### OBJETIVO

Revisar al azar respuestas digitadas.

### ALCANCE

Desde las los archivos de digitación entregados, hasta su entrega para ser calificados y publicados.

### PERIODICIDAD

Cada vez que notifique sobre material para auditar.

### RESPONSABLES

Auxiliar de sistemas.

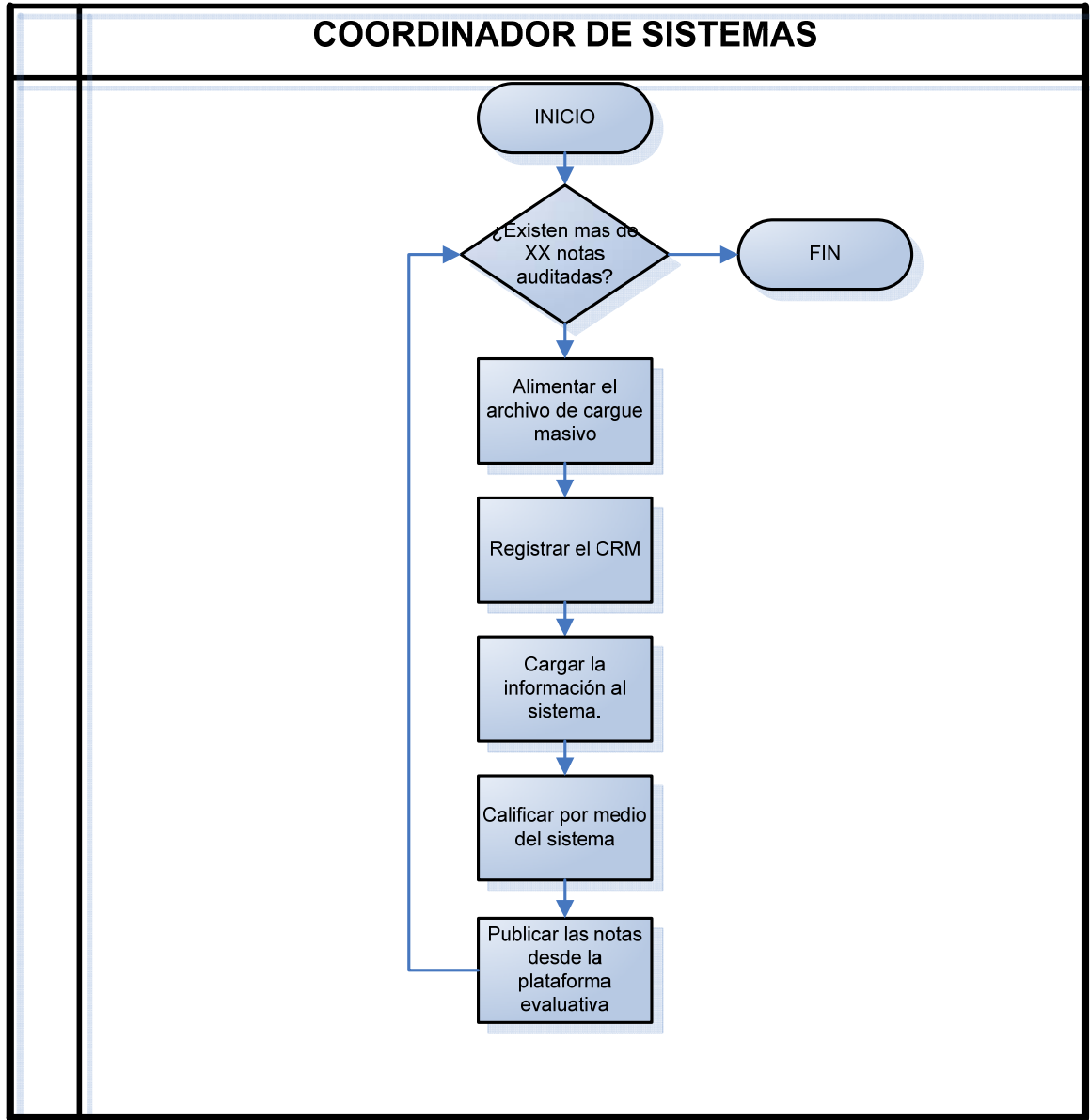
### ACTIVIDADES

1. Identificar la cantidad de respuestas
2. ¿El digitador es nuevo?  
Si: Escoger 3 respuestas al azar.  
No: Escoger 10 respuestas por cada 100 que tenga el archivo.
3. Ubicar la HR de cada respuesta.
4. ¿Corresponde la respuestas digitada a la de al HR's?  
Si: Ir al paso 5.  
No: ir al paso 7
5. Devolver el archivo al digitador vía correo electrónico con la observación.
6. Notificar al asistente encargado de los digitadores. Ir al paso 8.
7. Ubicar el archivo para la calificación y publicación.
8. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--


**DIAGRAMA DE FLUJO**



Elaboro:  
Diego Andrés Jaimes Acevedo  
María Libia Arenas Perea

Coordinó:  
Andrés Olmos Sánchez  
Gerente

Aprobó:  
Milton Samir Ochoa De Vega  
Propietario

	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	FECHA DE ELABORACIÓN 2009/09/15
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-CYP-01

## PROCEDIMIENTO PARA LA CALIFICACIÓN Y PUBLICACIÓN

### OBJETIVO

Calificar y publicar las respuestas digitadas y auditadas.

### ALCANCE

Desde los archivos auditados, hasta la correcta calificación y publicación en la web.

### PERIODICIDAD

Cada vez que se disponga de respuestas auditadas para calificar y publicar.

### RESPONSABLES

Coordinador de sistemas.

### ACTIVIDADES

1. Existen más de XXX respuestas magnéticas para calificar?  
Si: Ir al paso 2.  
No: Ir al paso 7.
2. Alimentar el archivo de cargue masivo.
3. Registrar la información en el CRM.
4. Cargar al sistema de información.
5. Calificar por medio del sistema.
6. Publicar las notas desde la plataforma evaluativa. Ir al paso 1.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

### FORMATOS UTILIZADOS

Elaboro: Diego Andrés Jaimes Acevedo María Libia Arenas Perea	Coordinó: Andrés Olmos Sánchez Gerente	Aprobó: Milton Samir Ochoa De Vega Propietario
---	--	--

## ANEXO M. PASOS PARA EL REDISEÑO DE UN PROCESO

En el presente apartado se presenta una metodología que ayuda al diseño y rediseño o adaptación de un proceso por medio de los siguientes pasos:

**Primer paso:** Conformar un equipo de trabajo con el personal involucrado en el proceso o procedimiento.

**Segundo paso:** “Levantar” el proceso con el equipo, es decir, determinar todas las actividades que involucra el proceso, cuál es su secuencia, inter-relación, y quién (o qué área) es responsable por cada actividad.

**Tercer paso:** Determinar con el equipo las “rupturas” o actividades con problemas en el proceso. Una clasificación común de rupturas suele ser:

- Cuellos de botella (la actividad de menor productividad de un proceso, medido como número de unidades procesadas por unidad de tiempo, ej. número de botellas llenadas por hora).
- Fuentes de error (actividades en las que se suelen cometer errores que generan desperdicios o disminuciones de productividad o calidad).
- Re-trabajos (puntos en los que se deben repetir actividades innecesariamente).

**Quinto paso:** Generar con el equipo soluciones incrementales a las rupturas identificadas. Las soluciones pueden ser muy diversas y es acá donde el trabajo en equipo puede generar opciones muy creativas. Algunas sugerencias sobre cómo empezar a pensar en las soluciones:

- Cuellos de botella: ¿se puede aumentar la capacidad de esta actividad, ej. realizando ajustes a una máquina, contratando personal extra o re-asignando

personal, utilizando a terceros para esta actividad? ¿se puede disminuir el desperdicio en esta actividad, ej. implementando un control de calidad previo a esta actividad, monitoreando más de cerca su desempeño? ¿se puede disminuir la dependencia en esta actividad, ej. es imprescindible que todos los productos pasen por este paso?

- Fuentes de error: ¿se puede automatizar la actividad para evitar errores humanos? ¿se deben implementar chequeos adicionales – con personal o tecnología – para asegurar que una sola persona no cometa los errores? ¿se puede simplificar la actividad, ej. cambiar el formulario, limitar el número de opciones, simplificar los controles de una máquina?
- Re-trabajos: ¿cuál es la causa raíz del problema? ¿se puede detectar con anterioridad en el proceso? ¿es posible simplemente eliminar la actividad?

**Sexto paso:** Para la ejecución de las acciones a tomar, derivadas del paso anterior, se deben socializar con el personal involucrado los cambios realizados con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.

## ANEXO N. FORMATOS, TABLAS Y BASE DE DATOS

### Listado de formatos y tablas

NUMERACIÓN	TITULO
1	Tabla control de desarrollo de preguntas.
2	Formato de listado de estudiantes.
3	Formato de solicitud de pedido de martes de prueba
4	Formato solicitud de modificaciones de martes de prueba.
5	Formato de solicitud de pedido de material académico.
	<b>Registros que hace parte en la base de datos “Seguimiento de quejas y reclamos”</b>
6	Formato de quejas y reclamos
	<b>Registros que hacen parte de la base datos “CRM Logística”</b>
7	Orden de despacho
8	Formato de orden de impresión.
7	Tabla de conteo y pesado de martes de prueba
9	Tabla de conteo de cartillas
10	Tabla de conteo y envío de simulacros
11	Tabla de envío de martes de prueba
12	Tabla de envío de cartillas
13	Tirillas para empaque de hojas de respuesta de MP
14	Formato rotulo
15	Formato de rótulos
	<b>Registros que hacen parte de la base datos “CRM Sistemas ”</b>

NUMERACIÓN	TITULO
15	Hoja de respuesta de 25 preguntas.
16	Hoja de respuesta de 32 preguntas.
17	Tabla de ingreso de HR de los clientes.

- **Tabla control de desarrollo de preguntas.**


Fecha asignacion	Materia	Grado	Fecha de asignacion	Asignado a:	Accion	Fecha de disposicion	# asignado

Descripción de los campos.

<b>Fecha asignacion</b>	la fecha en que se solicita la pregunta
<b>Material</b>	la materia a la que se refiere
<b>Grado</b>	El grado escolar par al cual se debe diseñar
<b>Fecha de asignacion</b>	Fecha en que se asigno el desarrollo a alguien
<b>Asignado a:</b>	Persona encargada de desarrollarla
<b>Accion</b>	Creada, reciclada, reutilizada
<b>Fecha de disposicion</b>	fecha en que se tuvo disponible y revisada la pregunta.
<b># asignado</b>	Si la pregunta es crada o reciclada, se le asigna un consecutivo


- **Formato de listado de estudiantes.**



	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>	No Contrato																																																																																				
	<b>SOLICITUD DE PEDIDO MARTES DE PRUEBA</b>	No Solicitud <b>SP-</b>																																																																																				
<b>Fecha:</b> DD MM AA <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>		<b>Código del cliente:</b> _____																																																																																				
<b>Nombre de la Institución:</b> _____																																																																																						
<b>Nit:</b> _____		<b>Sede:</b> _____																																																																																				
<b>Dirección de la Institución</b>		<b>Jornada:</b> _____																																																																																				
<b>Dirección de envío :</b> _____		<b>Teléfonos:</b> _____																																																																																				
<b>Departamento:</b> _____		<b>Barrio:</b> _____																																																																																				
<b>Departamento:</b> _____		<b>Ciudad/Municipio:</b> _____																																																																																				
<b>Nombre del Contacto:</b> _____		<b>Cargo</b> _____																																																																																				
<b>Teléfonos:</b> _____		<b>E-mail</b> _____																																																																																				
<b>Facturar a Nombre de:</b> _____		<b>Nit / CC No.</b> _____																																																																																				
<b>RESUMEN PRUEBAS A APLICAR:</b>																																																																																						
<b>Calendario A</b>																																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Mar</td><td>Mar</td><td>Abr.</td><td>Abr.</td><td>May</td><td>May</td><td>May</td><td>May</td><td>Jun</td><td>Jun</td><td>Jul</td><td>Agt</td><td>Agt</td><td>Agt</td><td>Sept</td><td>Sept</td><td>Sept</td><td>Sept</td><td>Sept</td><td>Oct</td><td>Oct</td> </tr> <tr> <td>17</td><td>24</td><td>31</td><td>14</td><td>21</td><td>28</td><td>5</td><td>12</td><td>19</td><td>26</td><td>2</td><td>9</td><td>16</td><td>23</td><td>30</td><td>6</td><td>13</td><td>20</td><td>27</td><td>3</td><td>10</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>			Mar	Mar	Abr.	Abr.	May	May	May	May	Jun	Jun	Jul	Agt	Agt	Agt	Sept	Sept	Sept	Sept	Sept	Oct	Oct	17	24	31	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21																					
Mar	Mar	Abr.	Abr.	May	May	May	May	Jun	Jun	Jul	Agt	Agt	Agt	Sept	Sept	Sept	Sept	Sept	Oct	Oct																																																																		
17	24	31	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10																																																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21																																																																		
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Grado</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td> </tr> <tr> <td>No Estudiantes</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>			Grado	3	4	5	6	7	8	9	10	11	No Estudiantes																																																																									
Grado	3	4	5	6	7	8	9	10	11																																																																													
No Estudiantes																																																																																						
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>N. Pago</th><th>Valor</th><th>Fecha</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			N. Pago	Valor	Fecha																																																																																	
N. Pago	Valor	Fecha																																																																																				
		<table style="width: 100%;"> <tr> <td>Número total de pruebas</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Total Est. Matriculados.</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Valor Unitario por Prueba</td> <td style="text-align: right;">\$ 750</td> </tr> <tr> <td><b>Subtotal</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$ -</b></td> </tr> <tr> <td>Envío</td> <td style="text-align: right;">-</td> </tr> <tr> <td><b>VALOR TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$ -</b></td> </tr> </table>	Número total de pruebas	0	Total Est. Matriculados.	0	Valor Unitario por Prueba	\$ 750	<b>Subtotal</b>	<b>\$ -</b>	Envío	-	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ -</b>																																																																								
Número total de pruebas	0																																																																																					
Total Est. Matriculados.	0																																																																																					
Valor Unitario por Prueba	\$ 750																																																																																					
<b>Subtotal</b>	<b>\$ -</b>																																																																																					
Envío	-																																																																																					
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ -</b>																																																																																					
<b>Observaciones:</b> _____																																																																																						
<b>Firmas</b>																																																																																						
_____ <b>ASESOR COMERCIAL</b>		_____ <b>SOLICITANTE</b>																																																																																				
Espacio exclusivo para Asesorías Académicas Milton Ochoa																																																																																						
<b>Observaciones:</b> _____																																																																																						
_____ <b>VoB Comercial</b>																																																																																						
_____ <b>VoB Sistemas</b>																																																																																						
_____ <b>VoB Logística</b>																																																																																						


- **Formato de solicitud modificaciones de martes de prueba.**



	<b>ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA</b>		
	<b>SOLICITUD DE PEDIDO</b>		No Solicitud
Fecha: DD MM AA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			Código del cliente: <input type="text"/>
Nombre del solicitante: <input type="text"/>			
NIT <input type="text"/> Sede: <input type="text"/> Jornada: <input type="text"/>			
Teléfonos: <input type="text"/>			
Dirección de envío: <input type="text"/> Barrio: <input type="text"/>			
Departamento: <input type="text"/> Ciudad/Municipio: <input type="text"/>			
Nombre del Contacto: <input type="text"/> Cargo <input type="text"/>			
Teléfonos: <input type="text"/> E-mail <input type="text"/>			
Facturar a Nombre de: <input type="text"/> Nit / CC No. <input type="text"/>			
<b>SIMULACROS</b>			
<b>10°</b>		Fecha de Aplicación	
<b>DIAGNOSTICO</b>	<input type="text"/>		
<b>FINAL</b>	<input type="text"/>		
No ESTUDIANTES	<input type="text"/>		
No SIMU X EST	<input type="text"/>		
TOTAL 10	0		
<b>11°</b>		Fecha de Aplicación	
<b>DIAGNOSTICO</b>	<input type="text"/>		
<b>SEGUIMIENTO</b>	<input type="text"/>		
<b>FINAL</b>	<input type="text"/>		
No ESTUDIANTES	<input type="text"/>		
No SIMU X EST	<input type="text"/>		
TOTAL 11	0		
Total Simulacros	Valor unitario	Subtotal	Envío
0	\$ 8.000	\$ -	\$ -
<b>VALOR TOTAL 1</b>			
<b>CARTILLAS</b>			
No ESTUDIANTES	<b>10°</b>	<input type="text"/>	<b>11°</b>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total Estudiantes	# Cart / Est	Valor unitario	Subtotal
0		\$ 400	\$ -
<b>VALOR TOTAL 2</b>			
<b>LIBROS</b>			
TITULO	CANTIDAD	PRECIO Unit	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
			Numero total de Libros
			0
			<b>Subtotal</b>
			\$ -
			Envío
			<b>VALOR TOTAL 3</b>
			\$ -
<b>TOTAL PEDIDO</b>			
No Pago	Valor	Fecha	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
			Total 1
			\$ -
			Total 2
			\$ -
			Total 3
			\$ -
			<b>TOTAL PEDIDO</b>
			\$ -
Observaciones:			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
Firmas			
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
ASESOR COMERCIAL		SOLICITANTE	
Espacio exclusivo para Asesorías Académicas Milton Ochoa			
Observaciones:			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
V°B Comercial		V°B Sistemas	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
V°B Logística		<input type="text"/>	

**REGISTROS QUE HACE PARTE DE LA DE DATOS DE SEGUIMIENTO  
DE QUEJAS Y RECLAMOS**

- **Formato de quejas y reclamos.**


	ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA	No. Documento
	TRATAMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS	
Fecha: <input type="text"/>	Hora: <input type="text"/>	
Recibida por: _____	Medio: Tel <input type="checkbox"/> @ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Establecida por: _____	Cargo: <b>RECTOR</b>	
Nombre del cliente: _____	Código: <input type="text"/>	
Programa al que aplica:	Departamento involucrado:	
<input type="checkbox"/> MARTES DE PRUEBA <input type="checkbox"/> SIMULACROS <input type="checkbox"/> CARTILLAS <input type="checkbox"/> LIBROS	<input type="checkbox"/> PREC/FES <input type="checkbox"/> CONFERENCIA	<input type="checkbox"/> COMERCIAL <input type="checkbox"/> LOGÍSTICA <input type="checkbox"/> FINANCIERO
		<input type="checkbox"/> SISTEMAS <input type="checkbox"/> I & D <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO
Descripción de la queja en términos de quien la estableció:		
Situación que motivó la queja:		
Acción Correctiva:		
RESPONSABLE IMPLEMENTACION	FECHA DE IMPLEMENTACION PROPUESTA	
_____	<input type="text"/>	
<b>SEGUIMIENTO A LA ACCIÓN CORRECTIVA</b>		
Fecha de cumplimiento	Responsable del seguimiento	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>CIERRE DE LA QUEJA</b>		
FECHA <input type="text"/>	Reporte <input type="text"/>	
RECIBIDO:		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	DIVISION DE SERVICIO AL CLIENTE	
_____	_____	
Fecha:	Fecha:	
Hora:	Hora:	

**REGISTROS QUE HACEN PARTE DE LA BASE DE DATOS “ CRM -LOGÍSTICA”**

- Orden de despacho

	<b>ORDEN DE DESPACHO</b>				Recibo No																														
	Fecha:	Día	Mes	Año																															
Por Concepto de:																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Producto</th> <th style="width: 10%;">Año</th> <th style="width: 15%;">Grado / Nivel</th> <th style="width: 45%;">Detalle</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Producto	Año	Grado / Nivel	Detalle	Cantidad																									
Producto	Año	Grado / Nivel	Detalle	Cantidad																															
Observaciones:																																			
PERSONA DE LOGÍSTICA _____ <i>Responsable</i>			USUARIO _____ <i>RECIBE</i>																																

- Formato de orden de impresión

	ASESORÍAS ACADÉMICAS MILTON OCHOA					No Solicitud																																																																								
	SOLICITUD ORDEN DE IMPRESIÓN					FECHA SOLICITUD																																																																								
					DD	MM	AA																																																																							
COD _____ PRODUCTO _____ DETALLE _____																																																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="10">CANTIDAD POR GRADOS</th> <th rowspan="2">TOTAL PRUEBA</th> </tr> <tr> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOTAL POR GRADO</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>PROMOCIONAL</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL REAL</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL IMPRIMIR</b></td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td><b>0</b></td> </tr> </tbody> </table>											CANTIDAD POR GRADOS										TOTAL PRUEBA	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL POR GRADO											0	PROMOCIONAL											0	TOTAL REAL											0	<b>TOTAL IMPRIMIR</b>											<b>0</b>
	CANTIDAD POR GRADOS										TOTAL PRUEBA																																																																			
	3	4	5	6	7	8	9	10	11																																																																					
TOTAL POR GRADO											0																																																																			
PROMOCIONAL											0																																																																			
TOTAL REAL											0																																																																			
<b>TOTAL IMPRIMIR</b>											<b>0</b>																																																																			
Observaciones																																																																														
VoB _____																																																																														
_____ Director de Logística					_____ Gerente General																																																																									

- Tabla de conteo y pesado de MP

TABLA DE CONTEO Y PESADO DE MP												
Cod.	COLEGIO	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	OBSERVACIONES
0	#N/A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	#N/A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	#N/A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

- Tabla de conteo de cartillas

TABLA DE CONTEO DE CARTILLAS												
Cod.	COLEGIO	Sesion	Len	Mat	Fis	Qui	Bio	Soc	Ing	Fil	TOTAL	OBSERVACIONES
0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A
0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A
0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A
0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A

- Tabla conteo y envío de simulacros.

LISTADOS DE SIMULACROS										
# COL Envío	Cod.	COLEGIO	Version	Sesion	10	11	OBSERVACIONES	EMPRESA DE ENVIO	FECHA	GUIA
1	100	COLEGIO LICEO DEL LLANO	0	Primera	0	0	kkk			
				Segunda	0	0				
		TOTAL		TOTAL	0	0				
2	#N/A	#N/A	0	Primera	0	0	#N/A			
				Segunda	0	0				
		TOTAL		TOTAL	0	0				

- Tabla de envío de Martes de Prueba

TABLA DE ENVIO DE MP																
No COL Envío	#	COLEGIO	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	OBSERVACIONES	EMPRESA DE ENVIO	FECHA	FIRMA
1	###	0	#N/A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A	#N/A		
2	###	0	#N/A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A	#N/A		
3	###	0	#N/A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A	#N/A		

- Tabla de envío de cartillas.

TABLA DE ENVIO DE CARTILLAS																
No COL Envío	#	COLEGIO	Sesion	Len	Mat	Fis	Qui	Bio	Soc	Ing	Fil	TOTAL	OBSERVACIONES	EMPRESA DE ENVIO	FECHA	FIRMA
1	###	0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A	#N/A		
2	###	0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A	#N/A		
3	###	0	#N/A	-	0	0	0	0	0	0	0	0	#N/A	#N/A		

- Tirillas de empaque de Hojas de respuesta de martes de prueba

<b>0</b>	<b>#N/A</b>	<b>#N/A #N/A</b>
<b>0</b>	<b>#N/A</b>	<b>#N/A #N/A</b>
<b>0</b>	<b>#N/A</b>	<b>#N/A #N/A</b>

- Formato de rotulo

**ENTREGA:** SERVIENTREGA

**CODIGO:** 102

**COLEGIO:** INSTITUTO SALESIANO SAN JUAN BOSCO

**SEÑOR(A):** PADRE HECTOR EUGENIO

**TELÉFONO:** 5750442

**DIRECCIÓN:** CALLE 7 # 3E - 30 / POPULAR

**CIUDAD:** CUCUTA - NORTE DE SANTANDER

- Formato de devoluciones o sobrantes



## REGISTROS QUE HACEN PARTA DE LA BASE DE DATOS CRM SISTEMAS\*\*

- Hoja de respuesta de 25 preguntas.


- Hoja de respuesta de 32 preguntas.

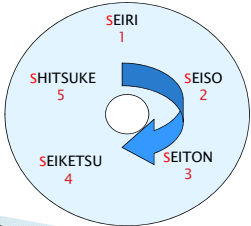

- Tabla de ingreso de HR de los clientes.\*\*

INGRESO DE HOJAS DE RESPUESTA																
Fecha	Empresa	No.Guia	Codigo	Nombre de la Institucion	Prueba	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	Contado Por:
				#N/A											0	
				#N/A											0	
				#N/A											0	



## ANEXO Ñ: CAPACITACIÓN 5'S

 <h3>TÉCNICA DE LAS 5 ESES</h3>	<h3>Que son las 5 eses?</h3> <p>Son operaciones de Organización, Orden y Limpieza que fueron desarrolladas por empresas japonesas, bajo la teoría del mejoramiento continuo.</p> <p>Las empresas japonesas crearon las "5S" después de analizar varias de las costumbres que se practicaban en los hogares y que en gran parte se debe al poco espacio del que disponen.</p>
--	--

<p>Las 5´S son las iniciales de 5 palabras, y estas son las fases que componen la metodología, esta herramienta se ha aplicado en diversos países con notable éxito.</p> 	<h3>Primera S. SEIRI-CLASIFICAR</h3> <p>"Sólo lo que se necesita, la cantidad que se necesita, sólo cuando se necesita."</p>  <p><i>Retirar de las áreas de trabajo los elementos innecesarios.</i></p>
--	--

## Primera S. SEIRI = CLASIFICAR

### Beneficios:

- ▶ Se mejora el control visual de los elementos de trabajo, materiales en proceso y producto final.
- ▶ El flujo "suave" de los procesos se logra gracias al control visual.
- ▶ La calidad del producto se mejora ya que los controles visuales ayudan a prevenir los defectos.
- ▶ Es más fácil identificar las áreas o sitios de trabajo con riesgo potencial de accidente laboral.
- ▶ El personal de oficina puede mejorar la productividad en el uso del tiempo.

## Segunda S. SEITON- ORDEN



*El orden elimina despilfarros en las actividades laborales*

## Segunda S. SEITON- ORDEN

### Beneficios para el trabajador

- ▶ Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo
- ▶ Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- ▶ El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- ▶ La presentación y estética de la planta se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- ▶ Se libera espacio.
- ▶ El ambiente de trabajo es más agradable.
- ▶ La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la planta y a la utilización de protecciones transparentes especialmente los de alto riesgo.

## Segunda S. SEITON- ORDEN

### Beneficios organizativos

- ▶ La empresa puede contar con sistemas simples de control visual de materiales y materias primas en stock de proceso.
- ▶ Eliminación de pérdidas por errores.
- ▶ Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- ▶ El estado de los equipos se mejora y se evitan averías.
- ▶ Se conserva y utiliza el conocimiento que posee la empresa.
- ▶ Mejora de la productividad global de la planta.

## Segunda S. SEITON- ORDEN

### Como implementarlo?

- ▶ Localizar los elementos en el sitio de trabajo de acuerdo con su frecuencia de uso.
- ▶ Los elementos usados con más frecuencia se colocan cerca del lugar de uso.
- ▶ Los elementos de uso no frecuente se almacenan fuera del lugar de uso.
- ▶ Si los elementos se utilizan juntos se almacenan juntos, y en la secuencia con que se usan.
- ▶ Las herramientas se almacenan suspendidas de un resorte en posición al alcance de la mano, cuando se suelta recupera su posición inicial.

## Segunda S. SEITON- ORDEN

### Como implementarlo?

- ▶ Los lugares de almacenamiento deben ser más grandes que las herramientas, para retirarlos y colocarlos con facilidad.
- ▶ Eliminar la variedad de plantillas, herramientas y útiles que sirven en múltiples funciones.
- ▶ Almacenar las herramientas de acuerdo con su función o producto.
- ▶ El almacenaje basado en la función consiste en almacenar juntas las herramientas que sirven funciones similares.
- ▶ El almacenaje basado en productos consiste en almacenar juntas las herramientas que se usan en el mismo producto. Esto funciona mejor en la producción repetitiva.

## Tercera S. SEISO-LIMPIEZA



LIMPIAR EL SITIO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS Y PREVENIR LA SUCIEDAD Y EL DESORDEN



## Tercera S. SEISO-LIMPIEZA

- El Seiri debe **implementarse** siguiendo una serie de pasos que ayuden a crear el hábito de mantener el sitio de trabajo en correctas condiciones. El proceso de implantación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.
- Paso 1. Campaña o jornada de limpieza
- Paso 2. Planificar el mantenimiento de la limpieza.
- Paso 3. Preparar el manual de limpieza.
- Paso 4. Preparar elementos para la limpieza.
- Paso 5. Implantación de la limpieza.



## Tercera S. SEISO-LIMPIEZA

### BENEFICIOS

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa el la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza
- La limpieza conduce a un aumento significativo de la Efectividad Global del Equipo.
- Se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.



## Cuarta S. SEIKETSU – ESTANDARIZAR

Seiketsu o estandarización pretende...

- Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S
- Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.
- Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- En lo posible se deben emplear fotografías de como se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
- El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.
- Las normas de limpieza, lubricación y aprietes son la base del mantenimiento autónomo (Jishu Hozen).



## Cuarta S. SEIKETSU –ESTANDARIZAR

### BENEFICIOS

- Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer en profundidad el equipo.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares
- Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la planta.



## Quinta S. SHITSUKE – DISCIPLINA

Shitsuke o Disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.



## Quinta S. SHITSUKE – DISCIPLINA

Shitsuke implica:

- ▶ El respeto de las normas y estándares establecidas para conservar el sitio de trabajo impecable.
- ▶ Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- ▶ Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- ▶ Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- ▶ Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

## Quinta S. SHITSUKE – DISCIPLINA

**BENEFICIOS**

- ▶ Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- ▶ La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- ▶ Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- ▶ La moral en el trabajo se incrementa.
- ▶ El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.
- ▶ El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.

## Por que son necesarias las 5 ´s ?

**O**

- Riesgos → Mejora de la seguridad.
- Averías → Mejor mantenimiento.
- Defectos → Calidad más elevada.
- Pérdidas → Mejora de costos
- Retrasos → Fiabilidad en las entregas.
- Reclamaciones → Aumenta la fiabilidad y la confianza.

## ANEXO O. LISTAS DE CHEQUEO 5 ESES

LISTA DE CHEQUEO 5'S			
ELEMENTOS DE S	Existe?		CALIFICACIÓN
	si	no	1 = BAJO 5 = ALTO
<b>PARA DESPEJAR (ARREGLO APROPIADO):</b>			
¿Encuentra cosas innecesarias en el lugar de trabajo?	X		4
¿Hay productos obsoletos, devueltos por los clientes, mezclados con el material actual?	X		2
¿Hay cajas, papeles, cables, tubos, tablas, laminas, escombros, basuras y otros tirados en los pisos, detrás de las maquinas o encima de ellas?	X		4
¿Se dañan cosas útiles por mezclarse con cosas inútiles?	X		4
¿Las herramientas, utensilios, papelería y otros elementos útiles están separados de los de uso infrecuente?		x	5
¿Hay herramientas útiles o materiales colocados sobre el piso?	X		5
¿Hay huecos, suciedad, pintura en mal estado en paredes y pisos que inciten al desorden y apatía?	X		3
<b>PARA ORDEN:</b>			
¿Las cosas que son necesarias no están debidamente separadas y colocadas en sus lugares designados?		x	4
¿Las herramientas necesarias no están adecuadamente colocadas y ordenadas?		x	4
¿Encuentra herramientas necesarias o útiles necesarios sin demora?		x	3
¿En los pasillos, en las escaleras, lugares de almacenamiento y de trabajo están claramente señalizados?		x	5
¿Están los contenedores y las cajas claramente demarcados en los respectivos sitios?	X		4

<b>LISTA DE CHEQUEO 5'S</b>			
<b>ELEMENTOS DE S</b>	<b>Existe?</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>1 = BAJO 5 = ALTO</b>
¿Es fácil el acceso a extintores, hidratantes y sistemas de espumas anti incendio o sistemas paradas de emergencia?		x	4
¿Se consigue rápidamente lo que se busca?		x	4
¿Hay operarios recorriendo la planta, taller u oficinas buscando cosas?	X		5
¿Ruidos de planta o radios que ensordecen y pierden la atención del personal responsable del control?	X		4
¿Se encuentran ropas y objetos personales de los operarios en los sitios no adecuados?	X		4
¿Periódicos, revistas y libros, no afines a las actividades de labor propias de un área de operaciones que propician la desatención del personal de operadores?	X		4
¿Pocillos de café, vasos, cascos de seguridad, llaves, guantes de operadores y otros por ejemplo sobre las consolas de control de los procesos?	X		4
<b>PARA LIMPIEZA:</b>			
¿El piso, los pasillos, paredes y ventanas están sucios o manchados?	X		4
¿Están las maquinas y equipos con polvo, mugre, virutas, pegantes adheridos, chorreaduras de aceite o grasa?		x	2
¿Están las lámparas, focos, reflectores, etc. , sucios o manchados?	x		3
¿Los archivadores de las oficinas están libres de polvo o suciedad, manchas de tinto, comida?		x	3
¿Hay frecuentemente agua y otros fluidos regados por el piso?		x	1
<b>PARA ESTADO DE LIMPIEZA (UNIFORMAR):</b>			
¿Los uniformes son los adecuados?		X	3
¿las condiciones de ruido, calor, laminación, polvo o vibraciones son las mínimas aceptables?	x		4
¿Hay goteras en los techos?		X	3
¿Hay rayos solares incomodando a alguien?	X		4
¿Están delimitadas las zonas para comer, fumar, etc.?		x	3
¿Se respetan las áreas de trabajo?		X	3
<b>PARA DISCIPLINA:</b>			
¿La gente hace limpieza sin que le recuerde?		X	4
¿Se siguen las reglas, procedimientos e instrucciones?		X	4
¿Los informes sobre el orden del trabajo se hacen debidamente y a su tiempo?		x	3
¿El personal de planta usa uniformes e implementos de seguridad?		X	3
¿El personal llega a tiempo a su trabajo?	X		4
¿Los grupos de trabajo se reúnen según lo programado?	X		4
¿Tiene usted la costumbre de una inspección diaria?		X	4

LISTA DE CHEQUEO 5'S			
ELEMENTOS DE S	Existe?		CALIFICACIÓN
	si	no	1 = BAJO 5 = ALTO
¿Se percibe en el personal entusiasmo por mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas?	X		3
¿Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes?	X		4
¿Se sentiría orgulloso de mostrar la planta u oficina a los clientes o visitantes (familiares)?		x	3

## ANEXO P: MEJORAMIENTO DE LA PÁGINA WEB

### ESTRUCTURA ANTIGUA

The image shows a web application interface for Milton Ochoa. At the top, there is a navigation bar with icons for home, user profile, calendar, mail, and a group of people. Below this is a menu with buttons for 'Martes de prueba', 'Simulacros', 'Libros', 'Museo Matemático', 'Conferencias', 'Pre-icfes', and 'Galería'. On the left side, there is a large circular logo with the text 'MILTON OCHOA asesorías académicas'. Below the logo are three login sections: 'Estudiantes' with fields for 'Codigo' and 'Contraseña', 'Colegios' with similar fields, and 'Simulacros' with a 'Codigo' field. An 'Administrador' link with a lock icon is at the bottom of the left sidebar. The main content area features a yellow banner with the text 'Si quieres ser el MEJOR' and an image of a graduate. Below the banner, it shows the date 'Hoy es 10 de Julio de 2008' and the user status 'Usted se encuentra en :: INICIO ::'. A 'Ultimas noticias' section contains two news items: 'Armemos la Paz' (dated 2008-07-08) and 'Milton Ochoa viaja a España' (dated 2008-06-02). On the right side, there is a vertical sidebar with a green background and a yellow section advertising 'SIMULACRO EXAMEN DE ESTADO'.

**ESTRUCTURA NUEVA**

Asesorías Académicas Milton Ochoa

MILTON OCHOA asesorías académicas

RESULTADOS EN LÍNEA CONTACTENOS

**MENU PRINCIPAL**

- Inicio
- RESULTADOS EN LÍNEA
- Blog de Noticias
- Preguntas Frecuentes
- Descargas
- Contáctenos

**ASESORÍAS ACADÉMICAS M.O.**

- Nosotros
- Talento Humano
- Nuestros Clientes
- Columnistas
- Sedes Principales
- Videos
- Fotos

**PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Línea Capacitaciones
- Línea Evaluación
- Línea Editorial

**PÁGINAS DE INTERÉS**

Links de Interés:

- COLFUTURO
- COLCIENCIAS COLOMBIA
- queacademicam
- Colombia aprende
- EduTeKa
- Proyecto
- medellin
- Indígena
- ICFES
- ICETEX
- Ministerio de Educación Nacional

**Asesorías Académicas Milton Ochoa**

**NUESTROS RESULTADOS EN EL ICFES**

Jueves, 15 de Octubre de 2009 11:21 administrador

**Nuestros resultados en el ICFES 1º puesto nacional 31 estudiantes**

De acuerdo con los resultados de la Prueba de Estado presentada por los bachilleres colombianos el pasado 13 de septiembre, Asesorías Académicas Milton Ochoa, se complace y felicita a las Instituciones y Estudiantes que depositaron su confianza en la prestación de nuestros servicios, de acuerdo con los resultados recopilados hasta el momento 31 de los estudiantes que se prepararon con nuestros programas ocuparon el PRIMER PUESTO en dichas pruebas.

Este regocijo lo compartimos, especialmente, con los docentes de las instituciones que trabajaron de la mano con nuestra empresa, ya que gracias a su idoneidad y dedicación se han conseguido estos resultados que nos convierten en líderes en la preparación de bachilleres en nuestro país.

Confiamos en la efectividad de nuestros métodos y la idoneidad de nuestro equipo humano, "estamos seguros que a medida que se recopile más información la cantidad de estudiantes destacados aumentará".

Ingrese en "leer mas" y podrá visualizar listado

Última actualización el Domingo, 18 de Octubre de 2009 07:08

LEER MÁS...

**SE AMPLIARÁ LA COBERTURA EDUCATIVA EN EL SECTOR RURAL COLOMBIANO**

Miércoles, 14 de Octubre de 2009 18:41 administrador

El convenio entre el Ministerio de Educación y Fiduagraria, con el apoyo del Banco Mundial, destinará 30 millones de dólares para mejorar la calidad y ampliar la cobertura del sector educativo rural. Durante el primer año del convenio Fiduagraria desembolsará 8 millones de dólares (unos 16 mil millones de pesos) al Ministerio de Educación para llevar a cabo la segunda fase del Programa de Fortalecimiento educativo.

Última actualización el Jueves, 15 de Octubre de 2009 14:47

LEER MÁS...

**ALUMNOS LES ENSEÑAN SISTEMAS A LOS PROFESORES EN EL COLEGIO NACIONAL DE SAHAGÚN (CÓRDOBA)**

Miércoles, 14 de Octubre de 2009 11:53 administrador

Maestros aprovechan, dos veces por semana, los conocimientos de sus estudiantes en tecnología. Por eso, son ellos los que ocupan los pupitres para escucharlos con atención. Y así, sentados frente a los que han sido sus estudiantes, los maestros han aprendido a usar el computador, a navegar en internet, a hacer blogs, y hasta a editar videos.

Última actualización el Miércoles, 14 de Octubre de 2009 11:53

LEER MÁS...

**YA NO ES SUFICIENTE CON SER PROFESIONAL**

Martes, 13 de Octubre de 2009 18:45 administrador

Ya no es suficiente con ser profesional, es importante hacer especializaciones, maestrías, doctorados así como diplomados, cursos y todo lo que sea útil no sólo para la hoja de vida sino para destacarse en el trabajo. Además es importante saber más de un idioma, sin mencionar que alguien que no sepa inglés puede no estar dentro de las posibilidades de contratación de muchas empresas colombianas.

Última actualización el Miércoles, 14 de Octubre de 2009 11:53

LEER MÁS...

**UNIVERSIDADES PÚBLICAS PIDEN MÁS RECURSOS AL GOBIERNO**

Martes, 13 de Octubre de 2009 12:31 administrador

Los rectores de las 32 universidades públicas del país le solicitaron al Gobierno Nacional un incremento mínimo de 12,8 % en el presupuesto estatal, dirigido a las entidades de educación superior, para la vigencia del 2010. La petición obedece a la cantidad de obligaciones que deben asumir las entidades.

Última actualización el Martes, 13 de Octubre de 2009 18:45

LEER MÁS...

**ENCUESTA DEL MES**

¿Si vas a estudiar en otra ciudad dónde preferirías vivir?

- En un apartamento solo
- En una residencia estudiantil
- Donde algún familiar
- En un apartamento con amigos

VOTAR RESULTADOS

**VIDEO DESTACADO**

Barranquilla AAMO

**USUARIOS EN LÍNEA**

Tenemos 40 invitados conectados

**CONTADOR DE VISITAS**

015058

Hoy	191
Ayer	753
Esta Semana	944
Semana Anterior	7719
Este Mes	15058
Mes Anterior	0
Total	15058

**¡CLICK POR LA LIBERTAD!**

**NOTICIAS POPULARES**

- Martes de Prueba?
- Milton Ochoa - Columnista
- Ganadores Martes de Prueba
- Clientes que pertenecen a nuestra familia
- Sede Multimedia - VIDEOS

**ULTIMAS NOTICIAS**

- NUESTROS RESULTADOS EN EL ICFES
- SE AMPLIARÁ LA COBERTURA EDUCATIVA EN EL SECTOR RURAL COLOMBIANO
- ALUMNOS LES ENSEÑAN SISTEMAS A LOS PROFESORES EN EL COLEGIO NACIONAL DE SAHAGÚN (CÓRDOBA)
- YA NO ES SUFICIENTE CON SER PROFESIONAL
- UNIVERSIDADES PÚBLICAS PIDEN MÁS RECURSOS AL GOBIERNO

## ANEXO Q. CHECKLIST

CHECKLIST				
	ACTIVIDADES	SI	NO	N/A
	<b>ADMINISTRATIVAS</b>			
1	Se tiene claro el propósito de la organización : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Principios y valores.</li> <li>• Políticas</li> <li>• Objetivos</li> </ul>			
2	Todos los empleados conocen la función e importancia de los propósitos de la organización			
3	La Misión, Visión, Principios y valores, Políticas y Objetivos se encuentran documentados			
4	La organización tiene definidos sus objetivos de negocio que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están determinados claramente</li> <li>• Tienen definida una meta para su cumplimiento</li> <li>• Se pueden medir</li> </ul>			
5	Los objetivos de la organización se han alineado con los objetivos de los procesos			
6	Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos de negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos			
7	Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados			
8	Se encuentra formalizada la estructura organizacional			
9	Se tiene definido el organigrama.			
10	La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización			

<b>CHECKLIST</b>				
	<b>ACTIVIDADES</b>	SI	NO	N/A
11	Las funciones asignadas a cada área de la empresa son las adecuadas para el cumplimiento la misión			
12	Se han definido niveles de autoridad			
13	Se han implementado canales de comunicación efectivos			
14	Están definidas las competencias laborales de los cargos			
15	Están definidas las competencias laborales de los cargos			
16	Existe un manual de funciones y responsabilidades			
17	El manual de funciones esta implementado			
	<b>OPERATIVAS</b>			
16	Los objetivos de la compañía se integran con objetivos más específicos a nivel de procesos			
17	Cada proceso tiene definidos unos objetivos y unas acciones.			
18	Se identifican claramente las actividades de valor que conforman el proceso.			
19	Se asocian procedimientos a los procesos			
20	Cada proceso tiene sus clientes y sus proveedores			
21	Se identifican los riesgos que impiden el logro de los objetivos del proceso			
22	Los procesos se encuentran documentados			
23	Para cada riesgo de procesos existe un control que permite mitigar su impacto			
24	Se mide el rendimiento del proceso mediante Indicadores			

<b>CHECKLIST</b>				
	<b>ACTIVIDADES</b>	SI	NO	N/A
	relativos a costos, calidad, tiempos, etc			
25	Las actividades de control se vigilan de forma permanente			
26	Los procesos están documentados y se revisan de forma permanente para actualizarlos y mejorarlos			
27	Existen canales de comunicación que permiten tener en cuenta las sugerencias de las personas que participan en el proceso para su mejoramiento			