



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

**Escuela Académico Profesional de Negocios y Competitividad**

**Trabajo de Suficiencia Profesional**

"Propuesta de mejora del manual de procesos del Programa de Nivelación en la Universidad Privada del Norte S.A.C."

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

**Estudiante:**

Leon Cconislla, Sheyla Maylu

**Identificador ORCID:**

0000-0002-0114-8045

**Asesor:**

Ramirez Franco, Anastacio Dardo

**Identificador ORCID del asesor:**

0000-0002-8133-6539

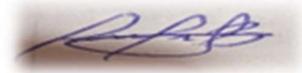
**Lima, Perú  
2023**

	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> <small>REVISIÓN: 01</small>

Yo, Sheyla Maylu Leon Cconislla egresado de la Facultad de ingeniería y Negocios y  Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad /  Escuela de Posgrado de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico "Propuesta de mejora del manual de procesos del Programa de Nivelación en la Universidad Privada del Norte S.A.C." Asesorado por el docente: Anastacio Dardo Ramirez Franco DNI 07188309 ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8133-6539> tiene un índice de similitud de 20% con código oid:14912:223344019 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Firma de autor 1  
 Nombres y apellidos del Egresado:  
 Sheyla Maylu Leon Cconislla  
 DNI: 70749892.....

.....  
 Firma de autor 2  
 Nombres y apellidos del Egresado  
 DNI: .....



.....  
 Firma  
 Anastacio Dardo Ramirez  
 DNI: 07188309

Lima, 02 de Abril de 2023.

**Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi hijo Lyam que es mi motivación por salir adelante, a mi esposo Albert que siempre está a mi lado ante todas las dificultades de la vida, también a mis padres Luis y Margarita por apoyarme en todas mis decisiones y no menos importante a mis hermanas Yesica y Erika que siempre me motivan a mejorar profesionalmente.

## Resumen

Mediante el presente trabajo se busca optar por el título profesional de Licenciada en administración y Negocios internacionales, presentando el caso de “Propuesta de mejora del manual de procesos del programa de nivelación en la Universidad Privada del Norte S.A.C”.

En el cual se analiza la solución al caso de actualización de los procesos de gestión del programa de nivelación empleados durante la post pandemia a la realidad del mercado 2022, donde se destacan algunos cambios favorables que merecen ser normados para su uso regular en la actualidad.

Debido a ello mi labor como asistente del área del programa de nivelación en coordinación con las demás áreas correspondientes, tomo en cuenta las siguientes medidas:

Coordino las fechas para realización de inducciones a estudiantes inscritos en el programa de nivelación y fechas adicionales cuando no se abastecieron para atender el exceso de demanda.

Realizo seguimiento a los estudiantes que no ingresaron a participar de las clases del PDN.

Gestiono la atención de los estudiantes ante dudas e inquietudes del programa.

Coordino con el GTH la asignación de docentes de tiempos completos cuando los docentes programados como instructores de PDN no abastecen el exceso de demanda.

Como resultado de estas medidas podemos decir que es posible mejorar el servicio que venimos brindando si logramos formalizar (normar) los procesos dados temporalmente.

1. Inducciones de bienvenida a estudiantes nuevos
2. Seguimiento académico por medios digitales
3. Atención estudiantil por medio de plataforma con licencia propia de CRM
4. Contar con base propia de instructores PDN

Por tal razón considero que esta experiencia laboral me ha permitido aplicar diversas teorías de la administración a mi actividad de trabajo como he podido demostrar en los procesos explicados para poder optar al título profesional.

**Abstract**

Through the present work, we seek to opt for the professional title of Bachelor of Administration and International Business, presenting the case of "Proposal for improvement of the process manual of the leveling program at the Universidad Privada del Norte S.A.C".

In which the solution to the case of updating the management processes of the leveling program used during the post-pandemic to the reality of the 2022 market is analyzed, where some favorable changes stand out that deserve to be regulated for regular use today.

Due to this, my work as an assistant in the area of the leveling program in coordination with the other corresponding areas, I take into account the following measures:

I coordinate the dates for inductions to students enrolled in the leveling program and additional dates when they were not supplied to meet the excess demand.

I follow up on students who did not enter to participate in the PDN classes.

I manage the attention of the students in case of doubts and concerns about the program.

I coordinate with the GTH the assignment of full-time teachers when the teachers scheduled as PDN instructors do not meet the excess demand.

As a result of these measures, we can say that it is possible to improve the service we have been providing if we manage to formalize (regulate) the temporarily given processes.

1. New student welcome inductions
2. Academic monitoring through digital media
3. Student attention through a platform with its own CRM license
4. Have your own base of PDN instructors

For this reason, I believe that this work experience has allowed me to apply various administration theories to my work activity, as I have been able to demonstrate in the processes explained to qualify for the professional title.

## Índice

Resumen.....	3
Introducción .....	7
Capítulo I: Antecedentes y Descripción General de la Experiencia.....	8
1.1 Descripción de la Empresa.....	8
Historia de la empresa .....	9
Logo de la empresa:.....	9
1.2 Antecedentes .....	10
1.3 Problemática.....	11
1.4 Objetivos .....	12
Objetivo general: .....	12
Objetivos específicos: .....	12
1.5 Descripción General de la Experiencia .....	12
Organigrama del Vicerrectorado Académico.....	12
Funciones del coordinador de PDN: .....	13
Capítulo II: Fundamentos Teóricos.....	15
2.1 Bases Teóricas .....	15
Base teórica de Procesos.....	15
Base teórica del Planeamiento estratégico .....	16
Base teórica del Comportamiento organizacional .....	17
Base teórica de la Evaluación de desempeño .....	18
Base teórica de la Fidelización del cliente .....	21
2.2 Bases Conceptuales.....	21
2.3 Información de la Empresa.....	24
2.4 Descripción del Puesto.....	29
Capítulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia .....	31
3.1 Contextualización .....	31
3.2 Descripción Detallada de la Experiencia.....	32
3.3 Análisis de la Experiencia .....	44
3.4 Aportes.....	44
Conclusiones .....	46
Recomendaciones.....	47
Referencias Bibliográficas .....	48
Anexos.....	53

## **Introducción**

El presente informe se basa en una propuesta de mejora del manual de procesos para disminuir la deserción de estudiantes del Programa de Nivelación en la Universidad Privada del Norte, contar con procesos establecidos y normados nos permitirá seguir brindando buena calidad del servicio por consecuente nos permitirá conseguir clientes satisfechos y poder fidelizarlos.

El programa de nivelación esta dirigido a estudiantes nuevos que aun no inician el primer ciclo de clases y tiene como finalidad cerrar la brecha existente entre la educación básica colegial y los nuevos estudios universitarios, por medio del programa el estudiante podrá fortalecer y mejorar habilidades que aporten a su éxito en la etapa universitaria.

Se ha identificado que las acciones que se están tomando post pandemia ante los problemas del programa no se encuentran normados a la realidad del mercado 2022, donde se destacan cambios favorables para su uso regular en la actualidad.

La teoría clásica de la administración nos muestra que la función de toda organización debe ser Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. No solo a niveles altos jerárquicos sino a todos los niveles de la institución.

Dentro de la administración moderna se busca que la empresa sea mas flexible y menos burocrática en la época en la que nos encontramos de globalización y transformación.

Toda empresa contemporánea supera las dificultades de cambios económicos haciendo uso de tecnologías y técnicas empleadas por un personal idóneo capacitado para el puesto.

Por este motivo mencionamos aportes en el presente trabajo que permitirán lograr nuestros objetivos como Programa de Nivelación.

## Capítulo I: Antecedentes y Descripción General de la Experiencia

### 1.1 Descripción de la Empresa

Desde el año 1994 por 28 años, la universidad ha brindado una educación de alta calidad a los jóvenes universitarios de Trujillo, Cajamarca y Lima. Hoy en día conforma una comunidad de más de 4,500 trabajadores incluidos docentes, más de 110 mil estudiantes sumando 50 000 graduados, de los cuales el 90% trabaja y se desempeña exitosamente en el campo que estudio.

Formamos parte de la red Laureate Education, con gran presencia en Latinoamérica y reconocida internacionalmente por ser una institución experta en gestión educacional.

Nuestra misión y visión son:

Es misión de la Universidad “Transformar la vida de nuestros estudiantes mediante procesos educativos innovadores que privilegian el aprendizaje, el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor, permitiéndoles contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad y al logro de sus objetivos de vida”.

Es visión de la Universidad “Ser reconocidos como una universidad referente y líder en el país por su excelente calidad académica, que brinda educación accesible e inclusiva y que forma profesionales dueños de su destino que se desempeñan de manera exitosa en un entorno global”.

La institución tiene como propósito de construir una comunidad educativa basada en valores como:

- Hacemos lo correcto
- Generamos el cambio
- Trabajamos como 1 solo
- Actuamos como dueños
- Gestionamos con agilidad
- Nos apasiona lo que hacemos

## Historia de la empresa

Como parte de nuestra historia podemos mencionar:

1992 - Se fundó la UPN en la ciudad de Trujillo, y un año después el primer campus 'El Molino'.

2002 - Se inauguró el segundo campus en Cajamarca.

2007 - Integraron la red Laureate Internacional Universities.

2010 - Se abrió la primera sede en Lima, Los Olivos.

2012 - Se abrió el segundo campus en Trujillo: San Isidro.

2014 - Se abrió la segunda sede en Lima: Breña.

2016 - Como nuevo desafío se abrió la sede San Juan de Lurigancho en Lima.

2017- Se abrió la sede Comas en Lima. UPN recibe el licenciamiento de la SUNEDU.

2019 - Se inaugura el octavo campus: Chorrillos en Lima.

Recibimos 3 estrellas a nivel institucional por QS Stars Rating System.

2020 - IAC-CINDA otorgó la acreditación institucional internacional

2022 - Recibimos 4 estrellas a nivel institucional por QS Stars Rating System.

Nos encontramos entre las 10 mejores universidades peruanas en el indicador de Innovación de Scimago Institutions Rankings.

## Logo de la empresa:

La universidad renovó su logo en el 2019 ya que apuesta por la transformación de manera continua para seguir fortaleciéndose como una institución de posicionamiento.

El nuevo logotipo apunta hacia el norte y busca seguir proyectando que somos una marca moderna que transmite un lenguaje claro y versátil.

Figura 1

Logo UPN



Fuente: Portal Mi mundo UPN

## 1.2 Antecedentes

En la revista Virtual de la Universidad Católica del Norte, núm. 28, septiembre-diciembre, 2009, pp. 1-30; Pineda Báez, Clelia; Pedraza Ortiz, Alexandra hablan sobre los “Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: las vivencias de los estudiantes Fundación Universitaria Católica del Norte” en Medellín, Colombia, lo cual nos muestra que el estudiante es muy importante viéndolo como cliente en la institución educativa.

También podemos mencionar a Pérez Valdúciel, Indira; Pereyra G., Eugenia E. quienes hablan sobre “Satisfacción estudiantil: un indicador de la calidad educativa en el departamento de biología celular, UCV” en la Revista de Pedagogía, vol. 36, 2015 de la Universidad Central de Venezuela

Tomamos este trabajo como referencia debido a que en todo campo educativo es de suma importancia la satisfacción del estudiante.

### 1.3 Problemática

- Actualmente tenemos dificultades desde el inicio del programa de nivelación debido a que muchos estudiantes llegan al PDN sin contar con las condiciones básicas para ser considerados dentro de este, debido a que se está incumpliendo el proceso de registro previo por parte del área de admisión, lo cual ocasiona reprocesos dentro de nuestra área.
- Debido al primer punto el área de admisión quien trabaja a la par con el programa de nivelación no está mapeando de manera correcta a los estudiantes que se les ofrece el programa lo cual ocasiona que se tenga que gestionar la apertura a última hora de grupos para considerar a los estudiantes que no estaban registrados o en el peor de los casos los estudiantes quedan sin cupos para el PDN.
- También debemos tener en cuenta que la atención estudiantil va relacionada al éxito del programa como referencia se tiene que, si un estudiante está satisfecho con la atención durante el programa lo más seguro es que continúe en la universidad sin ningún problema, pero si este ha tenido problemas con los cursos o alguna dificultad en el proceso de inicio u observaciones con el desarrollo del programa lo más seguro es que no quiera continuar en la universidad y realice su retiro de matrícula por lo cual es importante contar con los canales de atención como Contacto y difusión de información vía SMS para lo cual es necesario contar con un presupuesto propio del área.

### 1.4 Objetivos

#### Objetivo general:

Realizar una propuesta de mejora del manual de procesos del programa de nivelación para minimizar el porcentaje de deserción estudiantil en una universidad privada.

#### Objetivos específicos:

- Revisar el manual de proceso
- Identificar las funciones y responsabilidades del equipo.
- Controlar y revisar que se lleven a cabo las tareas con las demás áreas involucradas y cumplimiento de metas en la universidad.

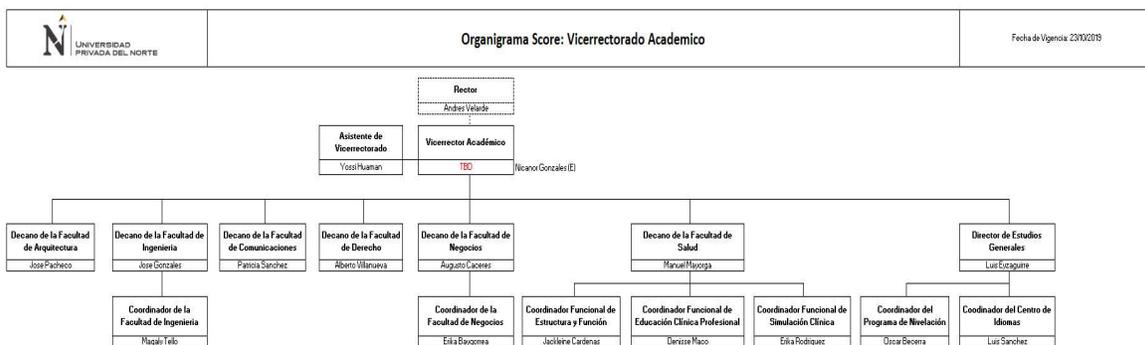
### 1.5 Descripción General de la Experiencia

El programa de nivelación se encuentra dentro del área de vicerrectorado académico, exactamente en la Subárea de Dirección de estudios generales.

#### Organigrama del Vicerrectorado Académico

Figura 2

Organigrama del vicerrectorado académico.



Nota: Se muestra el organigrama donde se distingue el origen del

## programa de nivelación

Las funciones que se realizan dentro del área del programa de nivelación aún se encuentran enfocadas al programada que se desarrollaba a nivel de sedes, podemos mencionar las siguientes funciones que se encuentran descritas para el coordinador.

Funciones del coordinador de PDN:

1. Lidera los lineamientos y acciones de implementación del Programa de Nivelación.
2. Coordina con las áreas responsables (Admisión, Área Académica y Secretaría Académica), articulándolas y haciéndolas participes de los nuevos lineamientos del Programa de Nivelación.
3. Implementa las acciones del nuevo Programa de Nivelación, coordinando su ejecución en las sedes.
4. Verifica la correcta implementación del Programa de Nivelación
5. Evalúa los resultados del Programa de Nivelación.
6. Coordina la realización de investigaciones que determinen el impacto del Programa de Nivelación.
7. Elabora el perfil del docente del Programa de Nivelación y se asegura que se cumpla en sedes, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Docente.
8. Consolida la información de las sedes para su presentación a las áreas pertinentes.

Figura 3  
Equipo de PDN



Nota: Se observa a los integrantes del programa de nivelación en una reunión realizada por cierre académico 2022 de Estudios generales.

## Capítulo II: Fundamentos Teóricos

### 2.1 Bases Teóricas

#### Base teórica de Procesos

De Henry Fayol considerado como creador del proceso administrativo se originan cinco etapas (Planificar, organizar; dirigir, coordinar y controlar).

El proceso administrativo explicado de manera sencilla está formado de una serie de etapas que ayudan a lograr objetivos propuestos. Todo proceso administrativo debe ser continuo, es decir no solo basta con realizar cada etapa sino continuar con la siguiente.

Según los autores Münch y García (2004), refieren que los manuales de procesos y procedimientos son de importancia debido a que determinan un orden lógico que deben seguir las actividades; fomentan la especialización y eficiencia; demarca responsabilidades, evitando duplicaciones; determinando cómo deben realizarse las actividades, también cuándo y quién debe realizarlas, son aplicables en labores que se producen repetitivamente.

Seguir todas estas etapas dentro del proceso administrativo le permitirá a la institución aumentar su grado de eficiencia al momento de conseguir sus metas propuestas. Este proceso evidenciara una reducción en la cantidad de recursos consumidos los cuales podrán ser ahorrados y destinados a otras acciones que beneficien a la compañía.

El Proceso administrativo del siglo XXI para las organizaciones es fruto de una dura labor de investigación con cosecha de preciadas experiencias prácticas en el ámbito de la Administración y en del entorno latinoamericano. Evidencia, sistematiza y organiza las tareas de los administradores ayudando a hacerlos eficientes tanto a ellos como a las organizaciones y empresas que dirigen, para que sean más venturosas y competitivas.

Según Franklin, los manuales de procedimientos “son un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación permitiendo registrar y transmitir de manera ordenada y sistemática, información de la institución, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran importantes para un buen desempeño de sus actividades” (Franklin, 2002).

Por este motivo es que un manual de procesos y procedimientos son un documento técnico que compila todas las tareas a realizar de manera secuencial, en el cual se detallan las labores realizadas por cada individuo, sus responsabilidades y archivos claves en el desarrollo de dicho proceso.

### **Base teórica del Planeamiento estratégico**

Tuvo origen en un pasado remoto, como una actividad reconocida en el siglo XX. Originalmente su competencia genética era el área de economía pero luego se abrió paso hacia otros sectores. Estas situaciones fueron grandes puesto que han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que ah la actualidad sigue vigentes.

En general la historia y su aplicación de la planificación en el campo educativo, nos muestra que siempre ha tenido como origen la preocupación por el cambio.

Su referente inicial ha estado en la noción de que el conocimiento, el saber, permite no solo conocer sino también dirigir. Ha sido todo un gran reto de entendimiento lógico, al comprender que la razón es capaz de diferenciar que no es lo mejor en una situación determinada y qué sí.

El plan estratégico es una hoja de ruta construida a través de un proceso en el que todos en la empresa se alinean y ponen de acuerdo, esta muestra la visión hacia donde quiere llegar, misión que tiene que ver con lo que realiza la compañía y como se diferencia de otras, además de los valores que muestra la forma de trabajar.

En el programa de nivelación que se desarrolla en 3 periodos durante los meses de Enero-Febrero, Junio-Julio, Octubre-Noviembre es necesario realizar una planeación de cada grupo a iniciar en estos periodos, dentro de este punto desarrollamos un proceso administrativo y de planeamiento estratégico en los meses de Noviembre/Mayo/Septiembre previo al inicio de estos 3 periodos.

Según Zelada (2010). El planeamiento estratégico es el principio del éxito de una organización, debido a que orienta las acciones que se seguirán, definiendo quién es la compañía, además para que fuese creada y sobre todo a que está aspirando.

Según Weinberger, (2009) el plan estratégico es importante porque es una guía para la alta gerencia que conduce la empresa, guiando los esfuerzos en torno a la visión del administrador. Es de gran importancia porque permite a los directivos el monitoreo, con respecto al logro de objetivos y cambios planeados, de igual manera es una herramienta para valuar asiduamente las fortalezas y debilidades de la organización, tomando como referencia a los competidores.

El papel creador del planeamiento surge como sistema eficaz en la toma de decisiones y reflexiones. Mientras que la estrategia es un método y estilo de pensamiento acerca de la acción

Un correcto plan estratégico permitiría desarrollar un programa de nivelación exitoso y conocer las debilidades en torno al programa, permitiendo la toma de decisiones orientados al logro de los objetivos.

Según Mc Donald (1994) comenta que un plan estratégico que se realice de forma sistemática brinda ventajas notorias como:

- ✚ Aumenta la predisposición y preparación de una empresa ante el cambio.
- ✚ Recude conflictos sobre objetivos de la empresa.
- ✚ Brinda una mejor comunicación
- ✚ Mejora coordinaciones de las actividades.
- ✚ Plantea un marco general para revisar de manera continua las actividades
- ✚ La formación de estrategias de forma sistemática conduce a altos niveles de rentabilidad.

### **Base teórica del Comportamiento organizacional**

La teoría del comportamiento se originó a raíz de varios factores en los cuales se debe mencionar principalmente el desacuerdo con la teoría clásica, lo cual tomo fuerza hacia una reorganización con un nuevo enfoque hacia las relaciones humanas. Se desarrollo bajo esta teoría integrando la sociología burocrática actual incrementando el campo de la teoría administrativa.

Estudia y aplica conocimientos sobre la forma en que las personas actúan de manera individual y grupal en las organizaciones.

Así mismo busca identificar a las personas que trabajen con mayor efectividad, ya que todos los individuos ante diferentes situaciones buscan alcanzar un objetivo en común pero trabajan de distintas maneras.

Según Chiavenato (2016) El Comportamiento Organizacional nos refiere a como las personas y las organizaciones interactúan entre sí de manera recíproca. Esta disciplina nació para ver cómo actúa el comportamiento humano en las organizaciones”.

Es necesario mencionar que el comportamiento organizacional juega un rol importante en el día a día del programa de nivelación esto se debe a que nos ayuda a comprender e interpretar como administrar las distintas tareas que se realizan en el área, así mismo aplica para todas las demás áreas que conforman nuestra organización y que ejecutan una tarea.

Según Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2018) La teoría moderna del comportamiento organizacional está basada en un enfoque de sistemas y en la ciencia del comportamiento. Por lo cual la gestión de la organización refiere “Al arte de reunir a las personas en una plataforma común para que trabajen hacia un objetivo común predefinido, permitiendo el uso óptimo de los recursos a través de una meticulosa planificación y control en el lugar de trabajo”.

Los individuos son conscientes de sus responsabilidades y roles por lo que saben que deben hacer en la organización. La organización está conformada por trabajadores de diversos orígenes, distintas calificaciones educativas e intereses variados que se unen para trabajar por un objetivo común.

Podemos decir que el comportamiento organizacional refiere al sistema social y es importante comprender el funcionamiento si se desea trabajar por la visión de esta.

Para muchos el comportamiento humano en una organización no es predecible debido a que tiene origen en las necesidades y valores que las personas tengan arraigadas como parte de dicha sociedad.

### **Base teórica de la Evaluación de desempeño**

En la antigüedad lugares como Asia, Israel o Egipto mostraba señales en la religión antes de morir o inmediatamente después, las personas debían ser sometidos a un proceso complejo para ver si eran aptos de ir al más allá con sus dioses. Este proceso

era un examen de los actos de cada persona es decir se evaluaba la conducta humana para conocer si merecía el premio o por contrario la imposición de un castigo.

Sin duda esta evaluación del desempeño de la persona no es aplicable a la actualidad sino por contrario se busca obtener mejoras de esta evaluación.

En el siglo XVIII inicia la estandarización de procesos de evaluación con respecto a la educación debido a la oferta y demanda de los sectores de formación. Las evaluaciones conocidas como exámenes son las primeras en destacar la gestión educativa realizada por los docentes.

En el ámbito laboral se habla mucho de Robert Owen quien creó un sistema de evaluación para medir el desempeño de los trabajadores en la fábrica New Lannark en 1813. Quien se encargaba de dejar un cubo con diferentes colores en cada cara, este era dejado al lado del lugar de trabajo del sujeto para que este viera como fue su desempeño del día anterior de acuerdo con el color de la cara del cubo. Sin embargo este sistema llamado "silent monitor" fue reprochado por considerarse muy personalizado.

Sin embargo Elton Mayo (1920) mediante el Experimento Hawthorne mostró que los trabajadores no eran solo un engranaje de una máquina sino parte importante de la empresa. Por lo tanto el desempeño mejoraría si se hace participe del proceso al trabajador desde un punto de vista humano lo motivaría y concluiría en el aumento de productividad.

Hoy en día la globalización ha provocado el libre uso de información, para la creación de nuevas maneras de trabajar, desarrollar procesos y dirigir organizaciones que conllevan a un mayor requerimiento del nivel de habilidades. Por ellos las empresas se están adaptando y anticipando al cambio, planeando sus estrategias alineadas a contribución del capital humano.

Newstrom (2007), analiza la importancia de las evaluaciones del desempeño en los sistemas de recompensas, ayudando con ello a: asignar recursos en un ambiente dinámico, motivar y recompensar a los trabajadores, retroalimentar a los empleados, mantener relaciones intergrupales, capacitar al personal, y cumplir con las regulaciones legales. Al considerar estos beneficios, se recomienda promover evaluaciones aplicadas anualmente y en algunos casos más específicos trimestralmente, donde el jefe se reúne con todos y cada uno de sus subordinados, con el fin de medir los resultados obtenidos en el año, con relación a los objetivos planteados.

Importancia del desempeño laboral según García (2001) "refirió al desempeño laboral,

La importancia de evaluar el desempeño laboral permitiéndole a la gestión administrativa de la organización saber cuánto de efectiva y eficiente está siendo la labor de trabajadores en el logro de los objetivos y, también la misión empresarial o existen conflictos que requieren planes de mejora”.

De manera adecuada el programa debería funcionar sin retrasos en los tiempos y evitando reprocesos, por lo que consideramos que es necesario contar con personal capacitador y a su vez debemos realizar la evaluación de lo enseñado para verificar el cumplimiento de sus funciones.

Como políticas generales en las organizaciones con respecto a la evaluación del desempeño se debe contemplar que deben tener un único sistema de evaluación del desempeño el cual debe ser liderado por el departamento de recursos humanos, quien debe brindar soporte, asesoría y apoyo en la implementación como la aplicación en todas las áreas. También debe ser una herramienta que analice logros, fortalezas, aportes e identifique áreas de mejora de los involucrados de la organización, con el fin de implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del capital humano.

La realización de la evaluación del desempeño nos debe mostrar resultados propios del trabajo individual del personal.

EL administrador mediante la evaluación indica claramente a los individuos de la organización sus obligaciones y lo que espera de ellos, se programa actividades, se dirige y controla la labor mediante las normas y procedimientos para su ejecución.

Además de que integrando a los trabajadores se consulta su opinión antes de realizar algún cambio para la solución de problemas.

Según Chiavenato (1999), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”

Así mismo tener en cuenta que la relación entre el evaluador y los evaluados debe ser bilateral, es decir tener una relación en la que la información fluya en ambas direcciones para un aprendizaje mutuo, no es necesario que ambos sean similares en jerarquía porque cada involucrado tiene algo que aprender de la otra parte.

Desde el enfoque educativo podemos decir que existe un modelo que está centrado en el comportamiento del docente en el aula y ambientes para el aprendizaje, la forma en la que el docente realiza sus des en la enseñanza llama la atención sobre cómo trabaja, lo cual también es evaluado dentro del programa de nivelación.

### **Base teórica de la Fidelización del cliente**

La fidelización del cliente trae diversos beneficios para el crecimiento de la empresa, desde la satisfacción del cliente, las recomendaciones y aumento de ventas.

Como resultado de la fidelización se crea una relación positiva y continua que genera compras repetitivas y hace que el cliente elija tu empresa en lugar que la de un competidor que ofrezca similares beneficios.

Según Alfaro (2004), la fidelidad puede definirse como una actitud favorable hacia una marca que se configura en una repetición de actos de compra. De esta manera se desarrolla el proceso de aprendizaje del cliente respecto a la capacidad de la misma marca de satisfacer sus expectativas y, por consecuencia, acumula confianza hacia la empresa.

Por lo cual debemos mencionar que la actitud de un estudiante favorablemente hacia la universidad generara que este se vuelva a matricular en los siguientes ciclos académicos ya que la universidad satisface sus expectativas y genera una confianza con la universidad.

Según Pinela, E. y Plúas, E. (2013). En su Tesis “Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media” plantean que lo complicado está personificado notablemente en las sospechas de los mercados, y a lo variable que puede llegar a ser los placeres de los compradores.

Mediante su investigación las autoras concluyeron que las empresas deben estar alertas a los beneficios de los consumidores, oír sus carencias con el objetivo de satisfacerlos y adquirir transacciones exitosas.

## **2.2 Bases Conceptuales**

Académico: Es todo aquello que tiene relación con una academia, instituto de enseñanza sistematizada que entrega certificación de estudios cursados y aprobados, en distintas ramas del saber: artístico, literario, científico o técnico.

**Banner:** ERP académico a través del cual se administra la información académica de la universidad. A grandes rasgos brinda soporte a los procesos de admisión, programación académica, inscripción y la gestión de egresados.

**Blackboard:** Plataforma de educación electrónica diseñada para permitir que las innovaciones educativas lleguen a cualquier lugar.

**Decisión de admisión:** Es el código que define el estado del estudiante para continuar o desistir con el proceso de ingreso a la universidad.

**Deserción:** En el plano educativo se utiliza este término para hablar de aquellos alumnos que abandonan sus estudios por diferentes motivos o causas.

**Entorno:** Es un conjunto de circunstancias y condiciones laborales, familiares, educativas o económicas que rodean a toda persona.

**Encuesta de Satisfacción (ESA):** Encuesta realizada en forma virtual a los estudiantes con la cual se evalúa al docente que dictó el curso.

**Experiencia:** Refiere a la práctica prolongada que proporciona la habilidad para hacer algo, al acontecimiento vivido por una persona o al conocimiento en general adquirido por las situaciones vividas.

**NRC:** Número que identifica a una clase en el sistema Banner. Surge tras combinar las siguientes variables: materia, código de curso, horario, docente, aula/laboratorio.

**Programa de Nivelación (PDN):** El Programa de Nivelación es aplicable a Pregrado y tiene como finalidad cerrar la brecha existente entre el colegio y la Universidad, en los cursos básicos de Comunicación PDN y Matemática PDN, así como fortalecer el desarrollo de las habilidades requeridas para el estudio universitario mediante los talleres de Gestión del Tiempo, Finanzas Personales, Aprender a Aprender, Competencias Digitales y Gestión Emocional. Adicionalmente a ello, el programa permite a los estudiantes adelantar dos cursos

del Plan de Estudios: Herramientas Informáticas y Responsabilidad Social.

### 2.3 Información de la Empresa

La Universidad en su calidad de Institución Educativa Particular tiene por objeto, dedicarse a la prestación de servicios educativos de formación profesional. Como consecuencia de su objeto, realiza investigaciones científicas, investigaciones aplicadas, prestar servicios de salud, presta servicios de consultoría y asistencia técnica, edición de libros, revistas, periódicos y demás publicaciones similares, ya sean en formato impreso o electrónico, así como la venta y comercialización de estos.

Cuenta con convenios en diferentes empresas del Perú para facilitar a los colaboradores a acceder o continuar su formación académica en la Universidad Privada del Norte en el programa Carreras Para Gente que Trabaja, mediante este convenio se puede acceder al descuento del 10% sobre la confirmación de matrícula e impuestos.

Se cuenta con un sistema de acompañamiento al estudiante que brinda soporte durante toda la vida universitaria.

El acompañamiento se realiza a través de 6 grandes ejes:

- Programa de Acompañamiento 1 para estudiantes ingresantes
- Escuela de Estudiantes Líderes
- Orientación Psicológica
- Programa CONÓCE-T
- Defensoría Universitaria
- Programas de Nivelación Virtual

Asimismo, cuenta con programas de soporte para estudiantes que presentan alguna condición que los podría poner en desventaja para la consecución de sus objetivos académicos. Es importante fomentar la culminación exitosa de los estudios universitarios de todos los estudiantes ofreciendo distintos programas y servicios según sus necesidades personales - académicas y logren ser grandes profesionales.

La universidad se preocupa por sus egresados, procurando que al menos el 90% de estos mejoren su situación laboral por ello ofrece a sus estudiantes:

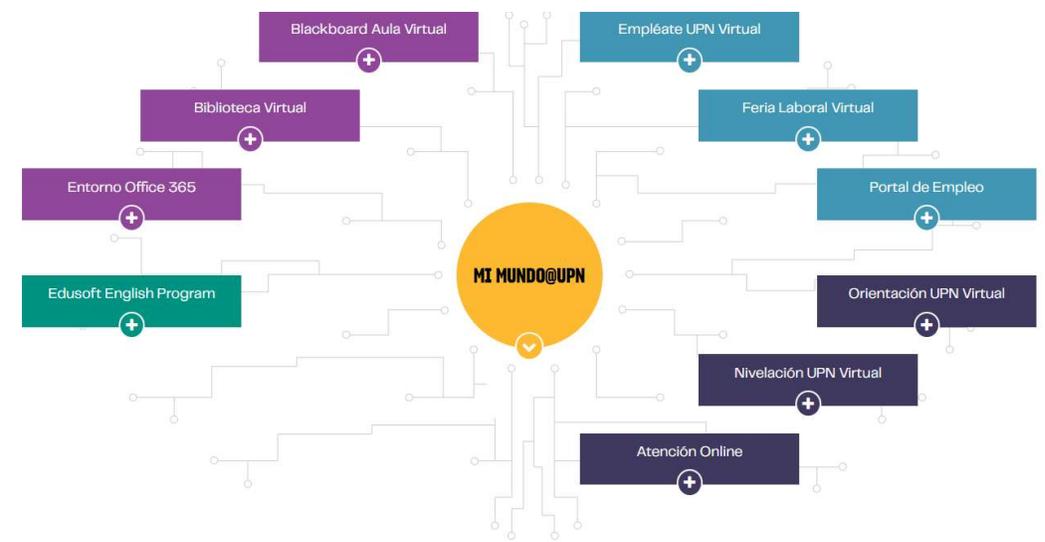
- Ferias laborales online que permite de manera virtual conocer y acceder a ofertas laborales
- Asesorías de empleabilidad cuyo servicio está dirigido a estudiantes y egresados, que se encuentran actualmente en búsqueda laboral, quienes recibirán preparación personalizada e integral, a cargo de un coach especialista para potenciar su empleabilidad y afianzar de manera exitosa su inserción en el mundo laboral.
- Webinars de empleabilidad área de Contenido y Eventos de Empleabilidad ofrece 5 categorías de Webinars Online. Todos son válidos para obtener el certificado de Empleabilidad que se entrega al finalizar cada ciclo académico (Charla con expertos, Charla maestra, charla conexión laboral, charla egresados de éxito, charlas informativas).
- Bolsa de trabajo por medio de la cual podrás acceder a todas las ofertas laborales activas a nivel nacional. Según un estudio realizado por IPSOS en el año 2022 contamos con más de 15,000 ofertas laborales en el portal laboral, más de 600 empresas top como aliados estratégicos y más de 700 convenios corporativos con las mejores empresas a nivel nacional.
- Programa de proyectos es una iniciativa que busca ser una opción para ti cuando lleves el curso de prácticas preprofesionales, con este programa los estudiantes se desenvolverán en un entorno semipresencial, con la finalidad de aplicar sus conocimientos y así obtener horas de práctica en tu línea de formación.
- Programa empléate tiene como objetivo preparar y potenciar su perfil profesional para diferenciarse e incrementar sus posibilidades de éxito en los procesos de selección y afianzar su inserción en el mundo laboral, mediante el aprendizaje de herramientas principales de empleabilidad.
- Mentoring Alumni que es un servicio gratuito, donde profesionales UPN expertos en diferentes materias (Mentores) guían a otros egresados, que se encuentran en búsqueda de orientación de acuerdo con su área o especialidad (Mentee)

- Herramienta llamada Dr.CV. para evaluar tu CV que ofrece recomendaciones de mejora que van desde la correcta estructura del documento hasta el impacto que generará al reclutador y cómo eso te distinguirá de otros candidatos

Contamos con el mejor sistema multiplataformas de educación virtual para que los estudiantes se conecten con sus compañeros y docentes, ingresen a clases y materiales, además brindamos una equipada biblioteca virtual para potenciar la calidad académica ya que el mundo está en constante cambio y nosotros estamos preparados para esta nueva realidad.

Figura 4

#### Plataformas de la universidad



Fuente: Portal Mi Mundo UPN

Debemos mencionar el Modelo Educativo UPN para la formación de competencias, orientado en el estudiante con un enfoque de aprendizaje basado en el socio constructivismo y el conectivismo.

Los cuatro pilares que definen nuestro servicio educativo son los siguientes:

- Accesibilidad
- Calidad académica

- Empleabilidad
- Internacionalidad

EL modelo educativo está basado en:

- ❖ Competencias generales: Para responder a los retos contemporáneos y futuros de la sociedad global:
  - Pensamiento creativo y crítico
  - Inteligencia social
  - Resolución de problemas
  - Responsabilidad social
  - Mentalidad sistémico digital
  
- ❖ Docentes altamente capacitados para asumir diversos tipos de facilitación de acuerdo con las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje:
  - Mentor: el docente inspira, motiva y acompaña a los estudiantes, dándoles seguridad.
  - Facilitador: el docente acompaña, exige y reta a los estudiantes.
  - Asesor: el docente reta, desafía y empodera a los estudiantes.
  
- ❖ Etapas del acompañamiento del estudiante para su desarrollo académico-profesional:
  - Inspiración: consolida su interés por su profesión.
  - Cocreación: fortalecimiento en las metodologías colaborativas.
  - Consolidación de competencias: retos que evidencian sus competencias.
  
- ❖ Ejes transversales educativos
  - Investigación: UPN promueve el desarrollo de una cultura científica y formativa en la que participan estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad universitaria.

- Responsabilidad Social Universitaria: UPN contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad, promoviendo una educación inclusiva y de calidad a través de proyectos sociales. Además, fomenta la gestión ambiental con campus sostenibles y la conservación del medio ambiente.

## 2.4 Descripción del Puesto

El asistente del programa de nivelación tiene como función principal la gestión del programa, para que este se lleve a cabo con éxito.

Como funciones específicas del asistente de PDN podemos mencionar:

1. Dar soporte en la implementación de las acciones propias del Programa de Nivelación.
2. Soporte en la supervisión correcta de implementación en los lineamientos del Programa de Nivelación (área académica, admisión y secretaría académica).
3. Gestionar la evaluación de satisfacción del Programa de Nivelación.
4. Consolidar y archivar la información con los resultados académicos de los estudiantes que participaron del Programa de Nivelación.
5. Brindar soporte de información para la realización de investigaciones que impacten en el Programa de Nivelación.
6. Atender a estudiantes, apoderados o padres de familia y brindarles información acerca de los avances académicos.
7. Gestionar coordinaciones con las áreas responsables en sede, articulándose y participando de manera conjunta en los nuevos lineamientos del Programa de Nivelación.

Para el desarrollo del puesto es necesario contar con conocimientos en el uso de plataformas como Banner, CRM, Blackboard, también contar con habilidades como introducir al estudiante al sistema educativo.

Como competencia podemos recalcar también reconocer y aplicar mejoras mediante buenas prácticas. Así mismo desarrollar la mejora continua mediante la calidad de los procesos.

No podemos dejar de lado que una habilidad básica para el cumplimiento del puesto es entender las necesidades del público objetivo para adecuar las estrategias de mercadeo.

## **Capítulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia**

### **3.1 Contextualización**

El área actualmente está conformada por 1 coordinador y 5 asistentes, anteriormente se desarrollaba de manera presencial y autónoma por sedes, pero actualmente debido a la coyuntura el trabajo se realiza de manera virtual y formamos parte de la central.

Dentro de las nuevas acciones que se adecuan al trabajo remoto que se viene realizando desde el 2020 de acuerdo con la nueva estructura se ha planteado de manera remota están las 3 subáreas:

- Gestión docente
- Atención estudiantil
- Operación académica

Nos encargamos de gestionar el desarrollo del programa de nivelación de las sedes:

- Cajamarca
- Trujillo el molino
- Trujillo san isidro
- Comas-Lima
- Breña-Lima
- Chorrillos-Lima
- San Juan de Lurigancho-Lima
- Los Olivos-Lima

Al gestionar todas las sedes a nivel nacional nos permite estar informados de todos los cambios y uniformizar el desarrollo para todas de igual manera a diferencia de cuando se trabajaba en sede de manera presencial, cada asistente encargado de sede lo gestionaba según su criterio en base a los lineamientos del programa.

### 3.2 Descripción Detallada de la Experiencia

El Programa de Nivelación tiene como finalidad cubrir la brecha existente entre la educación básica y los estudios universitarios, presentando una propuesta integral de fortalecimiento y mejora de habilidades con áreas de nivelación como Comunicación y Matemática, asimismo Responsabilidad Social y Herramientas Informáticas y, por último, incorporando el desarrollo de las habilidades blandas a través de talleres para el éxito del estudiante en el nivel universitario. Este programa se desarrolla en espacios de aprendizaje remotos y virtuales.

Beneficios:

- Reforzar y nivelar conocimientos previos.
- Desarrollar habilidades para la permanencia y el éxito en los estudios

Figura 5

Cursos y talleres que conforman el PDN



Nota: Diferenciación de cursos que se desarrollan de manera remota y virtual.



Figura 6

## Logro de aprendizaje del PDN

PDN		Logro de aprendizaje
Cursos	Matemática	Al finalizar el curso, el estudiante resuelve problemas vinculados a su entorno, aplicando el razonamiento lógico – matemático y geométrico de manera ordenada, coherente e interpretativa.
	Comunicación	Al finalizar el curso, el estudiante desarrolla habilidades comunicativas básicas a partir de la práctica de normas de ortografía y puntuación, morfología y sintaxis de la oración, estrategias de lectura y técnicas de expresión oral, aplicándolas en situaciones comunicativas diversas.
	Responsabilidad social	Al finalizar el curso, el estudiante se encuentra en la capacidad de elaborar una propuesta práctica de responsabilidad social que corresponda a las necesidades de su entorno, teniendo en cuenta los enfoques de persona, comunidad y planeta, especificando con precisión, claridad y coherencia las partes de la estructura de la propuesta.
	Herramientas informáticas	Al finalizar el curso, estudiante aplica eficientemente las herramientas informáticas aprendidas, en la edición de texto, creación de presentaciones, gestión de referencias bibliográficas, almacenamiento en la nube y manejo de hojas de cálculo.
Talleres	Gestión emocional	Al término del taller, el estudiante determina los principales retos y desafíos de la vida universitaria para establecer su mapa de desarrollo considerando sus objetivos, metas y sueños en su vida universitaria y personal, que le permitan liderar su carrera profesional con éxito y competitividad.
	Aprendiendo a aprender	Al término del taller, el estudiante, elabora una infografía de sus logros de aprendizaje, considerando sus hábitos de estudio, estilos y estrategias de aprendizaje; así como su autoevaluación y valoración de recursos personales para un óptimo proceso de aprendizaje.
	Finanzas personales	Al término del taller el estudiante, elabora un registro del uso inteligente del dinero con un presupuesto organizado y planificado de sus finanzas, a partir de las herramientas sobre el manejo de gastos, ingresos y ahorro del dinero; incorporando nuevos hábitos y actitudes para un mejor estilo de vida que fortalece su formación profesional.
	Gestión del tiempo	Al término del taller, el estudiante elabora su agenda personal en base a su horario de actividades importantes y prioritarias, cumpliendo de manera óptima con sus responsabilidades que evidencian un eficaz desempeño y manejo del tiempo, fortaleciendo su formación profesional.
	Competencias digitales	Al finalizar el taller, el estudiante aplica sus competencias y habilidades digitales para ser más productivo y eficiente, utilizando técnicas y estrategias que le permitan desarrollar sus cursos virtuales de manera exitosa.

Nota: Detalle del logro de aprendizaje por cursos y talleres.

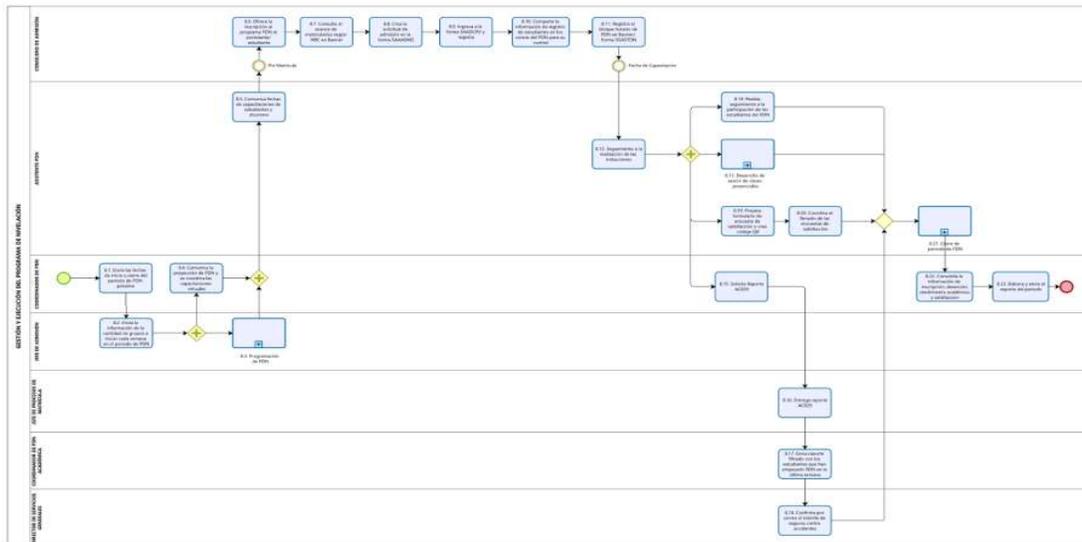
Figura 7

## Carga horaria docente

PDN		Horas por semana		Horas por programa		Horas totales
		Horas sincrónicas	Horas asincrónicas	Horas sincrónicas	Horas asincrónicas	
Cursos	Nivelación de Matemática	8	-	32	-	32
	Nivelación de Comunicación	8	-	32	-	32
	Responsabilidad Social	2	6	8	24	32
	Herramientas informáticas	2	6	8	24	32
Talleres	Gestión emocional	-	2	-	8	8
	Aprendiendo a aprender	-	2	-	8	8
	Finanzas personales	-	2	-	8	8
	Gestión del tiempo	-	2	-	8	8
	Competencias digitales	-	2	-	8	8

Nota: Detalle de horas asincrónicas y sincrónicas asignadas a docentes.

Figura 8  
Diagrama de flujo



Nota: se puede observar en la figura 7 el proceso del programa de nivelación.

Dentro del manual de gestión y ejecución del programa de nivelación indica las condiciones básicas para que el estudiante pueda iniciar en el programa de nivelación.

- 6.1. Para iniciar este proceso, es de suma importancia que el postulante confirme decisión de matrícula.
- 6.2. Todo estudiante que ingresa por medio del Examen de Conocimientos y Aptitudes (ECA), tiene la opción de llevar el Programa de Nivelación, de acuerdo con la disponibilidad de horarios y sedes.
- 6.3. El Asistente de PDN retroalimenta diariamente la información de disponibilidad de horarios de Programa de Nivelación al consejo de Admisión.
- 6.4. El Asistente de PDN debe atender las consultas e incidencias de los

estudiantes mediante la plataforma vigente de soporte al estudiante.

- 6.5.** Las Capacitaciones y clases virtuales de PDN son efectuadas a través de la plataforma Blackboard, debiendo los estudiantes encontrarse inscrito en almenos un curso del PDN para contar con el acceso respectivo
- 6.6.** Se debe tener en cuenta que para las solicitudes de inscripción enviadas por admisión a PDN hasta las 2:00pm, la cuenta en Blackboard estará generada el mismo día durante la noche y las solicitudes compartidas desde las 2:00pm hasta las 6:00pm se generará la cuenta en Blackboard en las primeras horas del día siguiente, así como la capacitación.
- 6.7.** En caso se reciba solicitudes después de las 6:00pm la cuenta de Blackboard será generada al día siguiente.
- 6.8.** El acceso a la capacitación para los estudiantes cuya cuenta Blackboard se creó el día anterior estará disponible a las 10:00am.
- 6.9.** Al finalizar el periodo PDN, el Coordinador del programa elabora el Informe de procesos de nivelación (detallando conceptos como cantidad de secciones y estudiantes, tasa de aprobación por sede, facultad y por curso, entre otros, etc.)

Como parte importante del programa de nivelación se debe modificar los siguientes puntos de las condiciones básicas ya que están consideradas dentro del manual de procedimientos

El punto 6.1 donde indica:

Proceso actual		Propuesta de mejora
6.1	Para iniciar este proceso, es de suma importancia que el postulante confirme decisión de matrícula.	Para iniciar este proceso, es de suma importancia que el postulante confirme decisión de matrícula y el consejero de admisión informe mediante el compartido de Excel entre admisión y PDN el cupo asignado al estudiante. Eliminando así el punto 6.3 donde el asistente de admisión informa la disponibilidad de horarios ya que el compartido esta creado en base a dicha disponibilidad con las cantidades proyectadas.

Proceso No contemplado	
6.0	Así mismo se debe realizar este punto del proceso con anticipación como mínimo 1 semana antes del inicio al grupo inscrito, dando tiempo así a que se complete el proceso de registro en Banner, se dé la inducción y capacitación al estudiante nuevo (en caso pase la fecha de la semana mínima se deberá considerar al estudiante en el siguiente grupo de inicio).

Teniendo en cuenta las condiciones básicas para considerar a un estudiante apto a llevar el PDN, el proceso del flujograma nos indica la actividad y el actor que se consideran para el desarrollo de este, a continuación se muestra el proceso actual y explicamos el cambio que se está sugiriendo en algunos puntos como propuesta de mejora.

Nro.	Actividad	Actor(es)
8.1	Envía las fechas de inicio y cierre del periodo de PDN próximo, al Responsable de Admisión en cada sede	Coordinador de PDN
8.2	Envía por correo electrónico al Coordinador PDN, Asistente PDN y Director Académico la información de la cantidad de grupos a iniciar cada semana en el periodo de PDN, considerando modalidad (virtualo presencial) y turno (mañana o tarde sólo para presencial) en paralelo con la actividad 8.3 y 8.4.	Jefe de Admisión
8.3	Subproceso: Programación de PDN, Se entrega la programación de aulas y horarios. Además, se recibe la relación de docentes para los horarios programados en Banner	Subproceso
8.4	Comunica al área de Operaciones Virtuales la proyección de PDN y se coordina las capacitaciones virtuales para docentes y estudiantes a nivel nacional.	Coordinador dePDN
8.5	Comunica fechas de capacitaciones de estudiantes a los Responsables de Admisión y de capacitaciones a docentes a los Departamentos de Ciencias y Letras.	Asistente PDN
8.6	Al momento de la pre-matrícula, ofrece la inscripción al programa PDN al postulante/ estudiante	Consejero de Admisión
8.7	Consulta el avance de matriculados según NRC en Banner, ingresando a la forma SASSECTQ con el número de periodo y sede correspondiente. Si está de acuerdo con la modalidad y fecha de inicio disponibles, se hace firmar al postulante / estudiante el formato “Carta de Compromiso PDN” y continúa con la actividad N° 8.8, de lo contrario se da por culminado el proceso.	Consejero de Admisión
8.8	Crea la solicitud de admisión en la forma SAAADMS, completando la siguiente información: tipo de programa, tipo de admisión, WC (el cual no está relacionado a lista de documentos), nivel, campus, cohorte (ciencias, letras y arquitectura) y periodo	Consejero de Admisión
8.9	Ingresa a la forma SAADCRV, digita el ID del postulante y en la	Consejero de Admisión

	pestaña “Decisión de Solicitud” asigna “Decisión de Admisión 38”, el cual significa que el postulante obtiene la condición de Inscrito y no genera retenciones de pago de matrícula / pre-matrícula y cuota inicial / confirmación de matrícula.	
<b>8.10</b>	<p>Comparte con el Asistente de PDN la información de registro de estudiantes en los cursos del PDN para su control, a través de la carpeta compartida establecida.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay que considerar que las solicitudes de inscripción compartidas por admisión a PDN hasta las 2pm, se generará la cuenta en Blackboard el mismo día durante la noche, las solicitudes compartidas desde las 2:00pm hasta las 6:00pm se generará la cuenta en Blackboard en las primeras horas del día siguiente.</li> <li>- Los estudiantes requieren acceso a Blackboard para participar de las capacitaciones de usuario.</li> </ul>	Consejero de Admisión
<b>8.11</b>	<p>Registra el bloque horario de PDN en Banner/ forma SGASTDN, con el ID del estudiante, asigna el bloque correspondiente en Banner/ forma SFAREGS y confirma al estudiante por medio de sus datos de contacto, que ya se encuentra inscrito en el Programa de Nivelación. Se prosigue con la actividad N° 8.12.</p> <p>Notas: Con la inscripción a los cursos del PDN automáticamente se generan las cuentas en Blackboard de los estudiantes.</p>	Asistente de PDN
<b>8.12</b>	<p>En la fecha de capacitación correspondiente, da seguimiento a la realización de las inducciones a través de la plataforma Blackboard. Posteriormente se prosigue en paralelo con las actividades N° 8.13, 8.14, 8.15 y 8.19.</p> <p>Nota: La capacitación es realizada por el área de Operaciones virtuales sobre el uso de dicha plataforma.</p>	Asistente de PDN

8.13	<p>Subproceso: “Desarrollo de sesión de clases presenciales”. Se ejecuta dproceso de desarrollo de clase, en el cual se toma la asistencia y seregistra notas en el portal. Posteriormente se prosigue con el subproceso N° 8.21.</p> <p>Nota: se aplican las mismas reglas de negocio para las clases virtuales.</p>	Subproceso
8.14	<p>Realiza seguimiento a la participación de los estudiantes del PDN.</p> <p>Posteriormente se prosigue con el subproceso N° 8.21.</p>	Asistente PDN
8.15	<p>Solicita Reporte AC029 “Seguro contra Accidentes” del sistema Cognos al Jefe de Secretaría Académica.</p>	Coordinador de PDN
8.16	<p>Entrega reporte AC029 al Coordinador de PDN.</p>	Jefe de Procesos de Matrícula
8.17	<p>Envía reporte filtrado con los estudiantes que han empezado PDN en la última semana, al Director de Servicios Generales para solicitar los seguros contra accidentes.</p>	Coordinador de PDN Académica
8.18	<p>Confirma por correo el trámite de seguros contra accidentes.</p> <p>Posteriormente se prosigue con el subproceso N° 8.21</p>	Director de Servicios Generales
8.19	<p>Prepara formulario de encuesta de satisfacción y crea código QR para desplegar su ejecución</p>	Coordinador de PDN
8.20	<p>Coordina el llenado de las encuestas de satisfacción por parte de los estudiantes</p>	Asistente de PDN
8.21	<p>Una vez finalizado el programa se ejecuta el subproceso: “Cierre de período de PDN”</p>	Subproceso
8.22	<p>Consolida la información de inscripción, deserción, rendimiento académico y satisfacción a nivel nacional. Elabora y envía el reporte del periodo al Director de Estudios Generales.</p>	Coordinador de PDN
8.23	<p>Elabora y envía el reporte del periodo al Director de Estudios Generales</p>	Coordinador de PDN

Los puntos que deben ser modificados son:

Procesos actuales		Propuesta de mejora	Justificación
8.1	Se envía las fechas de inicio y cierre de cada periodo de PDN próximo, al responsable de Admisión en cada sede.	Se envía las fechas de inicio y cierre de cada periodo de PDN próximo, al responsable de admisión a nivel nacional (este se encarga de transmitir información a las sedes).	Por motivo de cambio de modalidad presencial a virtual
8.2	Envía por correo electrónico al Coordinador PDN, Asistente PDN y Director Académico la información de la cantidad de grupos a iniciar cada semana en el periodo de PDN, considerando modalidad (virtual o presencial) y turno (mañana o tarde sólo para presencial) en paralelo con la actividad 8.3 y 8.4.	Envía por correo electrónico al Coordinador PDN, Asistente PDN y Director Académico la información de la proyección de grupos a iniciar en cada fecha programada en el periodo de PDN, considerando modalidad virtual y turno (mañana o tarde) en paralelo con la actividad 8.3 y 8.4.	Por necesidad de cumplimiento en los inicios programados
8.3	Subproceso: Programación de PDN, Se entrega la programación de aulas y horarios. Además, se recibe la relación de docentes para los horarios programados en Banner.	Programación de PDN, Se entrega la programación al área de aulas y horarios. Además, de manera paralela se solicita y recibe de GTH los docentes requeridos para cubrir la programación horaria en Banner.	Necesario contar con docentes programados para el inicio de la nivelación y no esperar generar la solicitud.

8.12	<p>En la fecha de capacitación correspondiente, da seguimiento a la realización de las inducciones a través de la plataforma Blackboard. Posteriormente se prosigue en paralelo con las actividades N° 8.13, 8.14, 8.15 y 8.19. Nota: La capacitación es realizada por el área de Operaciones virtuales sobre el uso de dicha plataforma.</p>	<p>El asistente de PDN envía por correo electrónico la invitación para una inducción de bienvenida a los estudiantes inscritos en el programa, así mismo en el desarrollo de esta, promueve el ingreso a las capacitaciones que realiza el área de operaciones virtuales sobre el uso de la plataforma Blackboard. Posteriormente se prosigue en paralelo con las actividades N° 8.13, 8.14, 8.15 y 8.19</p>	<p>Ante la necesidad de informar al estudiante el desarrollo del programa y el manejo de la plataforma es que se realizan estas inducciones.</p>
8.14	<p>Realiza seguimiento a la participación de los estudiantes del PDN. Posteriormente se prosigue con el subproceso N° 8.21.</p>	<p>Realiza seguimiento a la participación de los estudiantes del PDN en base al reporte de involucramiento solicitado y otorgado por el área de Inteligencia Educativa, luego se procede a sectorizar por criterios la participación y finalizando en el contacto (vía correo o telefónica) con el estudiante que no ha participado para conocer el motivo o fomentar dicha participación. Paralelamente se coordina con los docentes de cada grupo del curso de Nivelación de comunicación para que proporcione la información del delegado del aula, con el fin de crear un Grupo de contacto y reunión 1 vez por semana durante la semana 2y3; estas reuniones llamadas reunión con</p>	<p>Es necesario conocer la motivación del participante a fin de manejar cualquier situación que pueda presentarse.</p>

		<p>delegados nos ayudara a resolver dudas de estudiantes ya que serán nuestros intermediarios en el aula de clase.</p>	
8	<p>Actualmente este proceso no se considera</p>	<p>Se considera que se debería adicionar un punto al inicio del proceso donde se indique lo siguiente: Se solicita al área de Servicios y experiencias universitarias la apertura del motivo y sub-motivo en plataforma CRM donde se realiza la atención de tickets para estudiantes conocida como Contacto. Nota: La cual debe se apertura 2 semanas antes del inicio del primer grupo y cerrar la opción en plataforma de igual manera 2 semanas después de culminado el último grupo de PDN.</p>	<p>Es necesario considerarlo porque permite tener contacto con el cliente y fidelizarlo.</p>

### **3.3 Análisis de la Experiencia**

Con los cambios propuestos en las condiciones básicas y el proceso de PDN se logrará nuestro objetivo de minimizar el porcentaje de deserción en los estudiantes que inician su etapa universitaria ya que se sentirán a gusto con la experiencia brindada y estarán familiarizados con el entorno universitario cuando inicien su primer ciclo académico.

Realizando un análisis de los puntos 8.1 y 8.2 se modifican de acuerdo con la situación actual en la que se viene trabajando en virtualidad.

En el 8.3 se modifica de acuerdo con el proceso que se viene realizando, pero dentro de nuestra mejora esta contar con docentes únicamente dedicados al programa para no generar solicitudes de docentes como apoyo.

Dentro del 8.12 es necesario modificar el punto debido a que no se está considerando un punto importante que ya se viene aplicando y es de suma importancia para el programa.

En el 8.14 se explica la labor que se realiza dentro del seguimiento ya que no se estaba considerando dentro de las actividades como se desarrolla.

Y también consideramos que se debería adicional el punto 8 mencionado debido a que es parte del proceso que se viene aplicando la atención de los estudiantes mediante dicha plataforma.

### **3.4 Aportes**

Capacitar al personal de las áreas involucradas (admisión de las sedes a nivel nacional) con PDN con una evaluación de lo enseñado para verificar el cumplimiento de sus funciones.

Realizar reuniones de Inducciones previas a una semana del inicio de cada grupo del programa con el fin de informar el desarrollo de este a los estudiantes y minimizar el porcentaje de quejas al inicio del PDN.

Mejorar el desarrollo de actividades como Reunión con delegados y Seguimiento académico a los estudiantes que no han ingresado a participar en sus clases para disminuir la cantidad de deserción en los estudiantes.

Mejora de la aplicación (vía portal universitario, correo y SMS) procurando la mayor participación en la encuesta de satisfacción que se realiza al finalizar cada grupo del programa para que evalúe la satisfacción estudiantil del programa.

## **Conclusiones**

1. Los resultados de las acciones planteadas vienen dándose de manera exitosa ya que realizamos comparaciones al año 2022, en los primeros meses de verano donde inicia el programa, el porcentaje de deserción ha disminuido en un 70% por grupo.
2. Igualmente debemos mencionar que del último grupo de verano en casos (consultas y reclamos), actualmente se tienen solo el 5% de casos aproximadamente.
3. Por último es importante destacar que la satisfacción estudiantil respecto al desempeño de los docentes como del programa mismo está calificada como “Muy Bueno” por los estudiantes del programa.

## **Recomendaciones**

Primera recomendación: Este trabajo ha sido analizado por la misma área de PDN pero se recomienda que sea analizado también por el área de admisión ya que es el área relacionada directamente a la ejecución del programa y beneficia a ambas partes interesadas en la satisfacción del estudiante.

Segunda recomendación: En el primer programa del año se debe considerar una mejor organización en cuanto a las fechas de inscripciones, mejor capacitación del personal asignado y mayor disponibilidad de recursos (presupuesto).

Tercera recomendación: Es recomendable normar las inducciones de bienvenida a estudiantes inscritos en el Programa de nivelación.

Cuarta recomendación: Sería conveniente capacitar al personal administrativo del programa en el uso de la plataforma Blackboard para poder realizar las capacitaciones que viene dando el área de aula virtual.

Quinta recomendación: Se recomienda para las encuestas de satisfacción gestionar la aprobación de aplicación vía portal institucional (Mi mundo UPN).

Sexta recomendación: Por último es necesario recomendar la asignación de un presupuesto para el envío adicional de la encuesta de satisfacción vía mensajería de texto masiva.

## Referencias Bibliográficas

- Munch, L. y Garcia, J. (2004). *Fundamentos de administración*. México D.F: Trillas
- Franklin, E. B. (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México D.F: McGraw-Hill.
- Lopez, J. F. (S. F.). *Proceso administrativo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Cueva, L. (2019, 6 de noviembre). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>
- Bernal Torres, C. y Sierra Arango, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación de México S A de C.V.
- [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64115581/kupdf.net\\_proceso-administrativo-para-las-organizaciones-del-siglo-xxilibropdf.pdf?1596760881=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProceso\\_Administrativo\\_para\\_las\\_organiza.pdf&Expires=1677223076&Signature=a0MkWrVpp5IdMupaOqrXZfQlfKYzqEaom22c5h~aAVmNsNMW1ZIGuzpMEihJzXU9yBfCyR23wfQ5jk5nx1jinqBB0uOli6LMM37icYdg8M-yQdeW7W9un~LCf3khKrAJr6sIq~0wGh~daJuXcVWrDJR0TOUjWSpWan65xaKcKBWzrdBB4LG-O~iPZyfwnhlIKsG5C8UF9ChLyFPB4qDWVik66M4y4JinVY402Ur31lgIG8Rv334rPd75f4WD0vhQqv8Dzvg8GHmhvig5XAL9fs1AJVI00MOruC76npdR57zuSKKvxtjFVyCTQZnCTOIXFhm~UqT-YpD8KNIQ7dVbA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64115581/kupdf.net_proceso-administrativo-para-las-organizaciones-del-siglo-xxilibropdf.pdf?1596760881=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProceso_Administrativo_para_las_organiza.pdf&Expires=1677223076&Signature=a0MkWrVpp5IdMupaOqrXZfQlfKYzqEaom22c5h~aAVmNsNMW1ZIGuzpMEihJzXU9yBfCyR23wfQ5jk5nx1jinqBB0uOli6LMM37icYdg8M-yQdeW7W9un~LCf3khKrAJr6sIq~0wGh~daJuXcVWrDJR0TOUjWSpWan65xaKcKBWzrdBB4LG-O~iPZyfwnhlIKsG5C8UF9ChLyFPB4qDWVik66M4y4JinVY402Ur31lgIG8Rv334rPd75f4WD0vhQqv8Dzvg8GHmhvig5XAL9fs1AJVI00MOruC76npdR57zuSKKvxtjFVyCTQZnCTOIXFhm~UqT-YpD8KNIQ7dVbA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Clímaco Cañarte, J. (2012); Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Rev Hum Med*, vol.12 (no.3).
- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008)

Ossorio, A. (2003) *Métodos de planificación; Planificación; Teoría*.

[https://ele.chaco.gob.ar/pluginfile.php/1071364/mod\\_resource/content/2/PDF%20CLACSO.pdf](https://ele.chaco.gob.ar/pluginfile.php/1071364/mod_resource/content/2/PDF%20CLACSO.pdf)

Sainz, J.M. (2017) *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC.

<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=planeamiento+estrategico&ots=z3tzgtzrDy&sig=WHfyzujBdvxARp6pWn2Gb57mlwc#v=onepage&q&f=false>

Zelada, A. (2010, 03 de septiembre). *Planeamiento Estratégico Empresarial*.

<http://es.slideshare.net/nidelvi/planeamiento-estrategico-empresarial>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.

<https://es.scribd.com/document/559145259/Weinberger-Villaran-K-2009-Plan-de-Negocios>

Chiavenato, A. (2017) *Planeación Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.casadellibro.com/libro-planeacion-estrategica/9781456256630/5765946>

Ronquillo, D. P. (2022) *Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe en el periodo 2021-I* [Tesis de maestría, Universidad tecnológica Israel]. Repositorio UISRAEL.

<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3041/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2022-009.pdf>

Urdaneta Quintero, O. R. y Urdaneta Quintero, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>

Grande Aguilar, R. (2022). *Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio UNAMBA.

[https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1204/T\\_836.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1204/T_836.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. <https://idoc.pub/documents/libro-administracion-de-recursos-humanos-chiavenatopdf-vlr08yrwzplz>

Villatoro, O. (2018, 18 de febrero). *Teoría del comportamiento organizacional. orígenes de la teoría del comportamiento*. Club Ensayos. <https://www.clubensayos.com/ciencia/teoria-del-comportamiento-organizacional-origenes-de-la/4282915.html>

Rodriguez, T. (2020, 17 de junio). *Historia del comportamiento organizacional*. Unexplicamx. <https://unexplicamx.com/historia-del-comportamiento-organizacional/>

Jauregui, M. (2016, 23 de mayo). *Qué es el comportamiento organizacional: definición, objetivos y teorías*. Aprendiendo Administración. <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>

Padilla, P. (s. f.). *historia de la evaluación del desempeño*. Gestión de personas y administración pública.

<https://pedropadillaruz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, vol. 7(13), noviembre, 139-150. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *SciELO Analytics*, 11(1).  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082009000100002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082009000100002&script=sci_arttext&tlng=pt)

Ojeda Rodríguez, J. (2010). Evaluación Del Desempeño Del Docente De La Unidad Educativa Prof. Fernando Ramírez. *Revista ICONO 14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 2(8), 58-70.  
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/268/145>

Montenegro, I. A. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Magisterio.

[http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8205&shelfbrowse\\_itemnumber=12503](http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8205&shelfbrowse_itemnumber=12503)

Universidad Privada del Norte. (s. f.). Consultado 23 de febrero de 2023.  
<https://www.upn.edu.pe/>

Alfaro, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. España. Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana.

Guzmán Miranda, J. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes Apuntes Universitarios. *Revista de Investigación*, 4(2), 25-42

<https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646129002.pdf>

Muguira, A. (s. f.). *Fidelización del cliente: Qué es, importancia y beneficios*. *Questionpro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/fidelizacion-del-cliente/>

Pinela, E. y Plúas, E. (2013). *Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media* [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal de Milagro de Ecuador].

<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1183/3/FIDELIZACION%20DE%20CLIENTES%20A%20TRAVES%20DE%20ESTRATEGIAS%20DE%20CRM.pdf>

**Anexos****CARTA DE AUTORIZACION**

Yo, Luis Eyzaguirre Espino identificado con el DNI 08956990 en mi calidad de Director de Estudios Generales encargado del área del Programa de Nivelación en la Universidad Privada del Norte con RUC: 20215276024, Otorgo el permiso a la señorita Sheyla Maylu Leon Cconislla identificado con DNI 70749892, Bachiller en la carrera de Administración y Negocios Internacionales para que utilice la siguiente información:

- Mencionar el nombre de la empresa
- Razón Social de la empresa
- Visión, Misión y Objetivos de la empresa
- Información histórica de la empresa
- Organigrama de la empresa
- Información de la labor que realiza en la empresa

Dicha autorización que le permitirá optar por el título de Licenciada en Administración y Negocios internacionales mediante la realización de un trabajo por suficiencia profesional.

---

Luis Eyzaguirre Espino  
Director de Estudios Generales

## Plataforma CRM

The screenshot shows the CRM interface for 'Vertical para Educación' at Universidad Privada del Norte. The main view is titled '1UPN - Mis casos activos Contacto UPN'. It displays a table with the following data:

Fecha de creación	Nro. caso	Título de caso	Prioridad	Origen	Código d...	Código al...	Alumno/Persona	Razón p
24/02/23 18:44	CAS-225395-M1...	Contacto UPN - Alumno / Mis Cursos / C...	Normal	MiMun...	N00080803		AYRTON JUAN FE...	En cu
24/02/23 18:31	CAS-225357-G4F...	Contacto UPN - Alumno / Mis Cursos / C...	Normal	MiMun...	N00380407		JUDITH YSABEL C...	En cu
24/02/23 18:53	CAS-225412-X9T...	Contacto UPN - Alumno / Mis Cursos / C...	Normal	MiMun...	N00324884		NICOLE ANDREA ...	En cu

The interface includes a sidebar with navigation options like 'Marketing', 'Rendimiento', 'Servicio al Alumno', and 'Cobranzas'. The bottom status bar shows 'XE - Ventas' and '1 - 3 de 3'.

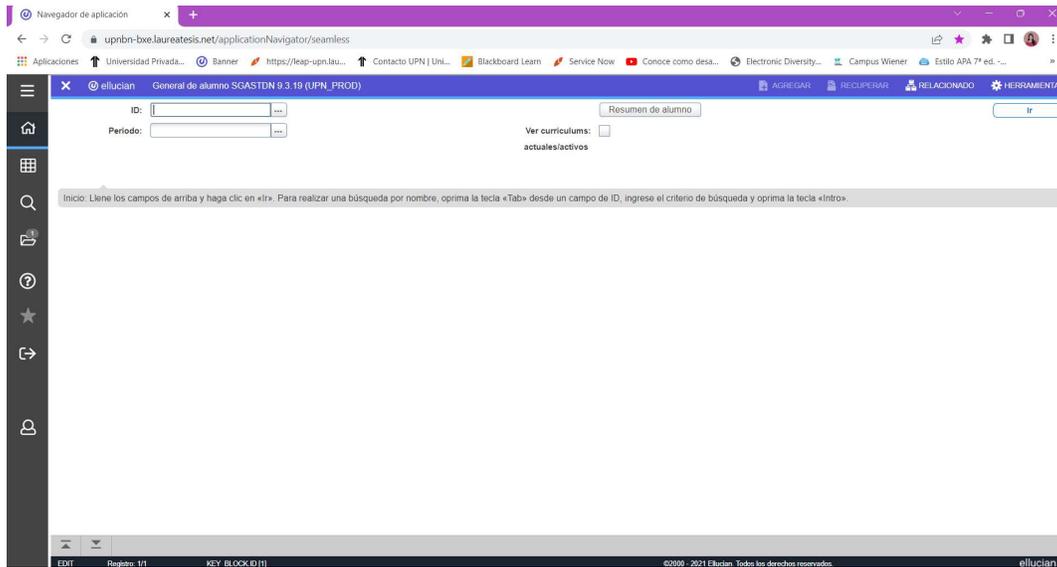
## Encuesta de Satisfacción

The screenshot shows a survey titled 'ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ACADÉMICA - PDN - INICIO 06 FEBRERO 2023'. The background is a starry night sky. The text on the page reads:

Estimado estudiante la presente encuesta se responde una sola vez. Si usted no está seguro del nombre de su docente puede verificarlo en el aula virtual, en la sección "Mis Cursos".

The form includes a mandatory field: '1. Código del Estudiante: \*' with a text input box labeled 'Escriba su respuesta'. Below the input is a 'Siguiente' button. A footer note states: 'No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)'.

## Plataforma Banner



## Plataforma Blackboard

