



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**Elaboración de una propuesta de mejora de procesos de la gestión
contable de la institución educativa privada Talentos S.A.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional
de Licenciado de Administración**

**Presentado por
Fernando David Pacheco Oviedo**

Asesor: Erick Anticona Suárez

[0000-0002-3373-9165](tel:0000-0002-3373-9165)

Lima, febrero del 2025



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Elaboración de una propuesta de mejora de procesos de la gestión contable de la institución educativa privada Talentos S.A." presentado por don FERNANDO DAVID PACHECO OVIEDO, con DNI N° 72419259, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 10 de marzo de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 18-feb.-2025 22:06 -05
Identificador: 2592504758
Número de palabras: 19330
Entregado: 1

Tesis Final Por Fernando David Pacheco Oviedo

Similitud según fuente	
Índice de similitud	
18%	
Internet Sources:	17%
Publicaciones:	3%
Trabajos del estudiante:	7%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 10 de marzo de 2025

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

La institución educativa Nido Talentos S.A es una organización que en los últimos años presentó una mejora relativa en el nivel de ingresos producto de una serie de mejoras en el servicio educativo, el cual fue ampliamente valorado por los padres de familia. Sin embargo, no estuvo exento de presentar dificultades en el área administrativa, específicamente en la gestión contable.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación busca analizar los procesos de la gestión contable y realizar una propuesta que esté acorde al análisis realizado. En este, se empleará la metodología de Business Process Management (BPM) y se tendrá como objetivo principal plantear mejoras en los procesos con el fin de generar eficiencia, obtener información confiable y facilitar la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se llevará a cabo un diagnóstico detallado de la situación actual de la organización para encontrar las oportunidades de mejora en los procesos, y luego, implementar soluciones que generen valor para la dirección y promotoría.

ABSTRACT

The educational institution Nido Talentos S.A. is an organization that in recent years presented a relative improvement in the level of income as a result of a series of improvements in the educational service, which was widely valued by parents. However, it was not exempt from presenting difficulties in the administrative area, specifically in the accounting management.

In this sense, this research work seeks to analyze the processes of accounting management and to make a proposal that is in line with the analysis made. In this, the Business Process Management (BPM) methodology will be used and the main objective will be to propose improvements in the processes in order to generate efficiency, obtain reliable information and facilitate strategic decision making. To this end, a detailed diagnosis of the current situation of the organization will be carried out to find opportunities for improvement in the processes, and then, implement solutions that generate value for the management and promoters.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
CAPITULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	1
1. Descripción de la organización	1
2. Descripción del sector	1
3. Descripción del servicio	2
4. Gestión contable.....	2
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	4
1. Análisis del macroentorno.....	4
1.1 Político	4
1.2 Económico	4
1.3 Sociocultural.....	4
1.4 Tecnológico.....	5
1.5 Ecológico.....	5
1.6 Legal.....	5
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1 Poder de negociación de proveedores	6
2.2 Poder de negociación de clientes	6
2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	7
2.4 Amenaza de servicios sustitutos	7
2.5 Rivalidad entre competidores actuales	7
3. Análisis del entorno interno	8
3.1 Cadena de Valor	8
3.2 Análisis VRIO	9
3.3 FODA.....	10
3.4 Objetivos Estratégicos.....	10
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1. Diagnóstico del problema	11
2. Objetivos	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3. Alcances y limitaciones	16

4. Plan de investigación.....	16
4.1 Hallazgos encontrados.....	18
CAPITULO IV: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
1. Organización	19
1.1 Ciclo de vida organizacional.....	19
1.2 Etapa de colectividad.....	20
1.3 La microestructura.....	20
2. Proceso	20
2.1 Enfoque en procesos	21
2.2 Procesos de negocio	21
2.3 Gestión de procesos	21
2.4 Tipos de procesos	21
2.5 Indicadores de mejora de procesos	21
2.6 Metodologías de mejora de procesos	24
2.7 Ciclo de vida del BPM.....	26
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA	27
1. Implementación.....	28
1.1 Primera fase: Identificación del proceso	28
1.2 Segunda fase: Descubrimiento del proceso (As is)	28
1.3 Tercera fase: Análisis del proceso	32
1.4 Cuarta fase: Rediseño del proceso	37
1.5 Quinta fase: Implementación del proceso	41
1.6 Sexta fase: Seguimiento y control.....	44
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA	45
1. Impacto cualitativo de la propuesta de mejora	45
2. Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora	47
2.1 Costos de implementación.....	47
2.2 Proyección de ingresos	47
2.3 Determinación del costo de oportunidad.....	50
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Procesos de la gestión contable.....	3
Tabla 2. Objetivos Estratégicos	10
Tabla 3. Plan de investigación.....	17
Tabla 4. Metodologías para mejora de procesos.....	24
Tabla 5. Parámetros para la elaboración de la Matriz Vester	35
Tabla 6. Matriz de Vester.....	36
Tabla 7. Gantt de implementación de propuesta	44
Tabla 8. Indicadores de gestión	45
Tabla 9. Impacto cualitativo de la propuesta de mejora.....	45
Tabla 10. Costos de implementación de la propuesta de mejora	47
Tabla 11. Ahorro por reducción errores de aplicación de descuentos.....	48
Tabla 12. Ahorro por errores de cobro en matrículas fraccionadas.....	48
Tabla 13. Ahorro por reducción de horas en el proceso de facturación y cobranza	49
Tabla 14. Ahorro por desviación del presupuesto	49
Tabla 15. Resumen de ingresos.....	50
Tabla 16. Flujo de caja Financiero.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pérdidas económicas por errores en la gestión contable (En miles de soles).....	12
Figura 2. Porcentaje del tiempo destinado para tareas de facturación y cobranza	12
Figura 3. Horas totales destinadas en semestres del 2022-2023.....	13
Figura 4: Desviación presupuestaria en el año 2022 y 2023 (En miles de soles)	14
Figura 5: Árbol de problemas – Gestión Contable	15
Figura 6: El ciclo de vida del BPM.....	26
Figura 7. Mapa de procesos de Talentos S.A.....	28
Figura 8. Flujograma de facturación y cobranza As Is.....	29
Figura 9. Flujograma de gestión de gastos As Is.....	30
Figura 10. Flujograma de presupuestación financiera As Is	31
Figura 11. Gráfico de dispersión – Clasificación de problemas	37
Figura 12. Flujograma de facturación y cobranza To Be	41
Figura 13. Flujograma de gestión de gastos To Be	42
Figura 14. Flujograma de presupuestación financiera To Be.....	43

CAPITULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Descripción de la organización

El Nido Talentos S.A es una institución educativa particular fundada en febrero del 2008 que pertenece al sector educativo y se encuentra regulado bajo la ley 28044 (Ley General de la Educación) y el Decreto Legislativo 882 (Ley de Promoción de la Inversión en la Educación).

El Nido Talentos S.A brinda servicios educativos del nivel inicial para niños entre 2 y 5 años. Además, el nido cuenta con una plana docente y un equipo administrativo compuesto por 14 personas, que conforman el organigrama actual (Ver Anexo 1). Desde fines del 2021, Talentos S.A ha realizado una serie de cambios con el objetivo de mejorar el nivel de servicio, invirtiendo en una planilla de alta competencia y en la implementación de una metodología de enseñanza basada en la pedagogía activa.

2. Descripción del sector

La educación inicial en el Perú conforma el primer nivel de la educación básica regular, dirigido a niños de 0 a 2 años en modalidad no escolarizada, y de 3 a 5 años en modalidad escolarizada. Con la participación activa de la familia y la comunidad, su objetivo es fomentar prácticas de crianza que favorezcan el desarrollo integral de los niños, abarcando su crecimiento socioafectivo y cognitivo, el desarrollo de la expresión oral y artística, la psicomotricidad, y el respeto por sus derechos. (Ley General de Educación Ley Nro. 28044, 2003).

A lo largo de los últimos años el Estado peruano priorizó la distribución de recursos en el desarrollo de la primera infancia a partir de propuestas multisectoriales. A partir del 2011, se gestaron acciones reenfocando las políticas educativas en virtud de la educación inicial, consolidando esfuerzos de multilaterales de organismos del estado y la sociedad civil. Gracias a estas iniciativas, se implementaron herramientas de gestión orientadas en desarrollar políticas públicas en el desarrollo infantil temprano. Con ello, se espera tener una mejora paulatina en las políticas públicas de la educación inicial bajo un enfoque normativo, y mediante el uso de herramientas de gestión estatal que permitan alcanzar metas transitorias concretas (Guadalupe et al., 2017).

Sin embargo, la realidad es que aún existen oportunidades de mejora en la educación inicial. Durante el periodo abarcado entre 2009 y el 2021, la tendencia de la tasa neta de matrícula en la primera infancia se ha incrementado progresivamente, no obstante, para el 2021 registró un resultado de 76.2%, muy por debajo del 84.3% que es la tasa neta de matrícula de la educación primaria en ese mismo año (Ceplan, 2023b). Por otro lado, el gasto público por estudiante en la educación inicial peruana es históricamente menor frente a los otros niveles de la educación básica. Así lo indicó el sistema integrado de Administración Financiera (SIAF) y el Ministerio de Educación, el cual reveló que en el año 2021 el gasto promedio de un alumno del nivel inicial respecto a la educación primaria y secundaria representa 98% y 71% respectivamente (INEI, 2022).

3. Descripción del servicio

La institución educativa ofrece servicios de enseñanza que se rige bajo la modalidad de educación de nivel inicial en el turno mañana. En cuanto al servicio, la institución posee un programa educativo integral que aborda diferentes aspectos claves del desarrollo infantil. Se alcanzan dimensiones pedagógicas como el desarrollo cognitivo a través de la introducción de conceptos fundamentales como colores, formas, números y letras. Asimismo, se cuenta con personal técnico-pedagógico que cumple un rol importante en proporcionar una supervisión permanente, garantizando la seguridad y el bienestar de los niños.

De la misma manera, se cuenta un programa de actividades recreativas, como talleres extracurriculares o juegos al aire libre. Además, la comunicación con los padres es permanente, se propicia la colaboración entre la institución y las familias por medio de informes y reuniones periódicas. Por último, en cuanto a la infraestructura, la institución está adaptada para las necesidades infantiles, donde se incluyen aulas diseñadas para el desarrollo integral de los niños y espacios de juego seguros.

4. Gestión contable

La gestión contable implica los procedimientos que permiten el registro y control sistemático de todas las operaciones de la empresa y que proporciona a la gerencia información para la toma de

decisiones. Además, todas las unidades de negocio son claves, sin excepción, para el control de los cambios en la organización (Izquierdo, 2013).

En esa misma línea, para Pérez y Caso, la gestión contable es importante para cumplir en el seguimiento de todas las transacciones que se efectúan en una organización, por lo tanto, este permite determinar los resultados financieros producidos en un periodo específico que favorece en la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones estratégicas (Pérez y Caso, 2013).

Además, en el contexto de una microempresa, una unidad de negocio puede cumplir múltiples funciones a la vez. En ese sentido, en la gestión contable de empresas de menor tamaño, muchas veces se cumple con la responsabilidad de hacer todo el seguimiento de las transacciones económicas que se dan dentro de una empresa.

A continuación, se presentan los procesos de la gestión contable del Nido Talentos S.A:

Tabla 1: Procesos de la gestión contable

Proceso	Descripción
P001: Facturación y cobranza	El proceso está vinculado a la validación de los depósitos bancarios, emisión de boletas de venta, registro de las matrículas, pensiones e ingresos extraordinarios
P002: Gestión de pagos	Gestión y control de los requerimientos de costos y gastos variables así como los costos y gastos fijos. Además, consiste en coordinar pagos a proveedores y seguimiento de compras.
P003: Gestión de nómina	Cálculo de planilla, elaboración de boletas de pago y coordinación de pago de planilla.
P004: Registros contables	Recopilación y registro de transacciones financieras mediante un software de contabilidad. Además, consiste en la preparación, clasificación y consolidación de los estados financieros.
P005: Cumplimiento fiscal	Preparación y presentación de las declaraciones de impuestos, retenciones y aportes del personal.
P006: Presupuestación financiera	Planificación en materia de ingresos y egresos, así como un control y análisis de la planificación financiera.

Nota. Elaborado con apoyo de la información recolectada de las entrevistas con los colaboradores de la institución

Luego de la realización del plan de investigación, se concluyó que las oportunidades de mejora en el proceso de gestión contable se enfocan en la facturación y cobranza, gestión de pagos y presupuestación financiera.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la siguiente sección se desarrollará el análisis del entorno de la institución educativa.

1. Análisis del macroentorno

En el análisis del macroentorno se analizarán variables que pueden influir en la institución educativa de forma directa o indirecta. En ese sentido, se desarrollará un análisis a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Ver Anexo 2).

1.1 Político

El factor político no se muestra favorable para la educación inicial en el Perú. Esto se debe a las legislaciones educativas que pueden generar inestabilidad en las reformas, y además puede repercutir negativamente en el desarrollo del mercado (Gestión, 2023). Por lo pronto, la estabilidad política y la legislación laboral en la educación puede influir en el nivel de consumo interno, el nivel de profesionalización y competitividad de los docentes (Yair Cybel & Sergio Pascual, 2023).

1.2 Económico

El factor económico no es favorable. En el último reporte de estabilidad financiera publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, un escenario de recesión generaría una ralentización en el crecimiento económico llegando a una proyección de crecimiento máximo de 2.5%. De la misma manera, la demanda interna se ha desacelerado reduciendo su proyección de crecimiento para el 2024 y a su vez los agentes mantuvieron una previsión de la inflación entre 2.5% y 3% (BCRP, 2024). Sin embargo, a pesar del entorno económico poco favorable, se espera una expansión del 1.5% de la población económicamente activa a nivel nacional (MTPE, 2023).

1.3 Sociocultural

El factor sociocultural se muestra favorable para el sector educativo. En primera instancia, los esfuerzos que se están realizando para reducir las brechas de desigualdad han recibido el apoyo de

diversos organismos para promover que las instituciones establezcan un plan de acción para adecuar sus recursos y capacidades a fin de reducir las brechas de calidad educativa (Cepal, 2022). Así también, la tasa de crecimiento infantil es sostenido en el ámbito urbano lo cual sugiere un aumento en la demanda de servicios educativos para los próximos años (Ceplan, 2023a).

1.4 Tecnológico

El factor tecnológico es positivo para el sector educativo. Por un lado, la propagación del uso de herramientas digitales y desarrollo de programas de formación docente para la alfabetización digital son un habilitador de mejora de los procesos de enseñanza y de la calidad educativa (Diario El Peruano, 2023). Por otro lado, la infraestructura de telecomunicaciones ha impulsado la interconexión a través de una ampliación de la cobertura de red, lo que da mayor acceso a más familias para acceder a servicios de enseñanza alternativos o recursos digitales (Luis Mellado Ochoa et al., 2023) .

1.5 Ecológico

El factor ecológico no es favorable. Dentro de los eventos más relevantes, se encuentra el fenómeno del niño, el cual fue advertido por el Ministerio de Educativo ante la posibilidad de afectar a la comunidad educativa en diferentes niveles de riesgo, dependiendo de la ubicación geográfica (Oficina de prensa del Minedu, 2023).

1.6 Legal

El factor legal se muestra desfavorable para la educación peruana. En el 2023, el congreso impulsó propuestas de ley que fueron duramente criticadas por especialistas de régimen público y privado al ser catalogadas como inviables. Tal como sucede con la ley que propone cambiar la edad mínima requerida en matrículas en nivel de educación básica (Gestión, 2023). Asimismo, sucede con la propuesta de Ley catalogada como “el voucher educativo” que ha sido duramente cuestionado pues se cree que en el largo plazo va a generar efectos negativos en el sistema educativo (La república, 2023) .

En conclusión, el análisis PESTEL nos da una sólida perspectiva para contextualizar la situación del entorno donde opera la institución educativa y su impacto en la gestión contable. Por ejemplo, en el aspecto económico, la desaceleración de la demanda interna y la incertidumbre macroeconómica resalta la necesidad de ser más proactivo ante los factores exógenos que pueden afectar a la institución. En el aspecto tecnológico, la creciente digitalización de servicios nos muestra una oportunidad no solo en el foco educativo sino también ante la posibilidad de optimizar procesos de internos como la facturación y cobranza. Por otro lado, la legislación educativa y tributaria nos obliga a tener procesos cada vez más estándares y homologados, y de esa manera garantizar el cumplimiento normativo.

2. Análisis del microentorno

Dentro del análisis del microentorno se analizarán las cinco fuerzas de Porter para describir las fortalezas y debilidades del Nido Talentos S.A.

2.1 Poder de negociación de proveedores

De acuerdo a la entrevista realizada al especialista en Mypes, la tercerización de servicios contables es una buena alternativa, que se ha adaptado bien sobre todo en las Mypes. Asimismo, la variedad de estudios contables que han surgido en los últimos años, han demostrado ser un modelo alternativo eficiente, independientemente del tamaño de la empresa. Por lo tanto, hay una amenaza de negociación de proveedores **baja**.

2.2 Poder de negociación de clientes

La industria educativa ha entrado en una etapa de cambio constante, donde los padres de familia exigen cada vez más un mayor nivel de calidad educativa para sus hijos (Andina, 2024). En ese sentido, las instituciones educativas privadas están obligadas en dar un seguimiento permanente para mejorar la calidad del servicio educativo y la experiencia. Por ello, el poder de negociación con los clientes es **alto**.

2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La oferta generada por los conglomerados educativos se ha ido fortaleciendo en el mercado local. El crecimiento de la educación de nivel básico se ve reflejada en la aparición de inversiones de consorcios o conglomerados que ven al sector educación como una oportunidad de alta rentabilidad. Tanto en los segmentos A y B existe un mercado que aún no se consolida y la oferta de servicios de nuevos competidores es favorable para crear un entorno de competitividad sano entre las instituciones, y que eventualmente el cliente sea el mayor beneficiado en términos de experiencia (La Cámara, 2023). Por consiguiente, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es **media**.

2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Se puede considerar como negocio sustituto a los profesores a domicilio, cunas y guarderías públicas ubicados cerca al recinto educativo. Primero, los profesores a domicilio representan una alternativa para las familias que buscan una educación personalizada para sus hijos en edad preescolar. Sin embargo, estos podrían tener limitaciones dado que ofrece un nivel de socialización bajo y no permite al alumno insertarse en un entorno colectivo como un salón de clases. Por otro lado, sobre las cunas públicas, la oferta educativa no cuenta en la mayoría de los casos con los servicios adecuados o una infraestructura ideal para el desarrollo del infante (El Comercio, 2017). En ese sentido, la amenaza de servicios sustitutos es baja.

2.5 Rivalidad entre competidores actuales

Existe una oferta de cerca de 250 instituciones de nivel inicial geográficamente cercanos a Talentos S.A. Un punto para destacar es que la institución se encuentra entre los deciles superiores en el valor de la pensión (Ver Anexo 7). Según Kotler y Armstrong, los clientes consumen el producto o servicio de mayor valor generado; es decir contrastan los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en función a las ofertas de la competencia (Kotler & Armstrong, 2013). No

obstante, la rivalidad no sólo se da con las instituciones pequeñas o medianas sino también para los colegios más robustos, que tienen mayor infraestructura y que albergan una mayor cantidad de estudiantes. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores actuales es media.

En conclusión, el análisis del microentorno nos ofrece un valioso conocimiento de cómo identificar factores clave que pueden repercutir en la gestión contable de la organización. En primer lugar, se puede destacar el poder de negociación de clientes, que obliga a la institución a ofrecer facilidades de pago y descuentos más personalizados. Por otro lado, la rivalidad entre competidores nos subraya la relevancia de una búsqueda continua de mejora del servicio y la experiencia del cliente. Finalmente, el poder de negociación de proveedores nos revela la oportunidad de gestionar mejor los costos y las compras de la institución educativa.

3. Análisis del entorno interno

3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es un lienzo que permite a la institución saber cuáles son los elementos de sus operaciones que generan valor y cuáles no. Además, permite conocer la posición en cuanto a costos y la identificación de las múltiples interpretaciones que pueden ser utilizados para implementar la estrategia de la empresa (Jacobides & Tae, 2015).

A continuación, en el Anexo 3 se desarrolla la cadena de valor de la institución. Dentro de las actividades directas se compone por marketing y ventas encargado principalmente en el desarrollo de estrategias de marketing, promocionar los servicios educativos y la oferta del servicio. Asimismo, el soporte de personal son actividades que buscan asistir el cuidado directo de los estudiantes y supervisar las actividades programadas. De la misma manera, el servicio educativo está encargado de realizar el proceso de enseñanzas empleando metodologías técnico-pedagógicas y de tutoría. Por otro parte, el eslabón de psicología se encarga de realizar un seguimiento a los alumnos de las deficiencias de aprendizaje y/o problemas de conducta, así como orientar a los padres y docentes sobre las medidas para tomar en consideración. Por último, el servicio postventa se encarga de implementar actividades extracurriculares y eventos de fidelización durante el desarrollo del año académico.

En cuanto a las actividades de soporte, las actividades de dirección y promotoría cumplen un rol importante para alcanzar los objetivos de la organización y planificar la estrategia de la institución.

Además, la organización interna permite dirigir y asesorar el desempeño del personal pedagógico y administrativo, e implementar un plan de mejora continua para la adopción de buenas prácticas que incentive el progreso del servicio educativo. Por su parte, la infraestructura y abastecimiento son claves para asegurar la disponibilidad de los recursos educativos, el mobiliario y el equipamiento adecuado al servicio educativo. Por último, la contabilidad y finanzas es crítica para el registro de la información contable y la planificación financiera que contribuye en la toma decisiones.

3.2 Análisis VRIO

Uno de los modelos que las empresas recurren para poder identificar y construir ventajas centrales son los cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible (VRIO). Con este modelo las empresas pueden determinar qué capacidades son las competencias centrales, es decir, cuáles son las capacidades más valiosas, singulares, inimitables e insustituibles. Para que una capacidad sea una competencia central, esta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente (Hitt et al., 2007) .

En el Anexo 4 se aplica el análisis VRIO para comprender los recursos y capacidades centrales de la institución. A través de este modelo, se pudo conocer que la institución cuenta con dos ventajas competitivas sostenibles: la personalización del servicio educativo y la cultura de aprendizaje y colaboración de la plana docente. Asimismo, se analizó que las ventajas competitivas temporales es tener colaboradores altamente calificados y motivados. Por último, se identificaron las paridades competitivas como la tenencia de una infraestructura moderna con activos especiales para implementar nuevas metodologías de enseñanza, la capacidad de generar alianzas con especialistas pedagógicos, la flexibilidad de ampliar el portafolio de servicios y el nivel de liderazgo de la dirección y promotoría.

3.3 FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada por muchas organizaciones para analizar los factores externos: oportunidades y amenazas, y los factores internos: fortalezas y debilidades. Esta matriz es un modelo estratégico que brinda una visión integral de los actores principales de la situación actual de la empresa (M. Porter, 2008) . En el Anexo 5, se aprecia el FODA del Nido Talentos S.A junto al planteamiento de las estrategias en cada uno de los factores externos e internos.

Dentro de los principales hallazgos, las fortalezas de la institución son el desarrollo de un servicio educativo personalizado con metodología de enseñanza adaptativo, una plana docente calificada con amplia experiencia y un local propio con instalaciones adecuadas para el servicio. Dentro de las debilidades se tienen las deficiencias en los procesos administrativos, la ausencia de una estrategia de marketing y falta de planificación financiera.

Por otro lado, dentro de los factores externos, las principales oportunidades son: el desarrollo de una estrategia de fidelización al público objetivo NSE alto, el déficit de infraestructura en nidos de Lima y la normalización del aforo en nidos para actividades académicas que inicialmente cambió por la pandemia. En cuanto a las amenazas, existe una incertidumbre en cuanto al bajo nivel de profesionalización de los docentes de educación inicial, la saturación del mercado por la entrada de grupos económicos relevantes y la reducción de las matrículas a causa de una contracción de la demanda interna en el sector educativo.

3.4 Objetivos Estratégicos

A continuación, en la tabla 2, se muestran los tres objetivos estratégicos que la dirección y promotoría desea alcanzar en base a las entrevistas realizadas:

Tabla 2. Objetivos Estratégicos

Objetivo	Real			Meta		
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	S/ 298,137	S/ 417,391	S/ 480,000	S/ 528,000	S/ 580,800	S/ 638,880
Rentabilidad	15%	12%	14%	25%	25%	25%
Retención	20%	25%	40%	60%	60%	60%

Nota. Se elaboró a partir de las entrevistas a profundidad.

El primer objetivo estratégico es incrementar los ingresos con una tasa de 10% anual. Si bien, hubo un incremento del 40% en el 2021, este se debe a un efecto rebote producto de la pandemia, donde se presentó una caída de los ingresos ante la reducción del aforo. En segundo lugar, la institución desea alcanzar una rentabilidad mayor al 25% anual en los próximos 5 años, razón por la que se pretende hacer un mayor énfasis en la optimización de los recursos para reducir los costos. Finalmente, la institución también busca lograr un resultado de retención del 60% de padres de familia que soliciten desafilarse al servicio educativo durante el transcurso del año.

CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Diagnóstico del problema

Mediante una revisión inicial se observó que, a pesar de que en los últimos años hubo una recuperación notoria en el nivel de ingresos de la institución educativa, no se estuvo exento de evidenciar deficiencias o errores en la gestión contable del área administrativa, lo que generó un impacto negativo en los objetivos estratégicos de la institución.

Según el diagnóstico realizado, la institución educativa reveló tres tipos de problemas en la gestión contable: los errores en los procesos, la alta carga de tareas manuales y la falta de seguimiento presupuestal.

Problema 1: Errores en procesos

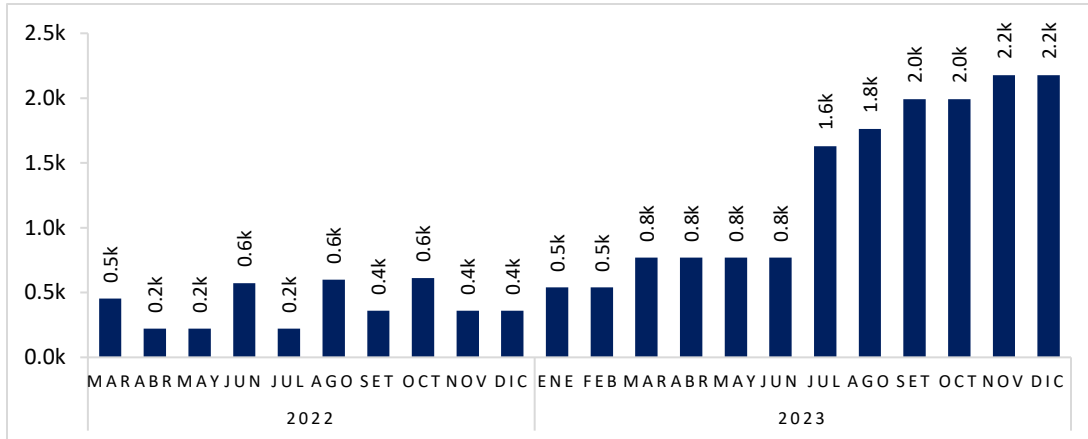
Primero, dentro de los procesos de la gestión contable, se identificó un incorrecto control en la facturación y cobranza que eventualmente generó pérdidas del flujo de efectivo. En el año 2022 y 2023, se tuvo incidentes en relación a la recaudación de los pagos de matrículas, que serían destinados para las actividades programadas en el calendario académico. Luego de una revisión interna se observó una omisión de un cobro equivalente a **S/6,310 soles** a raíz de matrículas fraccionadas que no se llegaron a cobrar.

Por otro lado, se dio a conocer que existen descuentos de matrícula más altos de los permitidos y que no estaban siendo aplicados correctamente. De acuerdo a las entrevistas realizadas, en los dos

años de análisis, hubo ocho descuentos incorrectos dentro del proceso de admisión y matrícula lo que generó perjuicios económicos equivalentes a **S/13,568 soles**.

De acuerdo a lo revisado en la información contable, entre el 2022 y 2023 se generaron **S/19,877** en pérdidas económicas debido a los errores previamente mencionados.

Figura 1. Pérdidas económicas por errores en la gestión contable (En miles de soles)

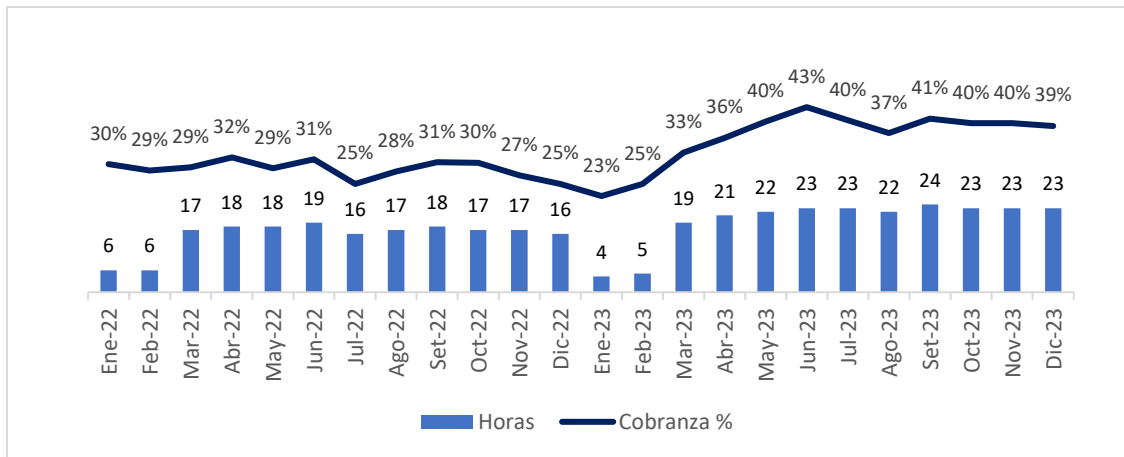


Nota. El gráfico expresa la valorización de las pérdidas por errores en la aplicación de descuentos y omisión de matrícula entre el año 2022 y 2023.

Problema 2: Alta carga de tareas manuales

Segundo, se pudo observar que las tareas relacionadas a **la notificación de pago al padre de familia, la validación de las constancias de operación y las emisiones de boletas de ventas electrónicas** representan entre 30-35% del tiempo que se destina para los procesos de la gestión contable. La generación de sobretiempos se puede atribuir a un alto grado de manualidad en el flujo del proceso, teniendo como consecuencia un incremento de **+9pps** de tiempo promedio para tareas de facturación y cobranza en el año 2023 respecto al 2022.

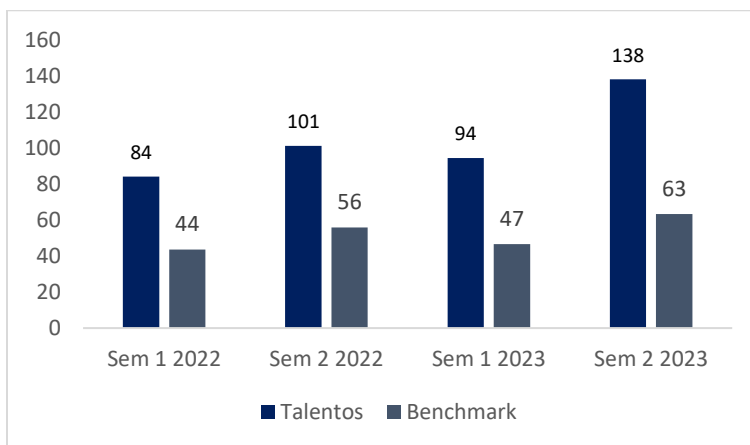
Figura 2. Porcentaje del tiempo destinado para tareas de facturación y cobranza



Nota. El gráfico expresa el ratio de la suma de las horas mensuales destinadas para el proceso de facturación respecto al total de horas utilizadas para la gestión contable.

En las tareas mencionadas se identificaron reprocesos en la validación de las constancias de operación y de la emisión de las boletas de venta electrónica. Este problema se acentuó a mediados del año 2023 debido al cambio del personal encargado de la tesorería; es decir, la ausencia de capacitaciones, incrementó la cantidad de horas dedicadas para el proceso. Cabe aclarar que el factor de no contar con protocolos establecidos impactó sustancialmente en la productividad del rol. En el gráfico 3, se aprecia las horas totales destinadas para la facturación y cobranza, comparando la situación del Nido Talentos versus un *benchmark*. Esta brecha representa 208 horas en exceso, equivalentes a S/6935 horas hombre en los dos años.

Figura 3. Horas totales destinadas en semestres del 2022-2023

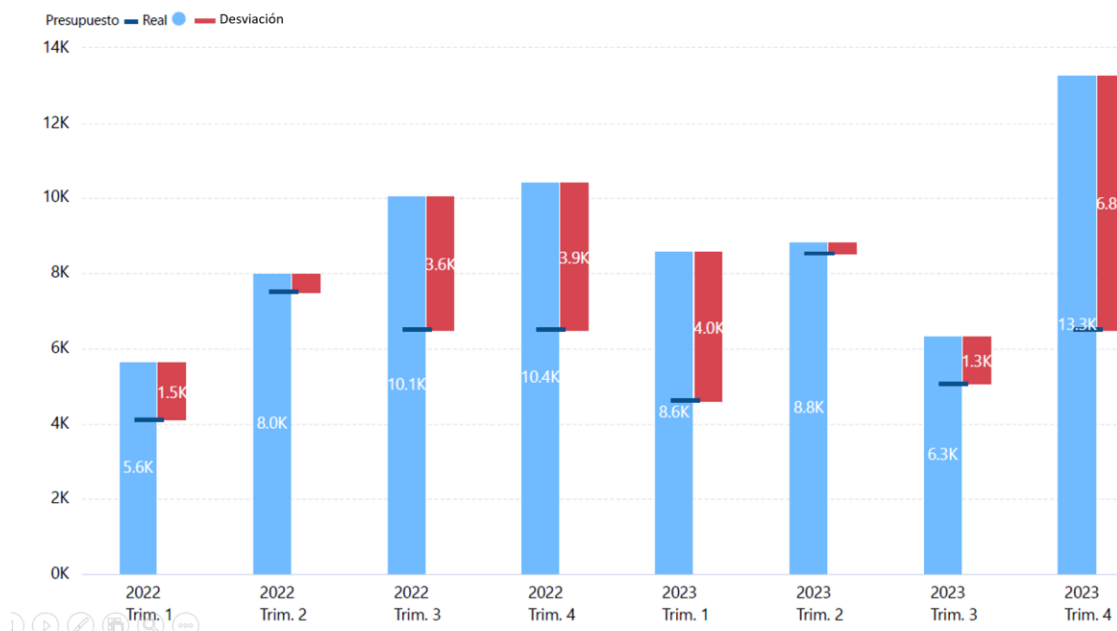


Nota: El *benchmark* muestra las horas promedio totales de las tareas de notificación, validación de pago y emisión de boleta electrónica de tres instituciones educativas pares.

Problema 3: Falta de seguimiento presupuestal

Tercero, si bien es cierto, existe un presupuesto anual que se elabora a inicios de año, no se realiza un seguimiento mensual interno ni tampoco se ejecutan medidas correctivas. Esta situación generó una desviación de los recursos económicos y también la falta de capacidad de poseer información confiable. Por ejemplo, entre el año 2022 y 2023 hubo una brecha del gasto real frente al presupuesto destinado para la compra de materiales educativos y actividades académicas equivalentes a S/9,500 y S/12,270 respectivamente.

Figura 4: Desviación presupuestaria en el año 2022 y 2023 (En miles de soles)

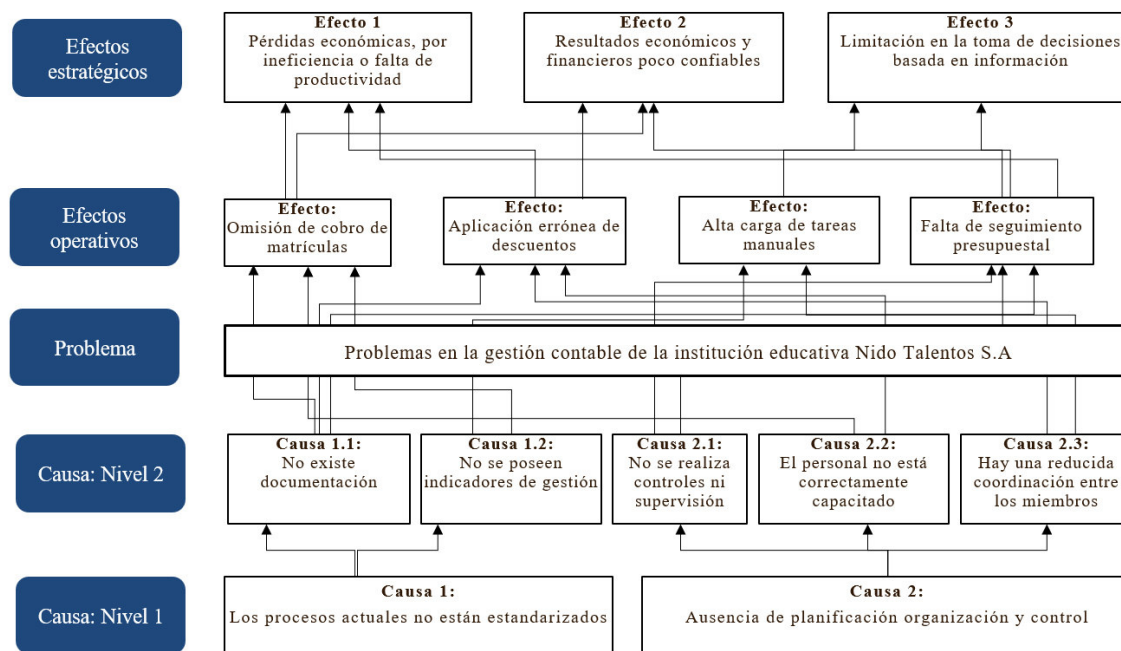


Nota. Este gráfico expresa la brecha trimestral comparando los resultados reales de los costos y gastos variables frente al presupuesto de los periodos 2022 y 2023.

La falta de información disponible para tomar decisiones en la institución es un riesgo para la estrategia de desarrollo que busca liderar la dirección y promotoría. Los objetivos estratégicos que se pueden plantear a fin de encontrar mejoras son improbables de ejecutarse sin antes establecer indicadores de gestión y un plan de acción. En las Pymes, a diferencia de empresas de mayor tamaño, el proceso de toma de decisiones se ve limitado por la baja capacidad de delegar la toma de decisiones y del predominio del empresario Pyme como único decisor en la formulación de la estrategia (Fardelli Corropolese et al., 2012).

Para profundizar el entendimiento del problema, primero se realizó un análisis con la aplicación del método de los 5 por qué para asociar las causas de los problemas que se presentan en la gestión contable de la institución. Es clave recordar que para cada problema hay una causa pero la relación puede ser difícil de identificar. Esta efectiva y elemental aproximación para la resolución de problemas impulsa el pensamiento crítico, que puede adaptarse rápidamente al diagnóstico de varios problemas (Olivier Serrat, 2009). En ese sentido, se utilizó el árbol de problemas para graficar la identificación del problema y sintetizar el diagnóstico (Antony et al., 2023). De esta manera, como se aprecia en la figura 5 se consolidó la asociación de los elementos causales y resultantes.

Figura 5: Árbol de problemas – Gestión Contable



Nota. Elaboración propia (2024)

Dentro del análisis se atestiguó la **ausencia de planificación, organización y control en los procesos de la gestión contable** de la institución educativa. Esta situación se manifiesta en una aversión al cambio y una baja importancia a los procesos de soporte, por ende, se identificaron problemáticas tales como: la postergación de controles en el proceso de soporte al priorizar tareas exclusivas al giro del negocio. Además, se descontinuaron las revisiones periódicas que anteriormente se realizaban y capacitaciones que pueden aleccionar al personal para conocer las funciones clave.

De la misma manera, la institución **posee una falta de estandarización de procesos**. Esta situación se visibiliza ante la ausencia de una documentación de los procesos actuales y la ausencia de indicadores de gestión que brinden una medición del desempeño. En cierta medida esto puede afectar en la calidad de los procesos de la gestión de contable al emplear un mal uso del tiempo y recurso disponibles, generando una mayor probabilidad de errores.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

El objetivo principal del trabajo de investigación es mejorar los procesos de la gestión contable del área administrativa con el fin de generar eficiencia en los procesos, obtener información confiable y facilitar la toma de decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y competitividad de la empresa.

2.2 Objetivos específicos

- I. Elaborar un diagnóstico de los procesos asociados a la gestión contable con el fin de determinar la situación actual.
- II. Analizar los problemas o deficiencias de los procesos asociados a la gestión contable.
- III. Identificar planes de mejora de los procesos analizados que contribuya al logro de los objetivos estratégicos.

3. Alcances y limitaciones

El presente trabajo de investigación busca abordar la mejora de los procesos de la gestión contable del área administrativa. Los procesos que se verán a lo largo de la investigación forman parte de la gestión contable dentro del área administrativa, estos son: el proceso de facturación y cobranza, la gestión de pagos y la presupuestación financiera.

4. Plan de investigación

A continuación, en la tabla 3 se detallan los objetivos generales del plan de investigación. Se tiene como primer objetivo determinar los elementos del diseño organizacional de la institución y la estrategia empresarial para entender la situación actual de la empresa. En este se realiza un análisis de herramientas como el macro y microentorno, FODA, la cadena de valor y el análisis VRIO de la institución educativa. Luego, se ejecutará una identificación y análisis de los procesos asociados

a la gestión contable, la elaboración de un *benchmark* de los procesos contables con instituciones educativas pares y la validación de la experiencia del padre de familia con los procesos mencionados.

Para llevar a cabo el plan de investigación se utilizaron las siguientes herramientas: fuentes secundarias (FS), entrevistas a profundidad (EP) y grupo de enfoque (GE). En cuanto a las entrevistas a profundidad, se entrevistó (4) miembros de la institución educativa que están involucrados en el proceso de la gestión contable. Asimismo, se entrevistó a (1) especialista del campo y (3) promotoras de instituciones educativas pares para tener un punto de referencia. Por otro lado, se realizó un grupo de enfoque a (7) padres de familia que voluntariamente se ofrecieron para participar.

Tabla 3. Plan de investigación

Objetivos generales de la investigación	Componentes	Herramientas		
		FS	EP	GE
1. Determinar los elementos del diseño organizacional y la estrategia empresarial de la institución	Analizar las variables del macroentorno de la compañía que puedan afectar a la institución.	X		
	Analizar las variables del microentorno de la compañía que puedan afectar a la institución.	X		
	Elaborar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	X	X	
	Conocer los recursos y capacidades de la institución a través del diseño de la Cadena de Valor.		X	
	Determinar cuáles son los elementos de ventaja competitiva sostenible a través de un análisis VRIO.		X	
	Identificación de los objetivos estratégicos que plantea la institución educativa.		X	
	Conocer cuáles son los instrumentos de gestión empleados por la dirección y promotoría.		X	
2. Identificar y analizar los procesos asociados a la gestión contable	Determinar el nivel de carga laboral asociado a los procesos asociados a la gestión contable.		X	
	Conocer el escenario actual de los procesos asociados a la gestión contable.		X	
	Conocer la perspectiva de expertos sobre procesos de la gestión contable en el sector educativo		X	
	Conocer buenas prácticas de la gestión contable en instituciones educativas pares.		X	
	Validar la conformidad de los padres de familia relacionados a los procesos de la gestión contable			X

4.1 Hallazgos encontrados

Luego de la aplicación de las herramientas de entrevistas a profundidad y grupo de enfoque se encontraron los siguientes hallazgos:

- La dirección y promotoría está enterada de los problemas en los procesos que se realizan dentro del área administrativa y de la existencia de documentos institucionales incompletos.
- De acuerdo con la información recolectada la dirección y promotoría se sostiene que los procesos que generan un mayor impacto y donde se poseen mayores oportunidades de mejora son: el proceso de facturación y cobranza, gestión de pagos y presupuestación financiera.
- Por ejemplo, la selección de facturación y cobranza como proceso prioritario para la mejora, se fundamenta en los hallazgos obtenidos a través del análisis de pérdidas económicas derivadas de los errores en la gestión contable, así como la carga operativa asociada a las tareas manuales. De acuerdo a la revisión realizada, en el año 2022 y 2023, se identificaron pérdidas económicas que exceden los S/19,000 debido a los errores a la aplicación de descuentos y omisiones en el cobro de pensiones. A su vez, se evidenció que la facturación y cobranza representa el 35% del tiempo total dedicado a la gestión contable, lo que supone un alto impacto en la eficiencia operativa de la gestión.
- Existe conocimiento de que puede haber sobrecargas en algunos puestos y, por ende, no se esté cumpliendo con todas las actividades de manera correcta. Asimismo, se menciona que existían monitoreos de algunos procesos en años previos, pero fueron desestimados por priorización de otras actividades.
- Existe un presupuesto anual que elabora la institución educativa y se comparte a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL 07); no obstante, posteriormente no se realiza un seguimiento de forma adecuada.
- En cuanto a la entrevista con el experto sobre Mypes, se resalta que las instituciones de educación privada tienen una orientación en cumplir estrictamente las obligaciones tributarias pero no hay un enfoque en mejorar la salud financiera. Además, por lo general el centro de las funciones de un contador no es brindar asesorías ni brindar sugerencias, por ende, la toma de decisiones recae principalmente en la dirección y promotoría.

- El contador externo sugirió que se pueda realizar el seguimiento presupuestal de forma interina porque la asistente administrativa tiene una visibilidad diaria de las operaciones de la institución educativa.
- En cuanto a las entrevistas realizadas con directoras de instituciones educativas pares, se dio a conocer que mensualmente hacen un seguimiento de los ingresos y egresos de sus operaciones y además validan los planes de acción para mejorar la rentabilidad.
- En el grupo de enfoque realizado, se observó que, los padres de familia perciben en ocasiones la ausencia de un responsable en el área administrativa, incluso, precisaron una demora en las emisiones de boletas de venta.

CAPITULO IV: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la siguiente sección del trabajo de investigación se profundizará sobre el marco teórico que viene a ser la base inicial para la justificación de la propuesta de mejora que se desarrollará en capítulos posteriores. En primer lugar, se revisarán los conceptos claves del diseño organizacional, los procesos de la gestión contable y las metodología de mejora de procesos que jugará un rol clave en la identificación de la propuesta de mejora.

1. Organización

En línea de la teoría clásica, se concibe a la organización como la proximidad de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. Se define a la organización como la forma de manifestar la asociación de actividad o funciones específicas en un colectivo. En esta acepción, las empresas constituyen un ejemplo de organización social (Chiavenato, 2003).

1.1 Ciclo de vida organizacional

El concepto del ciclo de vida de la organización sugiere que las organizaciones nacen, envejecen, y con el tiempo, mueren. Los problemas que las empresas tienen que enfrentar están estrictamente relacionadas a la etapa de crecimiento en que se encuentra. Se sostiene que la dimensión más obvia y esencial de cualquier modelo de desarrollo organizacional es el ciclo de vida. Desde que las etapas del ciclo de la vida de las organizaciones son predecibles y recurrentes, la posibilidad de clasificarse en etapas de desarrollo permite a las gerencias tomar medidas proactivas, enfrentando

problemas tempranos o evitarlos por completo. El conocimiento previo al siguiente nivel de desarrollo es lo que hace al modelo de crecimiento más útil cuando se planifica el futuro de las organizaciones (Ferreira et al., 2011).

1.2 Etapa de colectividad

Para Daft, la etapa de colectividad es una de las etapas del ciclo de vida de las organizaciones donde los problemas que enfrentan las empresas están relacionados a una demora en la toma de decisiones y donde la capacidad de delegar la responsabilidad del negocio a profesionales en su ámbito de trabajo es clave. En ese sentido, la tarea por realizar para mitigar la crisis es establecer una especialización de trabajo por áreas. Además, es importante la formalización de políticas y procedimientos para ir construyendo una cultura organizacional. La organización debe encontrar mecanismos para coordinar y controlar las áreas sin necesidad del monitoreo de los cargos altos (Daft, 2010).

1.3 La microestructura

La microestructura es uno de los elementos del diseño organizacional que se enfoca en el diseño del puesto, es decir, las funciones, competencias y relaciones que el individuo ocupará en la posición. La microestructura define que cualquier organización debe caracterizar la división del trabajo y la integración del esfuerzo. Además, la división del trabajo se refiere a la división de los objetivos de la organización en sub objetivos y eventualmente en tareas, y luego, la asignación de esas tareas a los miembros de la organización. La integración del esfuerzo requiere mecanismos para motivar el esfuerzo, así como enriquecer la información necesaria para coordinar los esfuerzos (Puranam P, 2018) .

2. Proceso

Para Hitpass B (2012), un proceso consiste en la representación de un grupo de acciones que se hacen bajo ciertas condiciones y que pueden accionar eventos. Además, el proceso debe cumplir un determinado fin, por ejemplo, en las ciencias económicas destinados a producir bienes o servicios.

Para Pérez Fernández de Velasco (2010), es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

2.1 Enfoque en procesos

El enfoque en los procesos se basa en definir y gestionar de manera sistemática los procesos y sus interacciones para alcanzar los resultados alineados con la política de calidad y la dirección estratégica de una organización. Al comprender y gestionar estos procesos interrelacionados como un sistema, se mejora la eficacia y eficiencia de la organización en la consecución de los resultados deseados (Secretaría central de ISO, 2015) .

2.2 Procesos de negocio

Se define el proceso de negocio como la colección de eventos interrelacionados, actividades y puntos de decisión que involucra un número de actores y objetos, y que al menos colectivamente conlleva a un resultado que genera valor para el cliente (Dumas, 2013).

2.3 Gestión de procesos

La gestión de procesos consiste en una metodología sistemática para identificar, comprender y agregar valor a los procesos de la empresa, con el objetivo de cumplir con la estrategia organizacional y aumentar la satisfacción del cliente. Esta gestión, basada en un enfoque sistemático, contribuye a mejorar la productividad y el control de gestión, optimizando variables como tiempo, calidad y costo. (Bravo, 2009).

2.4 Tipos de procesos

Existen tres tipos de procesos en una organización que son necesarios identificar. Primero, los procesos estratégicos, los cuales elaboran directrices para el resto de los procesos. En segundo lugar, los procesos operativos, que son aquellos procesos que pueden impactar directamente en el cliente, generando valor para este, por ende, son considerados como el núcleo del negocio. En tercer lugar, tenemos a los procesos de soporte, que son los procesos que brindan soporte para los procesos clave (Pepper, 2011).

2.5 Indicadores de mejora de procesos

Los indicadores son claves para realizar un análisis profundo y para evidenciar los problemas o desfaces en un proceso. De hecho, en el rediseño de un flujo de proceso es clave el uso de herramientas de medición para lograr una mejora continua (Krajewski et al., 2008). Al proporcionar datos precisos sobre el rendimiento de los procesos, estos indicadores permiten

identificar áreas de mejora, implementar cambios y evaluar la efectividad de las mejoras realizadas. Además, los indicadores de desempeño ayudan a la organización a alinear las actividades diarias para alcanzar los objetivos estratégicos (Parmenter, 2010).

Es importante destacar que la organización no cuenta con indicadores ni objetivos en los procesos definidos. Sin embargo, para la realización del trabajo de investigación, se ha propuesto indicadores que permitan tener un control y seguimiento del proceso.

Desempeño laboral (Productividad)

El desempeño laboral es el nivel de ejecución de las metas y objetivos asignados al colaborador en una organización. Este depende de dos tipos de factores: higiénicos y motivacionales. El primer factor describe a las situaciones externas laborales, como el salario, el ambiente físico, la seguridad y las relaciones interpersonales. Mientras que el segundo hace referencia a las cuestiones internas del trabajo, como el contenido, la responsabilidad, el logro y el crecimiento personal (Delgado & Quintanilla, 2023).

Por otro lado, la productividad laboral hace referencia a la competitividad, basándose en el criterio de generar una mayor producción por cada factor utilizado, ya sea capital o trabajo (M. Porter, 1990). Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo generado por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) (Carro & González, 2012). En este punto, lo relacionaremos a la disponibilidad del tiempo para la obtención del mejor resultado.

Eficiencia (Costos)

La eficiencia en costos está asociado a la capacidad de una empresa para gestionar y controlar los costos o gastos de manera eficiente, minimizando los costos asociados. En ese orden de ideas, también se consideran a los costos de calidad como costos asociados a las empresas para corregir la baja calidad y lograr cumplir los requerimientos exigidos por los clientes, en procesos, productos y servicios (Morillo, 2001).

Además, tan o más importante que conocer los costos, es el poder cuantificar en forma sistemática, los gastos que incurren la empresa por fallas, repeticiones y errores en los procesos. La

probabilidad de ocurrencia de las fallas es alta ante la multiplicidad de procesos y las características de operación de una empresa (Arango, 2009).

2.6 Metodologías de mejora de procesos

A continuación, se presentan las metodologías de mejora de procesos más relevantes que aplican las empresas para mejorar los resultados del negocio.

Tabla 4. Metodologías para mejora de procesos

Metodología	Descripción	Enfoque	Ventajas	Desventajas	Fuentes
Lean Management	Metodología enfocada en la maximización de valor hacia el cliente y en la reducción del desperdicio en los procesos.	Minimizar el desperdicio de recursos y centrarse en la generación de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se genera mayor eficiencia y es aplicable para cualquier organización 2. Se realiza en tiempos de ejecución cortos 3. Mejoramiento continuo de procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque limitado en la estrategia a largo plazo 2. Enfoque exclusivo en la eficiencia 	(Ries, 2011) (Womack & Jones, 1997)
Total Quality Management (TQM)	Estrategia de gestión concentrada en generar una conciencia de calidad en todos los procesos y áreas de la compañía. Se busca la implantación de la calidad en todos los niveles organizacionales.	Enfoque en la calidad total y la satisfacción del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora en la calidad del producto 2. Competitividad frente a los puntos de referencia 3. Facilita el rediseño de procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta inversión de tiempo y recursos 2. Excesiva documentación y retención de costos 3. Alto consumo de tiempo en gestión 	(Powell, 1995) (Carro & Gonzales, 2012)
Management by objectives (MBO)	Metodología en el que los líderes y colaboradores identifican objetivos en común, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados por actividad.	Enfoque de establecimiento de metas para mejorar el desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque claro y específico 2. Medición y seguimiento del progreso 3. Motivación del progreso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque acotado 2. Presión alta al colaborador 3. Falta de flexibilidad 	(Chiavenato, 2003)
Business Process Management (BPM)	Metodología centrada en la mejora y optimización de los procesos empresariales, que incluye una serie de métodos, técnicas y herramientas para identificar, analizar, rediseñar, ejecutar y supervisar un proceso de negocio.	Procesos y clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora en la eficiencia 2. Visibilidad y transparencia 3. Flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia al cambio 	(Dumas, 2013) (Zairi & Sinclair, 1995) (Harmon, 2014) (Wong, 2013)

De acuerdo con la mostrado en la tabla 4, todas las metodologías pueden aplicarse en un entorno empresarial bajo un enfoque por procesos; sin embargo, el *Business Process Management (BPM)* cuenta con un enfoque donde se destaca lo siguiente:

1. Concentración en la eficiencia: El BPM contribuye con la identificación y depuración de reprocesos, redundancias, cuellos de botellas y pasos innecesarios en las actividades, lo que conlleva a una mayor eficiencia operativa.
2. Visibilidad y transparencia: Brinda una visión clara y transparente del funcionamiento de los procesos dentro de una organización, lo que recae en la identificación de áreas de mejora y una toma de decisiones basadas en información.
3. Flexibilidad y adaptabilidad: El BPM permite que las organizaciones construyan un ciclo de mejora continua que ajuste rápidamente los procesos ante fluctuaciones del mercado, cambios tecnológicos y nuevas regulaciones.
4. Enfoque en los procesos empresariales: El BPM tiene un claro enfoque en la integración y eficiencia de procesos empresariales tanto a nivel estructural como estratégico. Se destaca, que una vez que se tiene alineado la estrategia y la cultura organizacional, el impacto positivo se maximiza.

En el contexto donde se busca abordar problemas de la gestión contable como la reiteración de errores en los procesos, un alto grado de manualidad y la omisión de un seguimiento presupuestal, el BPM se postula como la metodología idónea. No sólo porque permitirá tener una visibilidad de los procesos de negocio e identificar los problemas para proponer una mayor eficiencia operativa, sino también, porque el BPM propone un modelo de ciclo de mejora iterativo, que se adapta a diferentes condiciones; para la institución esta característica es clave porque puede ajustarse a la estrategia organizacional, dentro de las particularidades de la gestión contable.

2.6.1 Business Process Management (BPM)

Business process management (BPM) es el método de poder identificar cómo las tareas se desempeñan en una organización y cómo se puede enriquecer resultados consistentes y tomar ventajas de las oportunidades de mejora. También, se define como un conjunto de métodos,

técnicas y herramientas para descubrir, analizar, rediseñar, ejecutar y monitorear un proceso de negocio (Dumas, 2013).

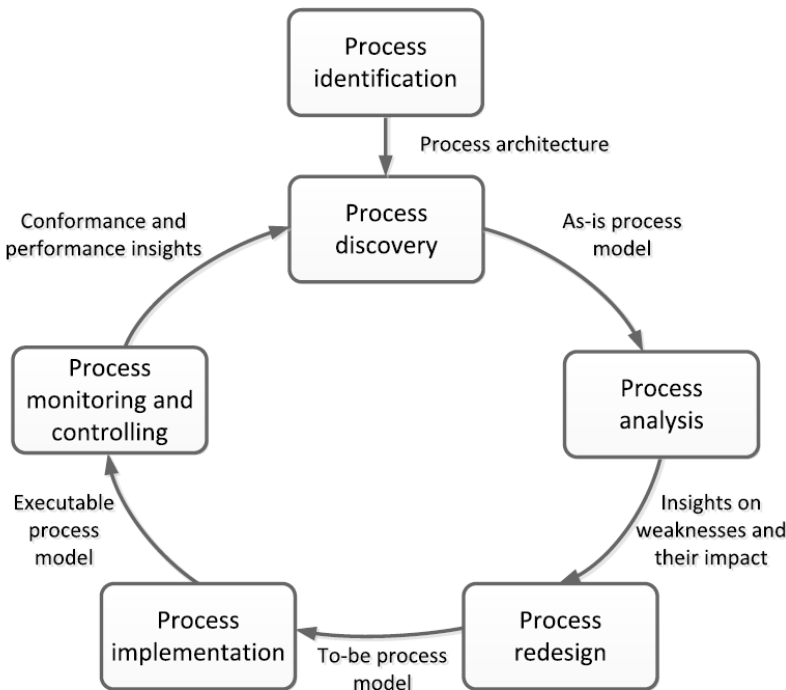
Para Zairi & Sinclair (1995), el BPM es una aproximación estructurada de evaluar y mejorar de forma continua las actividades fundamentales como marketing, logística, comunicaciones y otros elementos importantes de las operaciones de una compañía.

Por otro lado, para Harmon (2004), el BPM se refiere a la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de la compañía, y además para organizar y educar a los administradores para que se pueda administrar los procesos de manera efectiva

2.7 Ciclo de vida del BPM

A continuación, en la figura 6, se presentan los seis pasos del ciclo BPM para la implementación de la metodología.

Figura 6: El ciclo de vida del BPM



Fuente. (Dumas, 2013)

1. **Identificación del proceso:** Es la etapa cuando el problema se delimita y los procesos relacionados al problema son identificados. El resultado de esta etapa es la identificación de un mapa de procesos y sus relaciones.
2. **Descubrimiento del proceso (*As-is*):** Es el estado actual de cada uno de los procesos relevantes, los cuales son documentados en forma de modelos gráficos actuales (*as-is*). En esta etapa se elaborarán los flujos de procesos.
3. **Análisis del proceso:** En esta etapa, se asocian los problemas con los procesos actuales que son identificados, documentados y cuantificados a partir de una medición. El resultado es un grupo estructurado de problemas. Estos problemas están comúnmente priorizados en términos de impacto en el negocio, o en otros casos en términos del esfuerzo requerido.
4. **Rediseño del proceso:** La meta de esta fase es de poder identificar los cambios de los procesos que cooperen en resolver los problemas identificados en la fase previa y permite delimitar objetivos de desempeño. Al final, serán múltiples opciones de cambio que serán analizados y comparados en relación con el esfuerzo y el impacto. El proceso de rediseño y proceso de análisis se dan en paralelo: cuando un nuevo cambio es propuesto, es analizado a través de técnicas de análisis de procesos. Eventualmente, el cambio más prometedor es priorizado, liderando el proceso rediseñado.
5. **Proceso de implementación:** En esta etapa, el cambio requiere de una transición entre el *As Is* de los procesos y el *To Be*. El proceso de implementación cubre dos aspectos: por un lado, la gestión del cambio organizacional y por otro, la posibilidad de la automatización del proceso.
6. **Monitoreo y control del proceso:** Una vez que el proceso es rediseñado, luego se recolecta información relevante y se analiza para determinar el desempeño por medio de herramientas de medición como son indicadores de gestión. Además, si surgen nuevos problemas, se repetirá el ciclo de forma continua.

CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA

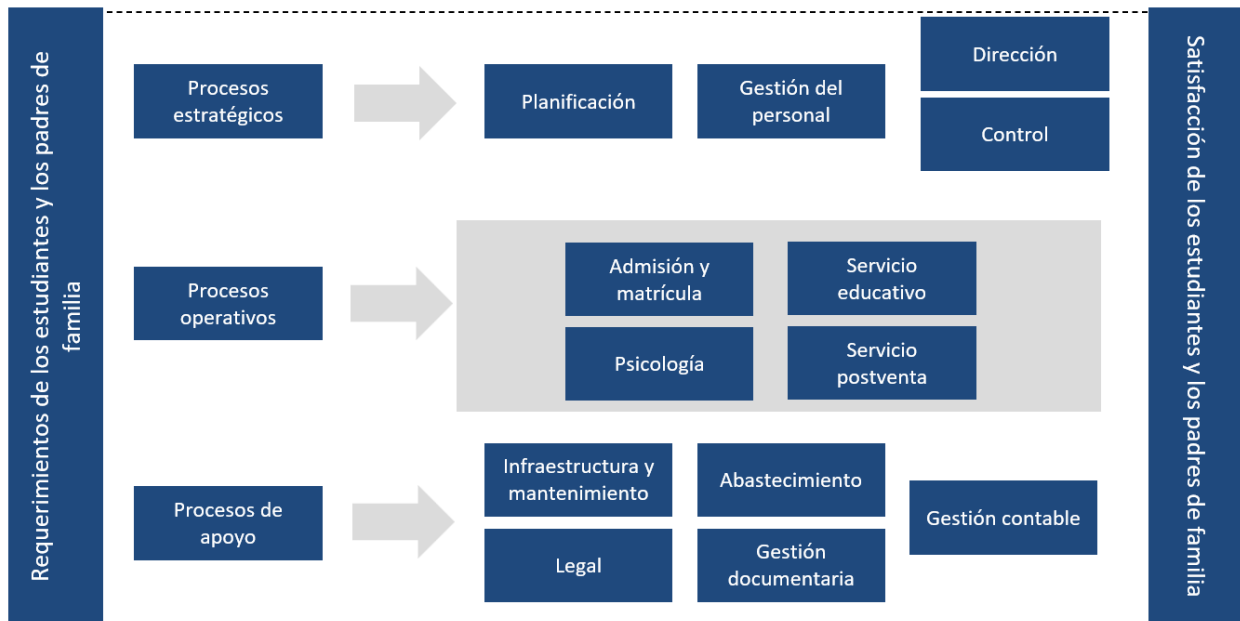
En este capítulo se desarrollará el plan de acción de la propuesta de mejora de procesos para la institución educativa, aplicando la metodología Business Process Management.

1. Implementación

1.1 Primera fase: Identificación del proceso

En esta fase se realizará una identificación de los procesos de la gestión contable de la institución educativa. Como se observa en la figura 7, los procesos de la gestión contable se encuentran dentro de los procesos de apoyo de la institución educativa.

Figura 7. Mapa de procesos de Talentos S.A

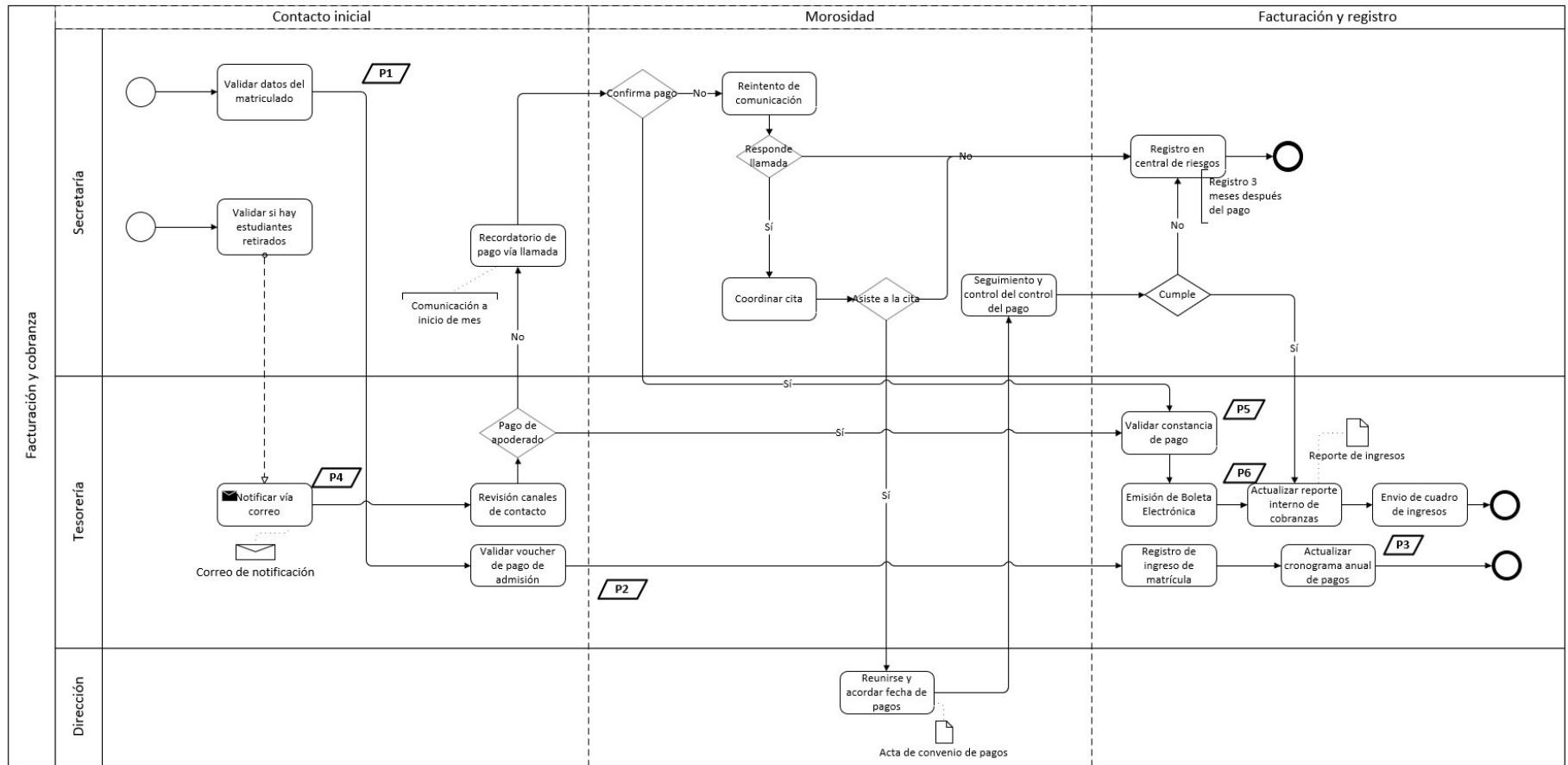


Nota. El gráfico fue diseñado a partir de las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores de Talentos S.A.

1.2 Segunda fase: Descubrimiento del proceso (As is)

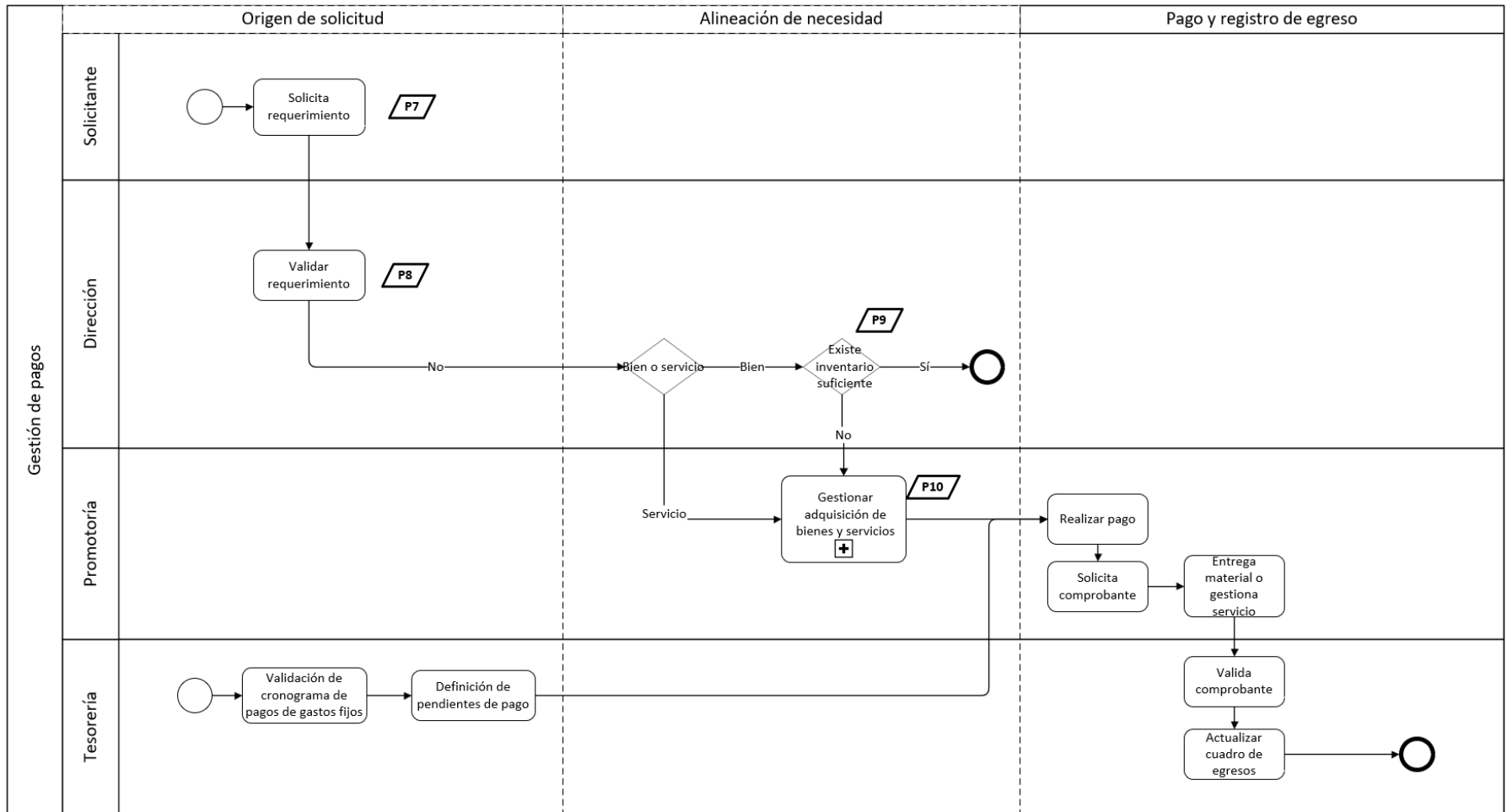
Para entender la situación actual de la empresa, es necesario hacer un análisis de los procesos a mayor profundidad. Para ello, nos apoyaremos en diagramas de flujo para comprender los procesos de facturación y cobranza, gestión de pagos y presupuestación financiera, los cuales forman parte de la gestión contable del área administrativa.

Figura 8. Flujograma de facturación y cobranza As Is



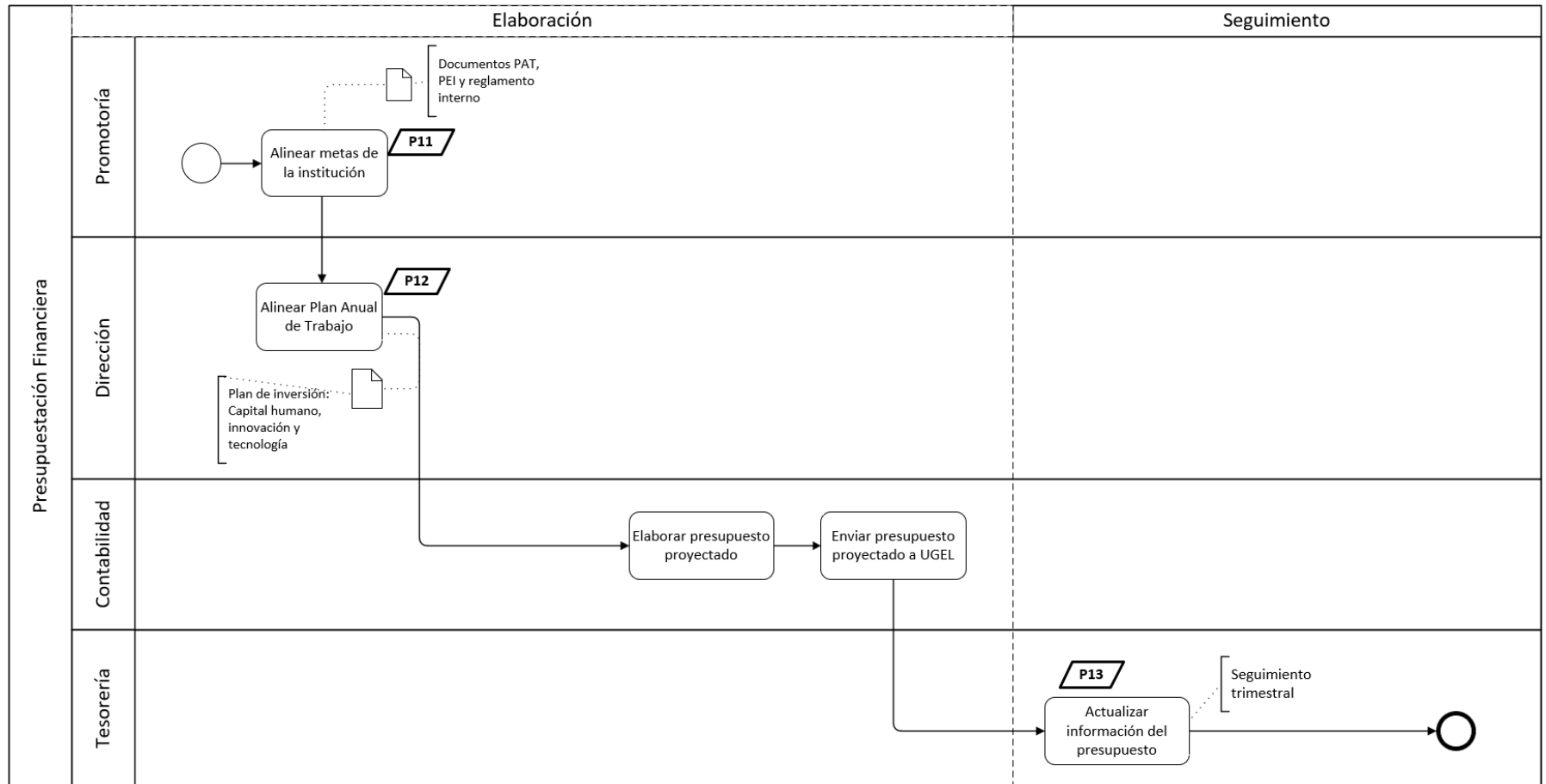
Fuente. Elaboración propia, 2024

Figura 9. Flujograma de gestión de gastos As Is



Fuente. Elaboración propia, 2024

Figura 10. Flujograma de presupuestación financiera As Is



Fuente. Elaboración propia, 2024

1.3 Tercera fase: Análisis del proceso

1.3.1 Descripción del proceso As Is

En esta fase se realizará una descripción de los procesos y una evaluación de las principales deficiencias encontradas a partir de las entrevistas a profundidad dirigidas a los colaboradores de la institución. Es así como, se tendrá un diagnóstico detallado de los problemas identificados en la gestión contable.

Proceso de facturación y cobranza.

- **P1:** Uno de los problemas encontrados es la **falta de estandarización en la aplicación del descuento** dentro del proceso de matrícula. Se corroboró que no existe un control o supervisión respecto a esta etapa del proceso. Con ello, se identificaron las siguientes contingencias:
 - La aplicación de un descuento sobre la pensión es una herramienta que utiliza la dirección y promotoría para captación de nuevos clientes, pero no se elaboró un documento que formalice dicho proceso.
 - Los descuentos que se aplican se han modificado por diferentes motivos: aumento en el precio de la pensión, cambio en el convenio con la guardería aliada y el incremento en el precio de la lista de útiles que se cobra a inicios de año.
 - La rotación de personal influyó en la reiteración de errores dos años consecutivos
- **P2:** En el proceso de los pagos de matrícula se identificaron las siguientes contingencias respecto a la omisión de matrículas fraccionadas:
 - En ocasiones, el acuerdo entre la directora y el padre de familia no se traslada a la encargada de tesorería a través de un canal formal y esto generó dificultad en poder identificar el saldo por cobrar.
 - No se posee un protocolo de seguimiento de los pagos de matrículas, es decir, se asegura que no hay errores porque no hay datos que sustenten lo contrario.
- **P3:** El proceso de registro de matrícula se lleva a cabo dos veces: la primera en el mismo día en una hoja física, y luego al cierre del mes se actualiza un archivo de excel donde se

especifica el monto de la operación, el número de la operación, la fecha, nombre del apoderado y banco de origen. En la hoja física hay una marca que permite identificar cuando el apoderado realizó un pago parcial pero en el archivo de excel sólo se lleva el valor inscrito; lo que puede generar confusión en el proceso de seguimiento futuro.

- **P4:** Respecto al pago de las pensiones, el proceso inicia con la notificación a los apoderados para efectuar el pago. Para llevar a cabo la tarea, se contacta a todos los apoderados como recordatorio y no se optimiza el tiempo contactando sólo a los que durante el año han presentado morosidad.
- **P5:** Se identificaron problemas genéricos en la validación de la constancia de operación:
 - o Se utiliza el correo principal de la institución para canalizar las constancias de operaciones vinculados a los pagos de pensión. No obstante, al haber un alto volumen de correos con diferentes asuntos, la tarea de identificar los pagos se hace más complejo.
 - o Algunos padres de familia, con cierta frecuencia envían la constancia a través del canal de WhatsApp (canal informal) lo que genera revalidaciones por parte del encargado de tesorería. Esta actividad repercute en la cantidad de errores, debido a que se tiene que validar dos canales de contacto en simultáneo. En ocasiones se ha registrado el pago más de una vez debido a que el padre notifica y se tiene que regularizar el registro generando notas de crédito en la plataforma de Sunat.
 - o Con frecuencia las constancias de operación no se pueden guardar en el ordenador por el formato de la imagen, dilatando el tiempo para guardar la información
- **P6:** Respecto a la emisión de la boleta electrónica de venta, se validó que el sistema de Sunat se satura entre las 10:00am y 3:00pm, dilatando el tiempo de la actividad dado que se deben realizar intentos reiterativos para emitir la boleta de venta. Además, se envía un correo personalizado con el nombre del apoderado y no directamente desde la plataforma Sunat, dilatando el proceso de envío de la boleta de venta. Esto genera que el tiempo de ejecución se eleve a casi 9 minutos en promedio por cada alumno.

Proceso de Gestión de gastos

En relación a la gestión de los gastos, se tienen dos flujos, los gastos recurrentes que son gastos variables que están relacionados a los requerimientos del Plan Anual de Trabajo y las solicitudes que no están programadas.

- **P7:** El 25 de cada mes se lleva a cabo una reunión con las maestras y la directora para alinear el material faltante para la realización de las actividades del siguiente mes de acuerdo al plan anual de trabajo. Por lo general, las solicitudes de los requerimientos de materiales no se registran en un archivo, sólo en un cuaderno físico que dispone cada aula. Además, la información **no esté digitalizada**, lo cual hace complejo la búsqueda de la información relevante, como el precio, unidades, descripción del material y contacto del proveedor. En consecuencia, la encargada de la compra comete errores al solicitar al pedido.
- **P8:** Se identificó que la dirección no se llega a reunir para validar los requerimientos, lo cual genera **reiteraciones en los pedidos**, elevando el costo en algunos casos.
- **P9:** Si bien es cierto, existe una **revisión del inventario**, esto se produce con baja recurrencia, y en la mayoría de veces no se completa todo el proceso.
- **P10:** El cuadro de materiales que están alineados al plan anual de trabajo, no contempla fechas de compromiso, proveedores, responsables ni costos tentativos del material requerido. Esto no permite tener un análisis de los costos de los pedidos, y por ende, se dificulta la tarea de contrastar el costo unitario referencial.

Presupuestación financiera

- **P11:** Las metas de la institución no están documentadas lo cual genera una ausencia de claridad en la elaboración de la propuesta de inversión. Anteriormente, esto manifestó la generación de gastos innecesarios y la falta de inversión en áreas cruciales.
- **P12:** No se prioriza la actualización del PAT en los meses previos al calendario académico del año nuevo. Al postergar la actualización de este documento impide aterrizar con precisión la elaboración de la propuesta de inversión el cual está enfocado en aspectos de mejora de los recursos de capital humano, innovación y tecnología. La institución puede

sobreestimar o subestimar los recursos necesarios, lo que conduce a una mala asignación de fondos.

- **P13:** Luego de que se envía el presupuesto a la UGEL, no se establece un cronograma de reuniones para tener los resultados financieros de la institución. La percepción es que ya se tiene pronosticado los resultados y no hay mucha variación en los resultados mensuales, por ello, sólo se revisa cuando hay una situación relevante que amerite abordar. En ese sentido, se concretan reuniones una vez por trimestre haciendo un análisis sin mucha profundidad de la situación financiera.

Con la finalidad de ordenar el nivel de criticidad de los problemas se elaboró la matriz de Vester. En este se podrá identificar cuáles son los problemas clave, y así entender el grado de relación entre cada problema. Para desarrollar esta estructura, se tiene que asignar valores del nivel de relación entre todos los problemas (todos contra todos) por filas y columnas según la siguiente tabla de parámetros:

Tabla 5. Parámetros para la elaboración de la Matriz Vester

Nivel	Descripción
0	El problema A no genera B
1	El problema A genera indirectamente a B
2	El problema A genera moderadamente a B
3	El problema A genera directamente a B

Además, la matriz Vester fue completada dentro de las entrevistas a profundidad realizadas a miembros que tienen conocimiento directo de los procesos de la gestión administrativa de la institución como son: la directora, la asistente administrativa y el contador. La metodología empleada incluyó la identificación de la definición de los procesos y la categorización de los problemas. Luego, se inició con la asignación de los valores según sea el nivel de criticidad e interrelación de los problemas. Finalmente con los resultados obtenidos se aplicó un promedio simple obteniendo los resultados de la tabla 6.

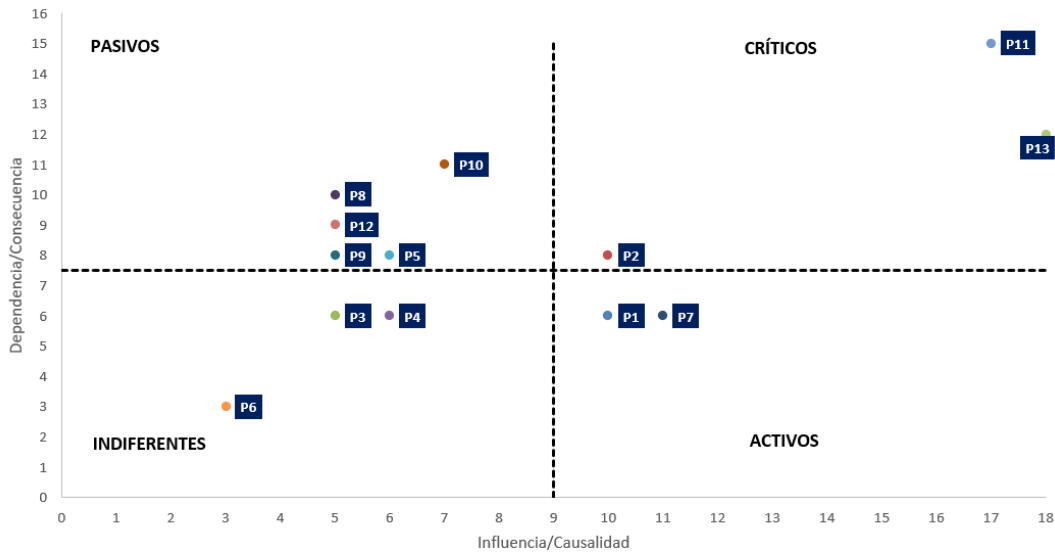
Tabla 6. Matriz de Vester

Problema	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	INFLUENCIA / ACTIVAS
P1	Falta de estandarización en la aplicación del descuento	0	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	10
P2	Omisión de matrículas fraccionadas	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	2	0	1	10
P3	Doble registro en el proceso de matrícula	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	5
P4	Ineficiencia en el proceso de notificación de pago al apoderado	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	6
P5	Problemas en la validación de la constancia de operación	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	6
P6	Demoras en la emisión de boletas electrónicas para la venta	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
P7	Registro inadecuado de solicitudes de material	1	1	0	0	0	0	0	3	1	2	0	2	1	11
P8	Falta de validación y consolidación de requerimientos	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	0	0	5
P9	Inventario incompleto y revisión inadecuada de materiales	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	1	5
P10	Falta de información histórica y detallada sobre materiales	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	1	0	7
P11	Ausencia de claridad en la elaboración de la propuesta de inversión	1	2	2	2	1	1	2	0	0	1	0	3	2	17
P12	Postergación de la actualización del PAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	5
P13	Falta de seguimiento en los resultados financieros tras el envío de presupuesto	2	2	1	1	1	0	2	2	1	2	2	2	0	18
DEPENDENCIA / PASIVAS		6	8	6	6	8	3	6	10	8	11	15	9	12	0

De acuerdo a los resultados tabulados, se elaboró un gráfico de dispersión con las siguientes coordenadas:

$$(X; Y) \rightarrow (Dependencia; Influencia)$$

Figura 11. Gráfico de dispersión – Clasificación de problemas



En función al análisis realizado, los problemas 2,11 y 13 se encuentran dentro del cuadrante de problemas críticos, es decir, necesitan ser abordados con alta prioridad. Mientras que los problemas 1 y 7 se encuentran en el cuadrante de variables con problemas activos, los cuales son los influenciadores sobre otros problemas en un grado más alto.

En ese orden de ideas, se abordarán los problemas revisando uno a uno los flujos de proceso, primero los problemas críticos y luego los activos, teniendo en cuenta que la solución de estos problemas repercutirá en gran medida en la solución de los problemas pasivos.

1.4 Cuarta fase: Rediseño del proceso

En esta fase se plantearán los puntos de mejora a partir del análisis previo. Esta propuesta tiene como finalidad abordar los problemas para generar mayor eficiencia en los procesos de la gestión contable. Vale mencionar, que el enfoque de la institución es realizar cambios que no impliquen una inversión significativa ni tercerizar servicios que sean muy complejos, dado que no está alineado a la estrategia de la institución.

Facturación y Cobranza

En primer lugar, luego de que el cliente haya recorrido por el proceso de admisión, y se solicite el descuento, se aplicará en rigor el protocolo de evaluación del descuento. Posteriormente, luego

que se corrobore la viabilidad de la aplicación del descuento, se enviará un correo al área de tesorería para oficializar la modificación de las cuotas de pago en el sistema.

Para implementar este nuevo protocolo, se contará con un documento formal que detalle las políticas de descuento vigentes, los criterios para su aplicación y los procedimientos a seguir. El documento debe ser aprobado por la dirección y compartido hacia todo el personal involucrado. Con ello, la estandarización del proceso mitigará las variaciones no controladas en la aplicación del descuento. En el Anexo 12, se propone una plantilla del protocolo en el proceso de la aplicación del descuento.

Además, se va a incorporar un sistema de control, donde la directora será la virtual aprobadora de los descuentos. En ese sentido, la confirmación del descuento se realizará con una firma electrónica dentro del formato de solicitud que será enviado al padre de familia. Esta medida propiciará el control y reducirá el riesgo de cometer errores en la aplicación de descuentos.

Por último, se va implementar un proceso de capacitación para el personal nuevo acerca de las políticas y procedimientos, velando que todos comprendan y apliquen de manera consistente los lineamientos internos. Ello va a reducir errores derivados de la rotación del personal y asegurará el cumplimiento de la adecuada aplicación del descuento.

En segundo lugar, respecto a la falta de trazabilidad en las matrículas fraccionadas, se propone un rediseño en el flujo del proceso. Actualmente, la institución educativa cuenta con una plataforma SaaS (*Software as a service*) de gestión educativa que permite entre otras cosas, gestionar la información académica de los estudiantes. Este servicio en la nube, posee un módulo de tesorería que permite llevar en un ambiente productivo, el proceso de registro de ingresos y egresos.

El módulo mencionado facilita el control de las cobranzas relacionadas a la pensión y matrícula. Con ello, se plantea aprovechar el recurso del módulo de tesorería de la plataforma dentro del proceso de facturación y cobranzas para hacer un seguimiento en línea de los ingresos. Por un lado, se hará un seguimiento de las matrículas fraccionadas que quedan pendientes por pagar y, por otro lado, se aprovechará el recurso para hacer el seguimiento del pago de pensiones que permitirá dar visibilidad sobre aquellas pensiones que poseen un descuento vigente. Al implementar esta plataforma no sólo se tendrá flexibilidad para identificar el origen de los pagos y mitigar el riesgo

de errores en la actividad de validación sino también se podrá tener un monitoreo continuo de los abonos que tienen reglas y acuerdos personalizados para cada padre de familia.

Adicionalmente, se propone un protocolo sobre los acuerdos de fraccionamiento, esto implica estandarizar la comunicación de los acuerdos de fraccionamiento entre la dirección y la tesorería. De esta forma se velará que la negociación verbal pueda estar visible para los responsables del flujo.

Gestión de gastos

En tercer lugar, para hacer más eficiente el proceso de registro físico de los requerimientos de costos y gastos variables, se propone digitalizar el flujo de registro del requerimiento, manejando un archivo de manera centralizada con las docentes y las *helpers*, dando mayor transparencia para la detección de errores. De esa forma se podrá mejorar la administración de los requerimientos de costos y gastos variables.

Además, se conoce que, uno de los motivos por el cual no se consolida correctamente los pedidos es a raíz del uso de cuadernos físicos por separado. Al consolidar la información en un solo archivo, se realizará una validación del requerimiento en coordinación con la dirección verificando si hay observaciones respecto a la orden ya sea por duplicados o recursos omitidos. En caso la solicitud requiera una subsanación, la dirección hará un reforzamiento sobre los casos no aplicables en las reuniones de mejora continua que realizan de forma quincenal.

Esto además, va de la mano de realizar a inicios de año talleres de capacitación para las maestras, *helpers* y personal administrativo, recalcando la importancia de registrar correctamente las solicitudes de material y sensibilizar sobre su impacto en la eficiencia operativa.

Presupuestación Financiera

En cuarto lugar, ante la ausencia de claridad en la elaboración de metas institucionales, se propone realizar talleres estratégicos con la dirección y el personal clave para documentar y dar prioridad a las metas institucionales. Esta información debe ser compartida con el equipo dado que es clave transmitir las metas que tiene la institución, y alinearlas con las metas de las áreas. Además esto

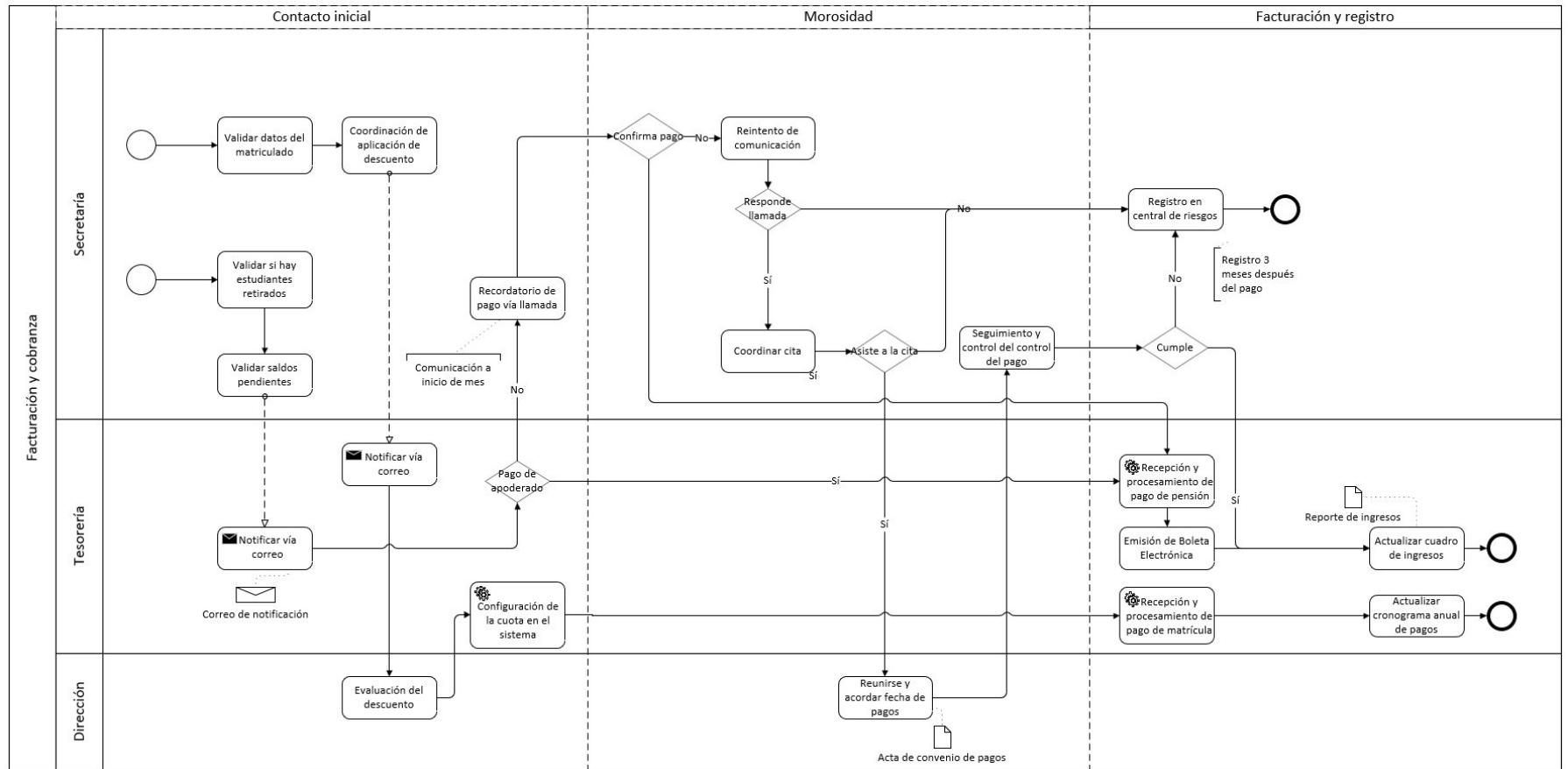
será un compromiso conjunto del equipo para definir cuáles son los recursos y capacidades que se debe priorizar.

Como parte del nuevo flujo, se plantea desarrollar un plan de inversión que esté engranada con las metas institucionales, priorizando las áreas clave y asignando los recursos de forma eficiente. Gracias a ello, se optimizará el uso de los recursos financieros, asignando los fondos para destinarse a los proyectos o áreas críticas, optimizando el uso de los recursos financieros. Ello se plasmará en un cuadro de necesidades con proyección anual que esté alineado al Plan Anual de Trabajo. La propuesta deberá incluir fechas tentativas que permitan anticiparse a las actividades clave.

Finalmente, se establecerán reuniones para revisar los resultados financieros. Ello implica que el encargado de tesorería realice un seguimiento mensual, para revisar los resultados financieros de la institución, analizando y contrastando los ingresos y egresos reales respecto al presupuesto. Luego de ello, se documentará un acta donde se resalten los temas revisados y se elaborará un plan de acción para corregir los puntos de mejora de cara al siguiente mes.

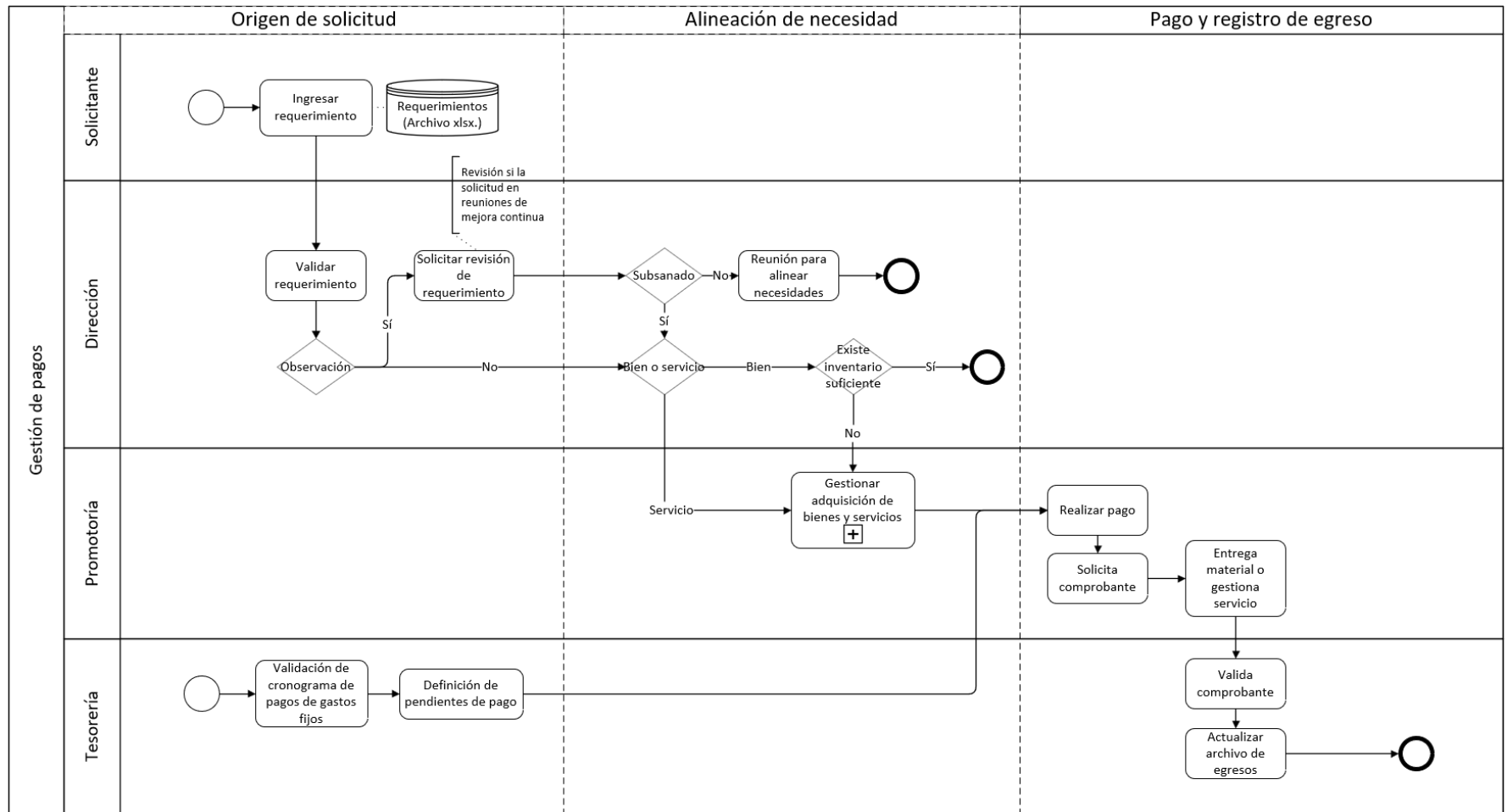
1.5 Quinta fase: Implementación del proceso

Figura 12. Flujograma de facturación y cobranza To Be



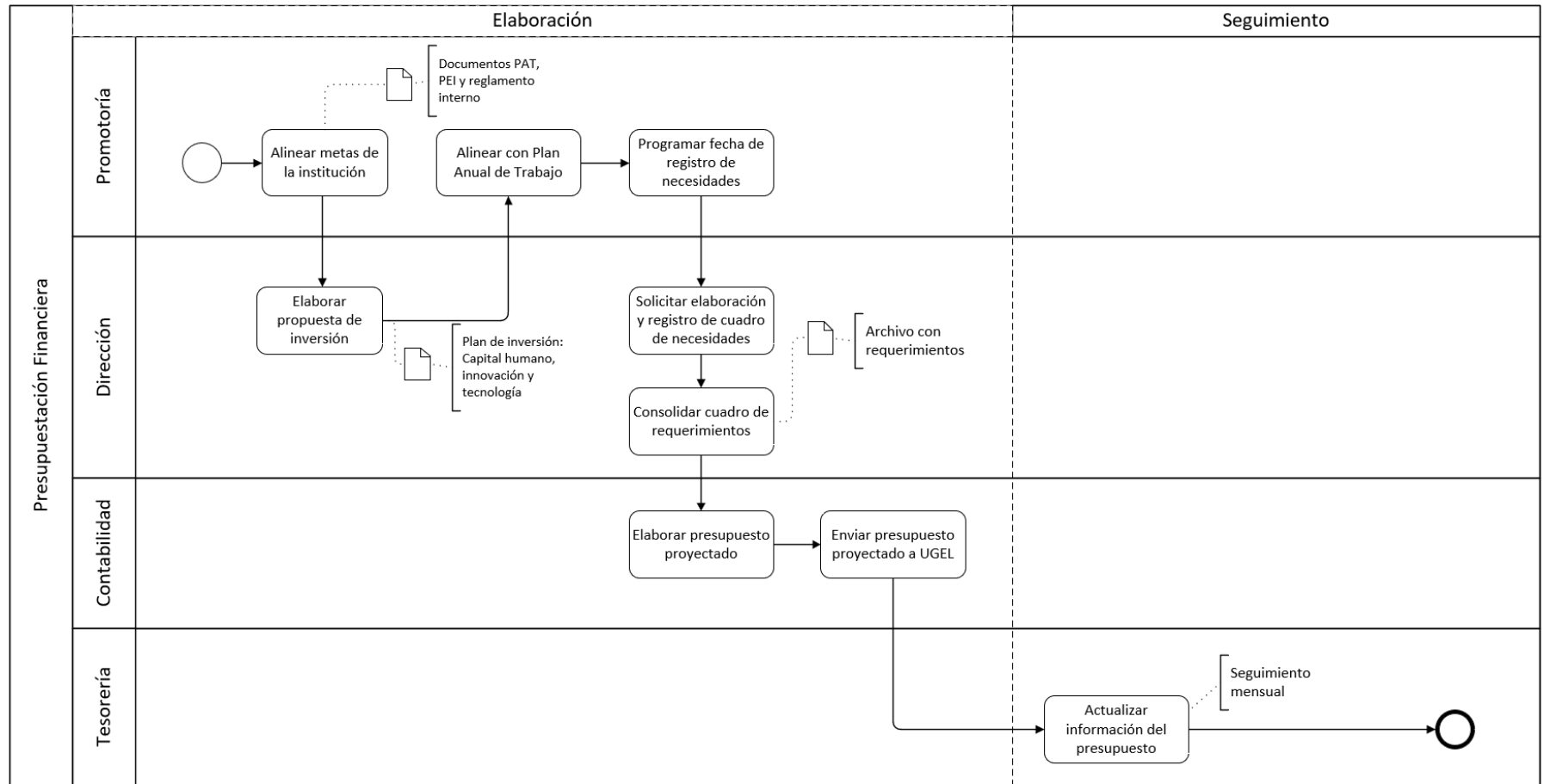
Fuente. Elaboración propia, 2024

Figura 13. Flujograma de gestión de gastos To Be



Fuente. Elaboración propia, 2024

Figura 14. Flujograma de presupuestación financiera To Be

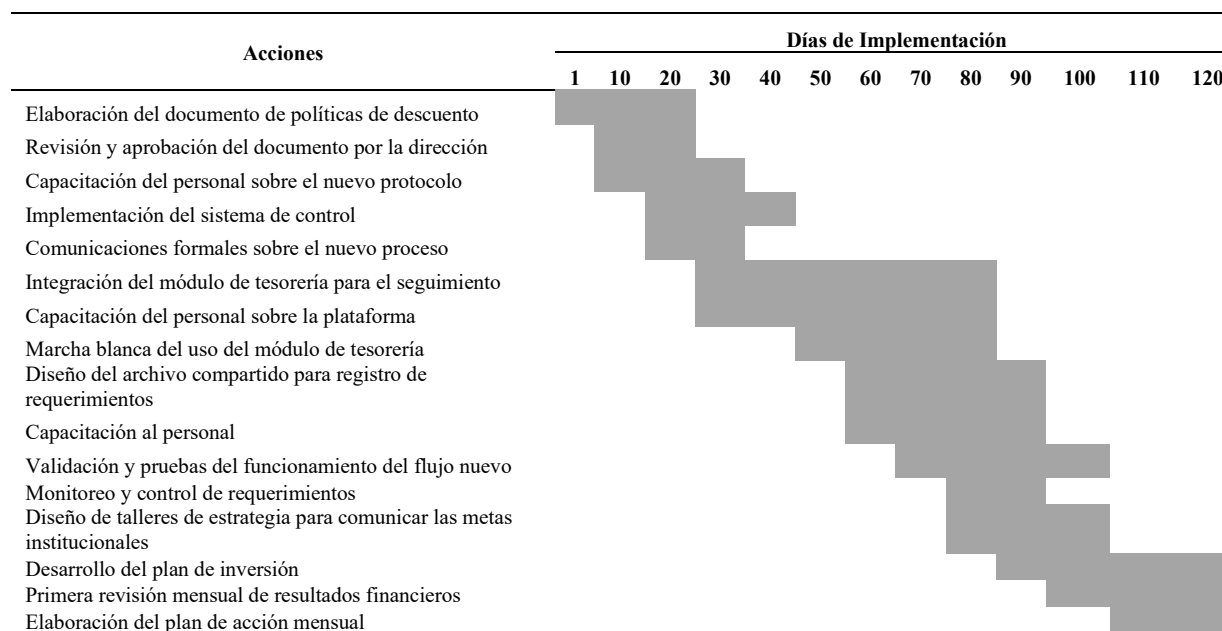


Fuente. Elaboración propia, 2024

Respecto a la implementación de la propuesta, se contará con el apoyo de la dirección y promotoría para asignar un tiempo definido y desarrollar las acciones con el acompañamiento del responsable de los procesos involucrados.

El periodo para incorporar la propuesta será de 120 días, el cual permitirá desarrollar todas las acciones planteadas con el equipo de trabajo. En la siguiente tabla se muestra el Gantt de la implementación de la propuesta.

Tabla 7. Gantt de implementación de propuesta



1.6 Sexta fase: Seguimiento y control

El control interno hace alusión a un conjunto de planes y métodos que se implementan en una organización para proteger los activos, garantizar la exactitud y confiabilidad de la información contable, contribuir la eficiencia operativa y alinearse a las normativas o regulaciones. (Moeller, 2014). Además, el control interno es un sistema que se extiende más allá de funciones y aspectos relacionados a la contabilidad, a fin de generar una mayor creación de valor y de minimización del riesgo (Laski, 2006).

El seguimiento y control de la implementación de la propuesta es crítica para garantizar una mejora tangible de los puntos diagnosticados. Para lograr ello, se definieron los siguientes indicadores de gestión para cada una de las mejoras planteadas.

Tabla 8. Indicadores de gestión

Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de medición	Formula
Descuentos mal aplicados	Conocer el costo de pérdidas por errores en la aplicación de descuentos	Soles	Mensual	Reporte de ingresos de tesorería	$\sum \text{pensión} * (\text{Dscto erróneo} - \text{Dscto correcto})$
Omisión de matrícula fraccionada	Conocer el costo por pérdidas en la omisión de matrículas fraccionadas	Soles	Mensual	Reporte de ingresos de tesorería	$\sum \text{Saldo de matrículas pendientes}$
Tiempo en la facturación y cobranza	Conocer los tiempos en el proceso de facturación y cobranza	Horas	Mensual	Reporte de horas de los colaboradores	$\frac{\text{Horas mes de gestión de cobranzas}}{\text{Número de alumnos}}$
Desviación presupuestal	Conocer el grado de desviación presupuestal	Porcentaje	Mensual	Reporte de egresos de tesorería	$\frac{\text{Egresos}}{\text{Presupuesto Egresos}} * 100$

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

En esta sección se desarrollará la valorización de la propuesta de mejora de los procesos de facturación y cobranza, gestión de pagos y presupuestación financiera. Con ello, se realizará un análisis del impacto cuantitativo y cualitativo de las mejoras y los resultados esperados.

1. Impacto cualitativo de la propuesta de mejora

En primer lugar, se muestran los beneficios y el impacto generado para cada uno de los problemas seleccionados por la Matriz Vester.

Tabla 9. Impacto cualitativo de la propuesta de mejora

Problema	Problema	Solución	Impacto
PI	Falta de estandarización en la aplicación del descuento	Se estandarizará el proceso de aplicación de descuento. Además, se contará con un sistema de control interno para la aprobación de los descuentos	Reducir la variabilidad en la aplicación del descuento, y, por ende, la probabilidad de cometer errores en el proceso

		y se realizarán capacitaciones para el personal a cargo.	
P2	Omisión de matrículas fraccionadas	Se implementará el módulo de tesorería del sistema de gestión vigente, lo cual va a habilitar la integración de un recaudador de pago que opere bajo una interconexión bancaria. Esto permitirá la validación instantánea de los pagos de pensión.	La automatización del proceso de validación de pagos simplificará la validación y alertará de forma proactiva y reactiva cualquier irregularidad en los pagos de los apoderados.
P5	Problemas en la validación de la constancia de operación	El sistema de recaudación reconoce cualquier concepto de pago que se configure en la plataforma, incluyendo los pagos recurrentes de pensiones.	Agiliza el proceso de validación y registro de los ingresos. Elimina pasos manuales que pueden dilatar el flujo. Además brinda transparencia al saber el origen de los fondos y el detalle de los pagos.
P7	Registro inadecuado de solicitudes de material	Se incluirá un archivo de excel que será trabajado de forma colaborativa con las maestras de la institución. Además se va a incluir dentro de las reuniones de mejora continua un espacio para alinear los requerimientos con las docentes.	Brinda una mejor gestión de los requerimientos de costos y gastos variables optimizando el tiempo de ejecución.
P8	Falta de validación y consolidación de requerimientos	La consolidación oportuna de requerimientos a través del archivo de excel permitirá la eliminación de reprocesos	Elimina confusiones por reiteraciones o duplicados
P9	Inventario incompleto y revisión inadecuado de materiales	El archivo para consolidar requerimientos, permitirá contrastar los pedidos físicos recepcionados. Con esto se podrá hacer una revisión rápida del inventario	Brinda información necesaria para realizar revisiones de inventario.
P10	Falta de información histórica y detallada sobre materiales	Contar con un archivo consolidado que posea información relevante como: el precio unitario, cantidad, categoría del ítem. Ello, dará la posibilidad de tener información histórica	Poseer información estructurada y procesable, permitirá tener información histórica confiable para darle tratamiento
P11	Falta de claridad en la elaboración de la propuesta de inversión	La capacidad de contar con transacciones financieras más confiables permitirá enfocar los recursos en las necesidades prioritarias. Además, se generará espacios con los colaboradores para trabajar propuestas de forma colaborativa.	proyectar un presupuesto más ajustado a las necesidades e inversión en recursos y capacidades de cara al crecimiento de la organización alineados a las metas organizacionales
P12	Postergación de la actualización del PAT	La posibilidad de tener herramientas de gestión y reuniones grupales facilitarán las condiciones para acortar los tiempos en la elaboración del Plan Anual de Trabajo	Tener herramientas de gestión actualizadas que generen valor para la gestión en la institución
P13	Falta de seguimiento en los resultados financieros	Se programarán reuniones mensuales para revisar los resultados financieros de la institución. Esto garantizará que las decisiones se soporten en información y se tenga la capacidad de respuesta.	Mayor visibilidad sobre el desempeño económico de la institución.

Los impactos cualitativos presentados en el trabajo reflejan las mejoras que tienen una alta repercusión en los procesos de la gestión contable en términos de eficiencia operativa, reducción de errores y optimización del control financiero. La estandarización de procesos, la implementación de controles internos y la digitalización de procesos propiciará el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, dado que al disponer de información confiable habrá espacio para anticiparse a los cambios dinámicos del mercado. En última instancia, las mejoras no sólo tendrán un impacto directo en la optimización de procesos, sino también en consolidar una cultura organizacional orientada en la mejora continua.

2. Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora

Para calcular el impacto cuantitativo, primero, se presentará la estructura de costos asociada a la implementación de la solución en los flujos de facturación y cobranza, gestión de pagos y presupuestación financiera. Más adelante, se delimitarán los supuestos que sustentan los ingresos proyectados, y finalmente, se determinará el costo de oportunidad.

2.1 Costos de implementación

Para la implementación de la propuesta de mejora la institución educativa se deberá asumir costos iniciales y costos recurrentes, los cuales se detallan a continuación en la tabla 10.

Tabla 10. Costos de implementación de la propuesta de mejora

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Honorarios administrativos	S/ 300	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Integración y marcha blanca	S/ 1,200	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Habilitación de cuadro de materiales y capacitación	S/ 350	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Soporte Evolutivo de la plataforma (Anual)	S/ -	S/ 3,600	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800
Honorarios extra al asistente administrativo	S/ -	S/ 525	S/ 525	S/ 525	S/ 525
Licencia de Adobe Acrobat Standard	S/ -	S/ 533	S/ 533	S/ 533	S/ 533
Upgrade Licencia Anual - Plataforma SaaS	S/ -	S/ 3,115	S/ 3,115	S/ 3,115	S/ 3,115
Habilitación de herramienta de recaudo - Kashio	S/ -	S/ 3,438	S/ 3,438	S/ 3,438	S/ 3,438
Honorarios del facilitador, espacio y materiales para el taller	S/ -	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
Honorarios de especialista	S/ -	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
Honorarios extra al asistente	S/ -	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 1,750	S/ 1,750
Costos	S/ 1,850	S/ 14,061	S/ 12,261	S/ 12,261	S/ 12,261

2.2 Proyección de ingresos

En relación a la proyección de ingresos, se está considerando los ahorros generados por las soluciones planteadas en la propuesta de mejora.

Para el cálculo del ahorro, se tomarán en cuenta algunas variables como crecimiento de ingresos, la tasa de matrículas nuevas, la vida media de los alumnos matriculados, la estimación de la

cantidad de errores en la aplicación de descuentos, la estimación de la cantidad de errores en la omisión de matrículas, las horas trabajadas en el proceso de facturación y cobranza, entre otros.

2.2.1 Aplicación de descuentos

En primer lugar, se muestra la estimación de matrículas nuevas proyectadas para los próximos 4 años, considerando un aumento progresivo de alumnos para el cálculo, y a su vez tomando en cuenta una tasa de errores de 20% en el escenario actual, los cuales se reducen a razón de 5% en el año 3 y 4.

Para ello, se elaboró la siguiente tabla mostrando una comparación del escenario actual versus el escenario esperado del impacto económico a raíz de los errores en la aplicación de descuentos, donde se estima un ahorro de S/23,916.

Tabla 11. Ahorro por reducción errores de aplicación de descuentos

Error de aplicación de dscto		Escenario Actual		Escenario Esperado		Ahorro	
Año	Matrículas nuevas	Errores (Dscptos)	Impacto Económico	Errores (Dscptos)	Impacto Económico	Actual vs Mejorado	
2025	20	4	S/ 9,198	1	S/ 2,300	S/	6,899
2026	22	4	S/ 10,118	1	S/ 2,300	S/	7,819
2027	24	2	S/ 4,599	0	S/ -	S/	4,599
2028	27	2	S/ 4,599	0	S/ -	S/	4,599

2.2.2 Cobro de matrículas fraccionadas

En segundo lugar, se muestra la estimación del ahorro por la reducción en la cantidad de omisiones de cobros de matrículas fraccionadas. Para el cálculo del ahorro se replica el mismo procedimiento previo, mostrándose el detalle en la tabla 12. De ello, el ahorro total calculado es S/7,572 comparando el escenario actual versus el escenario esperado.

Tabla 12. Ahorro por errores de cobro en matrículas fraccionadas

Año	Escenario Actual		Escenario Esperado		Ahorro	
	Errores (Omisiones)	Impacto Económico	Errores (Omisiones)	Impacto Económico	Actual vs Mejorado	
2025	5	S/ 3,155	4	S/ 2,524	S/	631
2026	5	S/ 3,155	2	S/ 1,262	S/	1,893
2027	4	S/ 2,524	0	S/ -	S/	2,524
2028	4	S/ 2,524	0	S/ -	S/	2,524

2.2.3 Manualidad en proceso de facturación y cobranzas

En tercer lugar, en la tabla 13 se elaboró el cálculo del ahorro estimado por la reducción de horas en el proceso de facturación y cobranzas. Bajo el escenario actual se va a reducir paulatinamente de 209 a 198 horas totales anuales en los próximos cuatro años a comparación de un escenario esperado que partirá de 146 horas y se reducirá a 106 horas en los próximos 4 años. De ello, se obtendrá un ahorro esperado equivalente a S/9,053.

Tabla 13. Ahorro por reducción de horas en el proceso de facturación y cobranza

Año	Escenario Actual		Escenario Esperado		Ahorro	
	Horas promedio	Impacto Económico	Horas promedio	Impacto Económico	Actual vs Mejorado	
2025	209	S/ 6,950	146	S/ 4,865	S/ 2,085	
2026	198	S/ 6,603	131	S/ 4,379	S/ 2,224	
2027	188	S/ 6,272	118	S/ 3,941	S/ 2,332	
2028	179	S/ 5,959	106	S/ 3,547	S/ 2,412	

2.2.4 Desviación del presupuesto

En cuarto lugar, se espera contar con un mejor control de los costos y gastos variables que se originan por la solicitud de requerimientos, mejorando los procesos de gestión de pagos y presupuestación financiera. El ahorro generado por la optimización del presupuestos de costos y gastos variables asciende a S/14,910.

Tabla 14. Ahorro por desviación del presupuesto

Año	Escenario Actual		Escenario Esperado		Ahorro	
	Alcance presupuesto	Presupuesto Proyectoado	Alcance presupuesto	Presupuesto Proyectoado	Actual vs Mejorado	
2025	130%	S/32,240	115%	S/28,520	S/3,720	
2026	125%	S/31,000	110%	S/27,280	S/3,720	
2027	120%	S/29,881	105%	S/26,146	S/3,735	
2028	115%	S/28,636	100%	S/24,901	S/3,735	

Finalmente, se muestran los ingresos consolidados de la incorporación de las mejoras en la siguiente tabla:

Tabla 15. Resumen de ingresos

Concepto	2025	2026	2027	2028
Ahorro por reducción errores en descuentos	S/ 6,899	S/ 6,899	S/ 4,599	S/ 4,599
Ahorro por reducción de omisiones de matrículas	S/ 2,524	S/ 2,524	S/ 2,524	S/ 2,524
Ahorro por reducción de horas en el proceso de facturación y cobranzas	S/ 2,091	S/ 2,091	S/ 2,091	S/ 2,091
Ahorro por seguimiento al presupuesto de costos y gastos variables	S/ 3,720	S/ 3,720	S/ 3,735	S/ 3,735
Ingresos	S/ 15,234	S/ 15,234	S/ 12,949	S/ 12,949

2.3 Determinación del costo de oportunidad

Para el análisis se está considerando una proyección con horizonte de 4 años, acotando que en el año 2024 se realizará la inversión.

Tabla 16. Flujo de caja Financiero

(S/)	2024		2025		2026		2027		2028	
Ingresos	S/	-	S/	13,335	S/	15,656	S/	13,190	S/	13,271
Egresos	-S/	1,850	-S/	14,061	-S/	12,261	-S/	12,261	-S/	12,261
Flujo de Caja Económico	-S/	1,850	-S/	726	S/	3,394	S/	929	S/	1,009

El valor del costo de oportunidad del accionista (COK) de 20% fue calculado previamente para la elaboración del flujo de caja financiero y así calcular el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con todo lo mencionado, las proyecciones de ingresos marginales y los costos a lo largo del proceso de implementación de la solución a fin de optimizar los flujos intervenidos deja un VPN de S/4,617 soles y una TIR esperada de 39%. Con ello, la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad, por lo tanto, se puede concluir que el proyecto es económicamente viable.

CONCLUSIONES

A partir del análisis elaborado para poder desarrollar un plan de mejora en los procesos de la gestión contable de la institución educativa, se pudieron rescatar las siguientes conclusiones.

- Las ventajas competitivas de la institución educativa cumplen un rol crucial para el crecimiento de la institución. La personalización del servicio educativo es un elemento que genera un valor intrínseco para el padre de familia al permitir adaptar el modelo de enseñanza a las necesidades del estudiante. Además, las mejoras planteadas buscan alinearse al enfoque de personalización y mejorar la percepción de valor de los apoderados.
- El análisis del macroentorno, nos da una visión integral del contexto externo que enfrenta la institución. Si bien, existe un riesgo inherente en la situación política y económica, por otro lado, existen otros factores que dan cabida al fortalecimiento del sistema educativo en el transcurso del tiempo, impulsando el crecimiento del sector privado.
- La institución a pesar de mostrar mejoras en materia de ingresos, evidenció problemas ante una falta de importancia de los procesos de soporte, y la falta de organización y planificación de la gestión contable. Ello desencadenó problemas operativos como los errores en la aplicación de descuentos, la omisión de matrícula, una alta carga de tareas manuales y una desviación económica por falta de seguimiento presupuestal.
- La metodología Business Process Management demostró ser la más apropiada para la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación. Este marco permitió plantear soluciones de alto impacto y baja inversión.
- De acuerdo con la elaboración de la Matriz Vester en el capítulo V se pudo identificar que los procesos revisados tienen problemas activos, pasivos, críticos e indiferentes. Luego de esta identificación, se priorizaron los problemas críticos y activos, que son los seleccionados para profundizar un entendimiento y plasmar los puntos de mejora mencionados.

RECOMENDACIONES

Por último, se establecieron las siguientes recomendaciones con el fin de que se pueda seguir indagando nuevas opciones que maximicen el valor de la implementación de las soluciones propuestas en la institución educativa.

- Se sugiere evaluar el grado de uso de la plataforma (SaaS) que la institución mantiene suscrita y redefinir el alcance para implementar el uso del módulo de egresos. En la medida en que se utilice un solo sistema de gestión para tener una visión integral de la información de ingresos y egresos, se podrá alcanzar una mayor confiabilidad de la data y habituar la toma de decisiones basadas en información.
- Se recomienda implementar un proceso de *on boarding* para que la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores sea más adecuada. De esta manera, se complementará la instauración de los protocolos de estandarización de la aplicación de descuento y fraccionamiento de matrícula dentro del proceso de facturación y cobranza.
- Se sugiere incorporar el Net Promoter Score como una métrica adicional para evaluar el desempeño de la propuesta. Ello a fin de tener una perspectiva del cliente, y no concluir un análisis sólo en un enfoque de productividad y eficiencia, sino también en medir la experiencia del cliente en el proceso.
- Se recomienda retar la definición de metas del cargo del asistente administrativo de cara a aumentar el desempeño mediante la gestión de los incentivos y motivación del colaborador. En las entrevistas se identificó que una de las razones de la ausencia de buenas prácticas orientadas a mejorar los procesos se debe a una falta definición de indicadores de desempeño en el puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Andina. (2024). Campaña “De vuelta al cole” precisa las obligaciones de los colegios privados. <https://andina.pe/agencia/noticia-campana-vuelta-al-cole-precisa-las-obligaciones-los-colegios-privados-969184.aspx>
- Antony, J., McDermott, O., & Sony, M. (2023). Revisiting Ishikawa’s Original Seven Basic Tools of Quality Control: A Global Study and Some New Insights. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 4005–4020. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3095245>
- Arango, L. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n67/n67a06.pdf>
- BCRP. (2024). Informe de la encuesta mensual de expectativas macroeconómicas: Abril 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-30-2024.pdf>
- Carro, R., & Gonzales, D. (2012). Administración de la Calidad Total. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614>
- Carro, R., & González, D. (2012). Productividad y competitividad. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Centro de Noticias del Congreso. (2023, Setiembre 21). Aprueban dictamen que fija edad para matrículas de inicial y primaria. Artículo 36 de La Ley 28044. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/aprueban-dictamen-que-fija-edad-para-matriculas-de-inicial-y-primara/>
- CEPAL. (2022). Panorama Social de América Latina 2022. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8a11dcf6-eb98-48b3-9e5f-9a38cca9522b/content>
- Ceplan. (2023). Análisis de Crecimiento y expansión urbana a nivel nacional y el impacto a nivel regional. Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos. https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/Analisis_crecimiento_expansion_urbana.pdf
- Ceplan. (2023). Incremento del acceso de la educación inicial. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t23>

Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. Elsevier.

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning.

Delgado, P., & Quintanilla, R. (2023). *Desempeño y productividad laboral del sector de telecomunicaciones en el distrito de San Isidro, 2023*.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/200f4fa6-bbf9-4428-a98e-8e1d9d12f5c2/content>

Dumas, M. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. In *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

el Comercio. (2017). *En Lima y Callao solo hay 624 guarderías autorizadas*.
<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/lima-y-callao-hay-624-guarderias-autorizadas-428352-noticia/>

Fardelli Corropolese, C., Diaz, D. V., Gonzalez, N. L., & Szlechter, D. F. (2012). *Especificidades del proceso estratégico en Pymes Argentinas: un Estudio de Casos*. *SaberEs*, 4. <https://doi.org/10.35305/s.v0i4.67>

Ferreira, J. J. M., Azevedo, S. G., & Cruz, R. P. (2011). *SME growth in the service sector: A taxonomy combining life-cycle and resource-based theories*. *Service Industries Journal*, 31(2), 251–271. <https://doi.org/10.1080/02642060802712855>

Gestión. (2023, Setiembre 27). *Consumo privado podría mejorar en cuarto trimestre, ¿ayudaría a la cifra anual?* <https://gestion.pe/540mpetit/consumo-privado-podria-mejorar-en-cuarto-trimestre-ayudaria-a-la-cifra-anual-consumo-privado-consumo-pib-peru-noticia/>

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). *Análisis y perspectivas de la educación básica*.
<https://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

Harmon, Paul. (2004). *Evaluating an organization's business process maturity*. *Business Process Trends*. 2. 1-11.

Hitpass B. (2012). *BPM Fundamentos y conceptos de implementación (1ra edición)*.

Hitt, M. A., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Thomson/South-Western.

INEI. (2022). Gasto público por alumno en educación básica regular, según nivel educativo y departamento 2011-2021. <https://m.inei.gov.pe/55ompetitive55/55ompet-tematico/expenditure-of-education-sector/>

Izquierdo Loja, Y. (2013). *Gestión contable*. Buenos Aires: Editorial Limusa.

Jacobides, M. G., & Tae, C. J. (2015). Kingpins, bottlenecks, and value dynamics along a sector. *Organization Science*, 26(3), 889–907. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0958>

Karlos La Serna Studzinski. (2014). *Retos para el aprendizaje: de la educación inicial a la universidad: investigaciones explicativas sobre el rendimiento académico de los estudiantes peruanos*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K., & Manoj Kumar. (2008). *Administración de operaciones : procesos y cadenas de valor*. Pearson Educación.

la Cámara. (2023). Educación privada crece mientras la pública se estanca. <https://lacamara.pe/educacion-privada-crece-mientras-la-publica-se-estanca/>

Laski, J. P. (2006). Internal control as an organizational learning strategy: the COSO model and its scope in Latin America. *Gestión y Estrategia*, 30, 9–24. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2006n30/Laski>

Ley General de Educación Ley Nro. 28044, (2003). https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

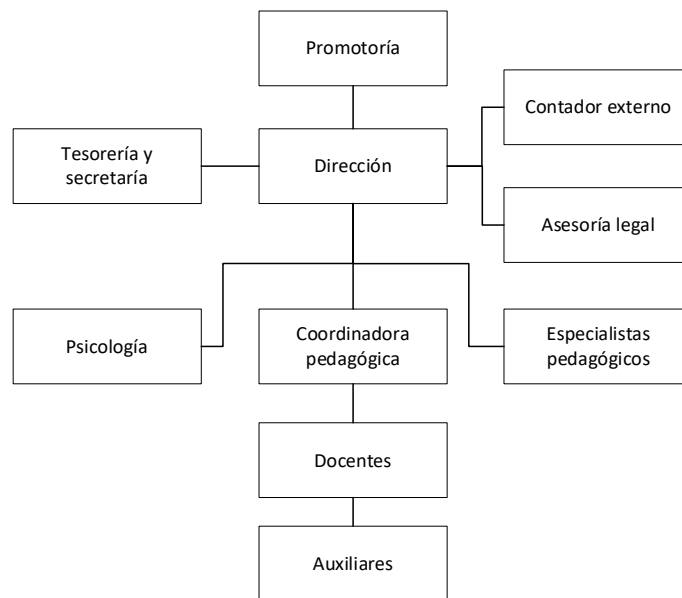
Luis Mellado Ochoa, A., Alberto Camayo Alva, D., Aparco Maraví, A., Coordinación de Redes Gestión del Espectro Radioeléctrico Azurza Neyra, E., Caról Vilela Mijahuanca, W., Navarro Granda, G., Armando Ramírez García, D., Alberto Isla Fasanando, A., Zegarra Ventura, R., Daniel Vásquez Tello, R., & Estuardo, M. (2023). *Innova para conectar: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4341442/Innovar%20para%20conectar.pdf?v=1684376266>

- Moeller, R. (2014). Executive's Guide to COSO Internal Controls.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. In Actualidad Contable FACES. Año (Vol. 4, Issue 4). <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- MTPE. (2023). Proyecciones del empleo nacional y del sector formal privado: 2023-2024.
- Serrat, O. (2017). The Five Whys Technique. In Knowledge Solutions (pp. 307–310). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_32
- Oficina de prensa del Minedu. (2023, Noviembre 20). Minedu fortalece acciones para afrontar fenómeno El Niño. Noticias. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/837164-minedu-fortalece-acciones-para-afrontar-fenomeno-el-nino>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la C. y la C. (2017). Objetivo de Desarrollo Sostenible Educación 2030. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246300_spa
- Pan American Health Organization. (2023, Noviembre 29). Core Indicators Dashboard Region of Americas. Child Health. <https://opendata.paho.org/en/core-indicators/core-indicators-dashboard>
- Parmenter, D. (2010). Key Performance Indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs. https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf
- Paul Neira Del Ben. (2023). ¿Qué retos enfrenta la educación peruana para elevar sus resultados a nivel internacional? <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-educacion/56competiti/que-retos-enfrenta-la-educacion-peruana-para-elevar-sus-resultados-nivel-internacional>
- Pepper, S. (2011). Definición de gestión por procesos. Medwave. <https://doi.org/10.5867/medwave.2011.05.5032>
- Pérez, L., y Caso, M. (2013). Auditoria de Estados Financieros. Teoría y práctica. Mc Graw Hill. México.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review. https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Porter, M. (2008). On competition. Harvard Business Review.

- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- Puranam P. (2018). *The microstructure of organizations* (1st ed., Vol. 1). Oxford University.
- Redacción Gestión. (2023, March 20). Proponen extender edad mínima para inicial y primaria hasta el 31 de mayo. <https://gestion.pe/peru/proponen-extender-edad-minima-para-inicial-y-primaria-hasta-el-31-de-mayo-clases-escolares-colegiales-minedu-noticia/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup* (1st ed.).
- Secretaría central de ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. www.iso.org
- Wong, W. P. (2013). Business-process management: a proposed framework for future research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 719–732. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.776773>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148–1148. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Yair Cybel, & Sergio Pascual. (2023, Setiembre 13). Perú: informe de coyuntura política. Análisis Político. <https://www.celag.org/peru-informe-de-coyuntura-politica/>
- Zairi, M., & Sinclair, D. (1995). Business process re-engineering and process management A survey of current practice and future trends in integrated management.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la institución



Fuente y elaboración: Propia

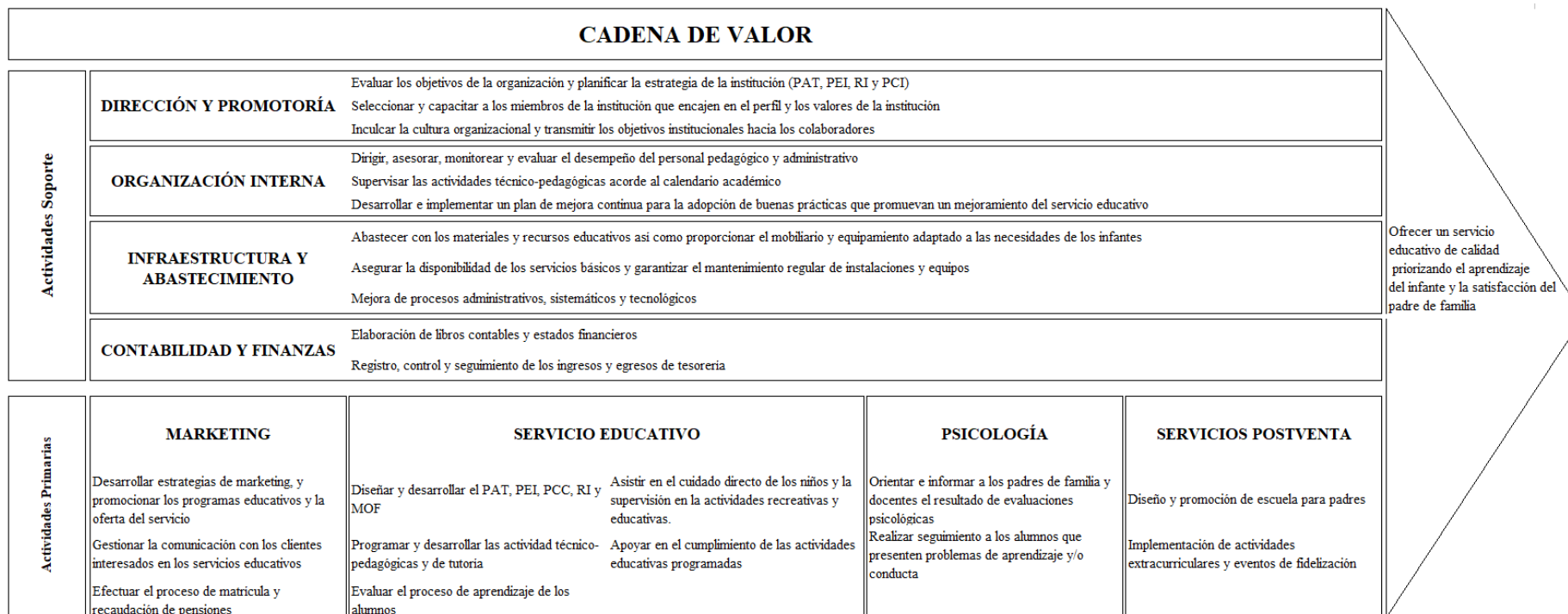
Anexo 2: Macroentorno

1. Entorno Político				
N.	Variable	Contexto	Impacto	Componente
1.1	Legislación educativa	La comisión de Educación, juventud y deportes del congreso propuso modificar un artículo de la Ley general de Educación, con la finalidad de actualizar la edad requerida para la matrícula en inicial, primaria y secundaria.	Repercusión en la demanda de matrículas de alumnos en instituciones de educación inicial	Amenaza
1.2	Estabilidad política	La situación política en el Perú tuvo una serie de agitados eventos desde la destitución de Pedro Castillo y el ascenso de Dina Boluarte. Además, la ausencia de bancada de la nueva mandataria, muestran signos de una frágil estabilidad con el pasar de los meses.	Dinamismo del consumo interno	Amenaza
1.3	Legislación laboral	El congreso aprobó la Ley que propone reponer a cerca de 14 mil docentes interinos (nombrado sin título pedagógico) por no haber rendido un examen el 2014 o haber reprobado.	Afecta la profesionalización y competitividad docente	Amenaza
2. Entorno Económico				
N.	Variable	Contexto	Impacto	Componente
2.1	Contracción del PBI	El Banco Central de Reserva en su último reporte de estabilidad financiera presentó algunos escenarios para la economía en el 2024. En un probable escenario discreto en la estabilidad financiera, el PBI continuaría con el objetivo de crecimiento hacia finales del 2024. Con ello la proyección de crecimiento para el 2025 y 2026 es de 2.5%.	Este efecto podría afectar en mayor medida a las MYPES los cuales tienen menos capacidad de enfrentar el riesgo ante situaciones adversas.	Amenaza
2.2	Comportamiento del mercado	En el reporte del tercer trimestre del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la demanda interna en Perú creció sólo 0.3% y el BCRP redujo su proyección de crecimiento de 2.6% a 1.3 lejos del incremento de 3.6% del 2022.	El bajo consumo interno refleja una desaceleración en la creación de puestos formales y créditos de consumo	Amenaza
2.3	Inflación	En los factores de riesgo externo, si bien la inflación a nivel global ha iniciado su proceso de reducción, la convergencia hacia los niveles objetivos de inflación podría demorar más de lo esperado. Según las expectativas del BCRP se tiene una proyección de inflación del 4%.	La inflación aporta negativamente en la recesión económica peruana	Amenaza
3. Entorno Sociocultural				
N.	Variable	Contexto	Impacto	Componente
3.1	Reducción de brechas de desigualdad	La crisis social prolongada acentúa, una vez más, la urgencia de avanzar hacia la congregación de estados de bienestar en los países latinoamericanos, con una institucionalidad social fortalecida, que pueda ofrecer garantías básicas de bienestar y abordar las desigualdades estructurales	Este nuevo enfoque invita a las instituciones privadas a asumir el reto propuesta para estudiantes con discapacidad a través de un plan integrado de mejora de recursos y capacidades.	Oportunidad
3.2	Tasa de crecimiento poblacional	La tasa de crecimiento urbana es de 1.6%, lo cual significa una adición intercensal de 3.4M lo cual asegura una demanda aún creciente de servicios educativos.	Aumento en la demanda de servicios de guarderías	Oportunidad

3.4	Calidad de vida de la población infantil	Entre el 2002 y el 2021, la mortalidad infantil en Perú paso de 16 a 11 por 1000 nacidos vivos, lo cual implicó una reducción de 31.2%. Por otro lado, el nivel de nacimiento con bajo peso se redujo de 8.4% a 6.6%.	Mejora en la calidad de vida de la población influye en el rendimiento académico de los estudiantes.	Oportunidad
4. Entorno Tecnológico				
N.	Variable	Contexto	Impacto	Componente
4.1	Mejora de la tecnología en la pedagogía	Mejora en materia de provisión de infraestructura para el acceso a internet y a dispositivo digitales para el nivel inicial, así como el desarrollo de programas de formación docente para la alfabetización digital y la posibilidad de incorporar herramientas o recursos digitales para complementar en el proceso de enseñanza	Adaptación de las instituciones privadas bajo un contexto de digitalización	Oportunidad
4.2	Desarrollo de las comunicaciones	El acceso a internet ha ido creciendo de forma sostenida en los años recientes, respecto a la penetración a nivel de hogares y a nivel nacional, en el año 2015 existían 22 conexiones cada 100 hogares; sin embargo, para el año 2022 este aumentó a 33 conexiones por cada 100 hogares.	Mejora en la cobertura del internet fijo y móvil puede ampliar a los estudiantes el acceso a recursos de aprendizaje	Oportunidad
5. Entorno Ecológico				
N.	Variable	Contexto	Impacto	Componente
5.1	Riesgo por el FEM	Ante los efectos que afrontará la comunidad educativa a causa del fenómeno de El Niño, el Ministerio de Educación identificó niveles de riesgo en el que se encuentran 52 mil 335 locales educativos. Para esto, se ofreció asistencias técnicas y capacitaciones para el mantenimiento de locales escolares, en la organización, preparación y resguardo del patrimonio los efectos del patrimonio y en el entendimiento del riesgo del sector ante el peligro de lluvias y peligros asociados por el FEM	Paralización del calendario escolar y necesidad de la institución de estar preparada para afrontar cualquier imprevisto	Amenaza
6. Entorno Legal				
N.	Variable	Contexto	Impacto	Componente
6.1	Legislación educativa	La comisión de Educación, juventud y deportes del congreso propuso modificar un artículo de la Ley general de Educación, con la finalidad de actualizar la edad requerida para la matrícula en inicial, primaria y secundaria.	Repercusión en la demanda de matrículas de alumnos en instituciones de educación inicial	Amenaza
6.2	Seguridad y orden interno	Según una encuesta del Instituto Guestart de Lima, se informó que el 80% de la población peruana está experimentando niveles significativos de estrés, ansiedad y depresión producto de la seguridad ciudadana. Ante esta situación, el director de IGL como parte de las recomendaciones indicó importante trabajar en la resiliencia desde la primera infancia	Impacto psicológico de la inseguridad ciudadana en la primera infancia	Amenaza

6.3	Legislación educativa	El congreso ha propuesto que el Estado entregue dinero a familias que tienen hijos en escuela pública para que los inscriban en colegios privados. El proyecto busca que el Ministerio de Educación brinde una mejor calidad educativa y se creen alianzas con instituciones del sector privado. Esta medida en otros países como en Chile han tenido un impacto negativo en el desempeño de los estudiantes, generando segregación en la población e incentivando la privatización excesiva del sector educativo.	Generación de brechas educativas en el país	Amenaza
-----	-----------------------	--	---	---------

Anexo 3: Cadena de Valor



Fuente y elaboración: Propia (2023)

Anexo 4: Análisis VRIO

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Apoya a la organización	Efecto competitivo
Infraestructura moderna	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Personalización del servicio educativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de generar alianzas con especialistas pedagógicos	Si	Si	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de ampliar el portafolio de servicios educativos	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Activos fijos habilitados para implementar nuevas metodologías de enseñanza	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Colaboradores altamente calificados y motivados	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Cultura de aprendizaje colaborativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de liderazgo de la promotoría y dirección	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente y elaboración: Propia (2023)

Anexo 5: Matriz FODA Cruzado

<p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p style="text-align: center;">Factores internos</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Un porcentaje de los nidos de Lima no cuenta con la infraestructura para ofrecer servicios educativos adecuadamente</p> <p>O2: Defensa civil flexibilizó la reducción de aforo de los alumnos para llevar a cabo las actividades académicas</p> <p>O3: El segmento de cliente principal atendido pertenece a un NSE alto</p> <p>O4: Existe una gran concentración del público objetivo cerca de la zona</p> <p>O5: Crecimiento de la PEA ocupada</p> <p>O6: Incremento de tasa de alumnos con habilidades diferentes</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: Incertidumbre en el nivel de profesionalidad y competitividad docentes</p> <p>A2: Saturación del mercado por inversión de grupos educativos</p> <p>A3: Contracción de la demanda interna puede reducir la cantidad de matrículas</p> <p>A4: Aumento en la regulación y procesos burocráticos con entidades supervisoras</p> <p>A5: Leyes o reformas educativas "a medida" pueden perjudicar el sistema educativo</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: Personal calificado y con amplia experiencia en educación inicial</p> <p>F2: Servicio educativo personalizado con metodología de enseñanza adaptada</p> <p>F3: Local propio con instalaciones adecuadas para el servicio</p> <p>F4: Implementación de talleres de estimulación temprana y extracurriculares</p> <p>F5: Activos físicos para la implementación de programas exclusivos</p> <p>F6: Ubicación estratégica a vías de transporte importantes del distrito</p> <p>F7: Asociación con especialistas de pedagogía y psicología</p> <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Oportunidad de mejora en los procesos administrativos</p> <p>D2: No existe una estrategia de marketing definida</p> <p>D3: No existe un plan de inversión a futuro</p> <p>D4: Falta de descentralización de funciones administrativas</p> <p>D5: Inexistencia de una plataforma de gestión educativa</p> <p>D6: No se gestiona adecuadamente el inventario físico de activos</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia F – O</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar una mejora continua del servicio educativo de la institución, priorizando las necesidades de los niños en cumplimiento de su desarrollo (F1,F2,O4,O5,O6) Medir constantemente la satisfacción del cliente a nivel relacional y contextual de cada punto de contacto (F2,O3,O4) Optimizar el uso de recursos internos para diversificar el portafolio de servicios (F3,F5,O1,O2,O3) <ol style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos internos clave para ofrecer un servicio de calidad al padre de familia (D1,D5,O3,O4) Asignar un presupuesto para diseñar un buen modelo de atención al cliente (D4,O4) 	<p style="text-align: center;">Estrategia F – A</p> <ol style="list-style-type: none"> Estrategia de fidelización con maestras de educación inicial (F7, A1) Fortalecer la personalización del servicio frente a las entradas de grandes grupos económicos (F2,A2,A3) Inversión en capacitación de docentes (F1,F4,F7,A5,A6) <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia comunicacional para educar al padre de familia sobre la importancia de la primera infancia (D2,A3) Emplear plataformas/ herramientas tecnológicas para agilizar los procesos burocráticos o operativos (D5,A4)

Fuente y elaboración: Propia (2023)

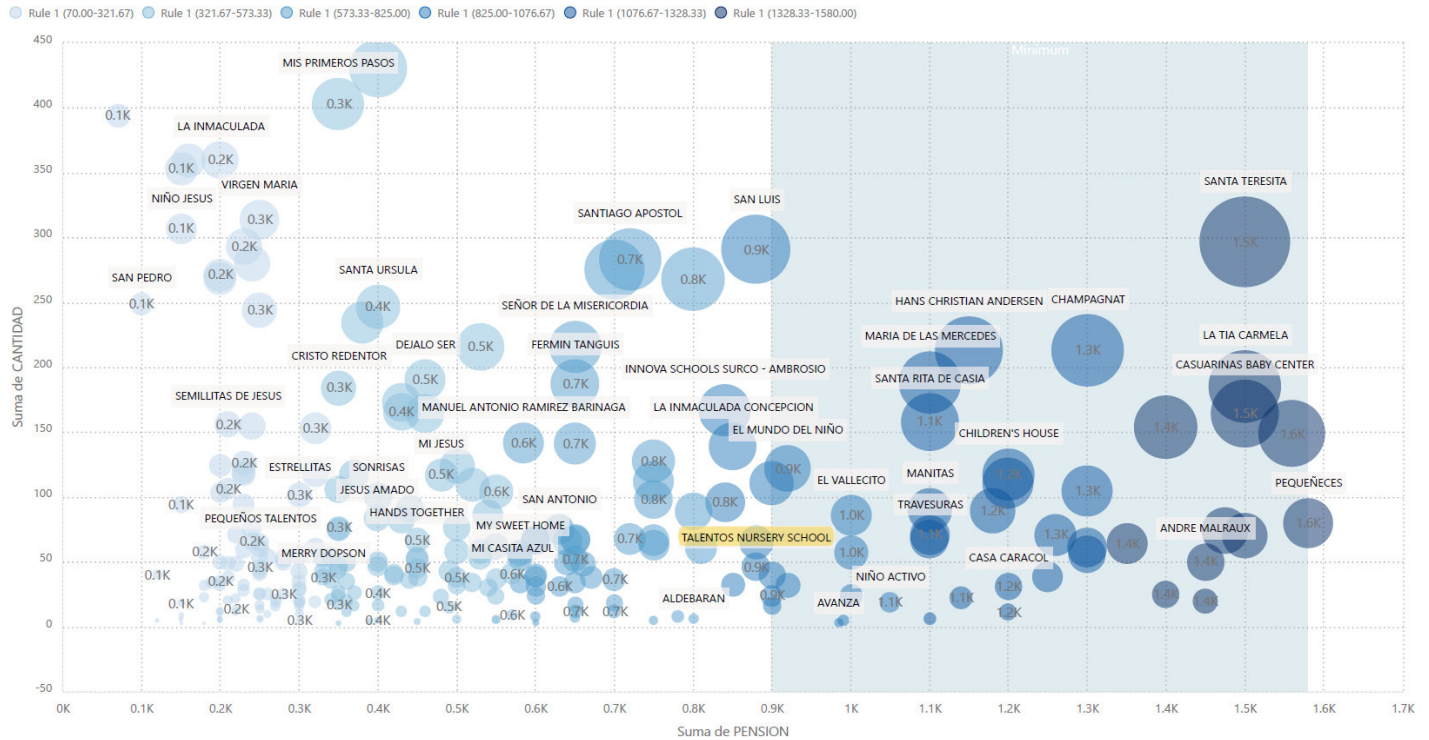
Anexo 6: Metodología de los 5 por qué

Planteamiento del problema 1	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Causa detallada	Causa genérica
Se omitieron cobros de matrículas	La asistente de tesorería no lo advirtió	¿Por qué no alertó? Se olvidó que había pendiente de cobro	¿Por qué se olvidó? No lo apuntó	¿Por qué no lo apuntó? Porque no tiene un archivo consolidado donde lo registra	¿Por qué no tiene un archivo actualizado? Porque no se lo pidieron. Si en algún momento tenía uno lo perdió	No hay herramientas ni recursos que permitan la organización/inventario digital desorganizado	No existe documentación y existe falta de organización
	Porque el fraccionamiento de matrículas es una política que puede complejizar el proceso	¿Por qué se tienen fraccionamientos de matrículas? Porque eso le da mayor flexibilidad al padre para pagar	¿Se tiene en alguno de los documentos organizacionales? No, todo se coordina de al inicio con una capacitación básica			Capacitaciones básicas	El personal administrativo no está correctamente capacitado
	Porque no hubo controles	¿Por qué no hubo controles? Porque no se definió un plan de monitoreo para los cobros de matrículas	¿Por qué sucedió ello? Por qué no se tenía identificado, no había datos que sustenten errores	¿Por qué no hay sustento? No existen indicadores definidos que permitan un seguimiento		No se definieron indicadores de gestión	No se poseen indicadores de gestión
Planteamiento del problema 2	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Causa detallada	Causa genérica
Aplicación de descuentos erróneos	Porque la asistente confundió los descuentos	¿Por qué lo confundió? Porque no hay un documento formal y no tenía apuntado los descuentos que se tenían que aplicar	¿Por qué no lo consultó? Prefirió apelar al conocimiento previo en la aplicación de descuentos			Falta de coordinación	Hay una reducida coordinación entre los miembros
	Los descuentos no son estándar	¿Por qué no son estándar? Porque se utilizan los descuentos como herramienta de captación y se analiza caso por caso	¿Por qué no se cuenta con un documento que oriente la aplicación del descuento? Antes la aplicación de descuentos lo veía la dirección y promotoría y no se elaboró un documento			No hay herramientas ni recursos que permitan la organización/inventario digital desorganizado	No existe documentación y existe falta de organización

	porque no está correctamente capacitada	¿Por qué no está capacitada de forma adecuada? No hubo transferencia de funciones con el anterior colaborador	¿Por qué sucedió ello? Porque hubo una salida abrupta con la anterior encargada y no había documentos que faciliten el entendimiento del proceso			Capacitaciones básicas	El personal administrativo no está correctamente capacitado
Planteamiento del problema 3	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Causa detallada	Causa genérica
Alto grado de manualidad en tareas operativas	Porque se consideran "sencillos" y simples y no se revisaron desde hace tiempo	¿Por qué sucede esto? Porque la dirección y promotoría no considera necesario cambiarlo	¿Por qué considera que no es necesario actualizarlo? Porque no recibió alertas de que no esté funcionando bien	¿Por qué no recibió alertas? Porque no le han realizado seguimiento sobre los tiempos de ejecución		Ausencia de supervisión o monitoreo	No se realiza controles ni supervisión
	Las operaciones son muy manuales	¿Por qué son muy manuales? Se heredaron las funciones con el anterior puesto y nunca se actualizaron	¿Por qué nunca se actualizaron? Porque no eran estrictos con la optimización del tiempo del personal	¿Por qué no se busca la optimización del tiempo? Porque la expectativa del puesto era baja y no se elaboraron funciones sobre el puesto en algún documento organizacional		Documentos organizacionales incompletos	No existe documentación y existe falta de organización
	No se planteó el uso de herramientas o aplicaciones que faciliten el proceso	¿Por qué no se propusieron herramientas o plataformas que faciliten el proceso? Porque no se dispone de tiempo para revisar procesos				Ausencia de innovación o alternativas que propicien un cambio positivo	No existe documentación y existe falta de organización
Planteamiento del problema 4	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Causa detallada	Causa genérica
Falta de seguimiento presupuestal	Porque la dirección y promotoría no lo exige	¿Por qué no se exige el seguimiento presupuestal? Porque se considera que los resultados no son variables	¿Por qué se piensa así? Porque se tiene experiencia en el rubro y la dirección y promotoría se enfoca en el <i>core</i> del negocio	¿Por qué se considera que el enfoque es sólo del <i>core</i> del negocio? Porque se considera que solo el servicio educativo per se puede efectos positivos en la satisfacción del cliente		Falta de seguimiento implica falta de control y supervisión	No se poseen indicadores de gestión

<p>No conoce las metas de la institución, por ello no propuso nada</p>	<p>¿Por qué no conoce las metas de la institución? Porque no hay mucha apertura con el personal sobre las metas y además se enfocan más en el presente</p>	<p>¿Por qué no hay reuniones para compartir los objetivos de la organización? La priorización es del día a día del servicio educativo y no se comparte mucho la información estratégica</p>			<p>No hay orientación a objetivos estratégicos</p>	<p>No se realiza controles ni supervisión</p>
<p>Porque no hay tiempo para realizar seguimiento</p>	<p>¿Por qué no tiene tiempo para realizarlo? Porque hay reprocesos en otras actividades y no hay “abasto” para tareas de análisis</p>	<p>¿Por qué no se propuso ampliar la cantidad de horas para tareas de análisis? No se llegó a conversar sobre ello anteriormente. Hace tiempo se hizo seguimiento pero simplemente se discontinuó</p>			<p>No hay espacios donde se converse sobre la estrategia de la institución</p>	<p>Hay una reducida coordinación entre los miembros</p>

Anexo 7: Competidores Actuales de Talentos S.A



Fuente: SIAGIE y padrón del Minedu 2023

Nota: La figura muestra un gráfico de burbujas de la competencia directa de Talentos S.A (un radio de 3km). Cuenta con las variables eje X: costo de la pensión y la variable Y: cantidad de alumnos. Además, el tamaño de las burbujas es la representación de la variable Z: los ingresos mensuales.

Anexo 8: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad

Objetivo 1: Conocer las dimensiones de organización, administración, planificación y control de la institución educativa.

Objetivo 2: Profundizar los procesos existentes en la gestión contable.

Preguntas dirigidas a la dirección y promotoría

1. ¿Cómo se comunica el reglamento interno de trabajo hacia los colaboradores?

2. ¿Cuáles son las acciones para reducir los riesgos, problemas o errores dentro del área administrativa?
3. ¿Cómo se supervisa la independencia y cumplimiento de funciones entre los diversos equipos?
4. ¿De qué forma se comunica el organigrama institucional?
5. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño?
6. ¿Se tiene plasmados los objetivos estratégicos en un documento?
7. ¿La dirección identifica riesgos antes un cambio significativo de la institución?
8. ¿Se analiza oportunidades de crecimiento o nuevas líneas de negocio?
9. ¿Existen aprobaciones y autorizaciones para el envío de deudas pendientes de cobro que garantice la gestión contable?
10. ¿Las plataformas tecnológicas son las ideales para la determinación de los ingresos y egresos?
11. ¿Se encuentran los procesos relacionados a la gestión contable documentados en normativas internas donde se detallen los roles y responsabilidades y controles diseñados?
12. ¿Los sistemas de información generan información oportuna e íntegra respecto a los procesos asociados a la gestión contable?
13. ¿Se supervisa y verifica si las actividades de los procesos de la gestión están correctamente ejecutadas?
14. ¿Se ajusta y evalúa las recomendaciones de las entidades reguladoras como la Ugel o el Minedu?
15. ¿Se comunican a los responsables las deficiencias en los procesos o actividades a fin de tomar acciones correctivas?

Anexo 9. Guía de preguntas no estructuradas para el grupo de enfoque

Objetivo: Conocer la perspectiva y valoraciones de los padres de familia respecto a las dimensiones más importantes de la institución educativa. Además, comprender la postura sobre los procesos administrativos.

Preguntas dirigidas a los padres de familia que asistieron al focus group

1. ¿Qué aspectos cree que se pueden mejorar en la institución educativa?
2. ¿Cómo describiría la experiencia de aprendizaje para su hijo/a?

3. ¿Cómo ha sido su experiencia con la comunicación entre la institución y usted como padre/ madre?
4. ¿Cuál es su opinión sobre el programa educativo que se ofrece?
5. ¿Está satisfecho/a con los materiales, talleres y evaluaciones disponibles en la institución?
6. ¿Qué aspectos cree que se puede mejorar en los procesos administrativos?
7. ¿Está conforme respecto con el proceso de facturación y cobranza?
8. ¿Cómo ha sido su experiencia con los descuentos?

Anexo 10 Guía de preguntas no estructura para directoras de instituciones pares

Objetivo: Elaborar un *benchmark* de cómo opera el área administrativa y el funcionamiento de la gestión contable de otras instituciones educativa para evaluar cómo está situada la institución. (Feeling Good, Beginners y Mi pequeño espacio)

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?
2. ¿Cómo se compone el área administrativa? ¿Cuál es la estructura organizativa?
3. ¿La contabilidad es interna o tercerizada?
4. ¿Cómo la aplicación de normas y política contables tienen incidencia en la mejora de la gestión de la institución?
5. ¿La institución cuenta con un presupuesto financiero para controlar los ingresos y egresos?
6. ¿Se utiliza la información financiera para tomar decisiones estratégicas?
7. ¿Cómo funciona el proceso de facturación y cobranza?
8. ¿Qué sistemas de soporte utilizan y cuánto demora el proceso?

Anexo 12: Plantilla para protocolo de aplicación de descuento

1. **Objetivo:** El presente protocolo tiene como objetivo establecer las políticas de descuento aplicables dentro del Nido Talentos, detallando los criterios y procedimientos a seguir para seguir con la correcta implementación de los mismos.
2. **Alcance*:** Este protocolo aplica para todos los niños matriculados, así como los nuevos solicitantes que cumplan con los criterios definidos para los diferentes tipos de descuentos.
3. **Tipo de descuento:** En cada tipo de descuento se debe definir el criterio de aplicación, el porcentaje de descuento y el periodo de validez.
 - a. **Descuentos por alianzas con guarderías:** Este descuento aplica para las familias que provienen de guarderías con los cuales el nido talentos tienen. (Guardería Castillitos)
 - b. **Descuento por sistema de referidos:** Este descuento se otorga a las apoderados que refieren los servicios educativos de la institución, resultado en una inscripción efectiva.
 - c. **Descuento por pago anticipado:** Este descuento es válido cuando el apoderado realiza un pago adelantado de todas las pensiones del año.
4. **Procedimiento para la aplicación del descuento:** Se debe definir cómo está estructurado los procedimientos para la aplicación del descuento desde que se hace la solicitud, se revisa la solicitud, se aplica el descuento y se hace un monitoreo y revisión.
5. **Revisión y actualización de la política:** La política de descuentos debe ser revisada con cierta frecuencia para garantizar la efectividad y cumplimiento con los objetivos de rentabilidad de la institución educativa.

*Válido por el 2025

Nombre del responsable:

Cargo

Firma