



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de International Business

**LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE ATENCIÓN
DE BECAS EN LA GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN
DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO EN LA
CIUDAD DE LIMA**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en International Business**

EVER HENRY ROMERO RODRIGUEZ

**Asesora:
Litta Yorka Málaga Arce**

**Lima – Perú
2019**

Índice General

Índice de tablas.....	4
Índice de figuras	5
Introducción	6
Capítulo 1. Generalidades de la empresa.....	8
1.1. Breve reseña histórica de la empresa	8
1.2. Giro de la empresa.....	8
1.3. Razón social de la empresa	9
1.4. Ubicación de la empresa.....	10
1.5. Tamaño de la empresa	11
1.6. Organigrama de la empresa.....	12
1.7. Misión, Visión y cultura organizacional	13
1.8. Productos y clientes	15
1.9. Premios y certificaciones.....	19
1.10. FODA de la empresa.....	19
1.11. Estados financieros y colocaciones.....	20
Capítulo 2. Justificación del tema	25
2.1. Alcance del trabajo.....	25
2.2. Importancia del tema presentado	26
2.3. Objetivos: general y específico.....	26
Capítulo 3. Presentación del área funcional.....	28
3.1. Descripción del área funcional completa.....	28
3.2. Características y objetivos del área	29
3.3. Organigrama del área funcional y descripción de tareas.....	30
Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional.....	33
4.1. Descripción de la situación actual.....	33
Capítulo 5. Identificación del problema	34
5.1. Problema real del área.....	34
5.2. Consecuencias relevantes.....	34
5.3. Análisis interno y externo.....	35
Capítulo 6. Alternativas de solución para el área funcional	38
6.1. Planteamiento de las alternativas de solución	38
6.2. Análisis de las alternativas de solución	38
Capítulo 7. Selección de la alternativa	45
7.1. Análisis del costo - beneficio.....	45
Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones.....	49

8.1 Conclusiones.....	49
8.2 Recomendaciones	50
Referencias	51
Anexos	53

Índice de tablas

Tabla 1. Número de trabajadores por periodo declarados en la Planilla Electrónica	11
Tabla 2. Análisis FODA de la organización	20
Tabla 3. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros en soles	21
Tabla 4. Análisis FODA cruzado	36
Tabla 5. Diagrama de Gantt - Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática	40
Tabla 6. Costos estimados - Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática	41
Tabla 7. Impacto en el cliente - Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática	41
Tabla 8. Diagrama de Gantt - Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia	43
Tabla 9. Costos estimados - Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia	44
Tabla 10. Impacto en el cliente - Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia	44
Tabla 11. Matriz de evaluación para la selección de alternativa.....	47

Índice de figuras

Figura 1. Procesos transversales de valor	6
Figura 2. Consulta RUC.....	9
Figura 3. Mapa de ubicación.....	10
Figura 4. Programa de becas de estudios.....	16
Figura 5. Programa de créditos educativos	18
Figura 6. IPFE es representante de Marca Perú	19
Figura 7. Estado de Ingresos y gastos en soles al 31 de diciembre del 2016 y 2015	22
Figura 8. Balance General en soles al 31 de diciembre del 2016 y 2015	23
Figura 9. Principales resultados 2015	24
Figura 10. Principales resultados 2016	24
Figura 11. Proceso general de la Coordinación de Becas de Estudios	28
Figura 12. Organigrama del área funcional	30
Figura 13. Consecuencias relevantes	34
Figura 14. Solicitud de Oportunidades Educativas modelo para crear formulario virtual de inscripción.....	53
Figura 15. Base de datos control y monitoreo de postulantes	54

Introducción

El Instituto Peruano de fomento Educativo (IPFE) es “una institución sin fines de lucro, con más de 55 años de experiencia, promoviendo y facilitando el acceso a la educación superior y técnica, con el fin de contribuir en el desarrollo humano de las personas a través de la educación” (Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2018). Su eje de acción se centra en generar oportunidades educativas de acceso y mantenimiento¹.



Figura 1. Procesos transversales de valor, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, www.ipfe.org.pe/nosotros

¹ Acceso se refiere a las personas que darán inicio a sus estudios, mientras que mantenimiento se refiere a aquellas personas que ya se encuentran cursando estudios y requieren de algún tipo de apoyo para no desertar.

Conforme con la información disponible en su sitio web (www.ipfe.org.pe), esta organización desarrolla cuatro procesos transversales de valor enfocados en la gestión de oportunidades educativas, el proceso de selección de beneficiarios conforme a las características específicas de cada programa, acompañamiento psicopedagógico a los estudiantes beneficiarios, y medición periódica de los resultados obtenidos. Ello se ve reflejado en la figura 1.

En el presente trabajo se podrá conocer la organización desde un punto de vista interno, lo cual permitirá conocer sus procesos generales con énfasis en la coordinación de becas de estudios. De igual manera, se considerará el entorno externo mediante la aplicación de herramientas, como el análisis PEST y de las cinco fuerzas de Porter. Luego de ello, se podrá identificar uno de los principales problemas que aquejaban a dicha organización, se propondrán alternativas de solución, se seleccionará objetivamente la mejor opción y se contrastará con la solución implementada por la organización.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1. Breve reseña histórica de la empresa

El Instituto Peruano de Fomento Educativo fue fundado el 01 de marzo de 1962 como una de las instituciones pioneras enfocadas en el acceso de los peruanos a la educación. A largo de su historia ha contado con reconocidos personajes de la sociedad peruana tanto en colaboradores como beneficiarios. Por ejemplo, Alfonso Rizo Patrón, ex ministro de fomento y Obras Públicas en el mandato del presidente Manuel Prado y creador y presidente de la Comisión interministerial para el Desarrollo Económico, parte del Plan Perú-Vía, fue el primer presidente del IPFE. Respecto a sus beneficiarios, a Alejandro Miro Quezada, expresidente de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) se le otorgó una beca suplementaria en el año 1967. De igual manera, a Alejandro Toledo Manrique, expresidente del Perú, se le otorgó una beca en 1972 para cursar estudios de posgrado en Estados Unidos. Asimismo, En 1969 se le otorgó un crédito educativo al Dr. Salomón Lerner Febres para cursar un Doctorado en Bélgica. (Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2016)

Durante la última década, IPFE ha trabajado arduamente para ampliar su impacto en la sociedad peruana. En busca de ello, ha potenciado su trabajo al nivel de estudios superiores técnicos en instituciones reconocidas como SENATI, para lo cual estableció una alianza con KIVA, organización internacional sin fines de lucro fundada en el 2005 para combatir la pobreza mediante microcréditos, y en la actualidad cuentan con una línea de crédito exclusiva para el instituto antes mencionado. Cabe mencionar que para las otras instituciones se las atiende mediante el Fondo Institucional, al cual aportan anualmente las empresas asociadas.

Respecto al Programa de Becas de Estudios, a lo largo de su historia ha establecido convenios para la selección, validación y/o gestión, con instituciones como el Patronato del Banco de Crédito del Perú, el Programa Nacional de Becas y Créditos (PRONABEC), Autoridad Nacional del Servicio CIVIL (SERVIR), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad Privada del Norte (UPN), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), CENTRUM, Universidad del Pacífico, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, COAR Lima, entre otras.

1.2. Giro de la empresa

El giro del Instituto Peruano de Fomento Educativo es el servicio de promoción y acceso a la educación. En específico, brinda beneficios educativos al público peruano. Estos

beneficios se enfocan principalmente en becas y créditos de estudios. Su actividad está vinculada a profundidad con la responsabilidad social puesto que se trata de una organización sin fines de lucro que busca ampliar su oferta para un mayor número de beneficiarios

1.3. Razón social de la empresa

La razón social de la empresa es Instituto Peruano de Fomento Educativo, conforme a la información registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), como consta en la ilustración 2.

CONSULTA RUC: 20117597262 - INSTITUTO PERUANO DE FOMENTO EDUCATIVO			
Número de RUC:	20117597262 - INSTITUTO PERUANO DE FOMENTO EDUCATIVO		
Tipo Contribuyente:	ASOCIACION		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	25/04/1993	Fecha Inicio de Actividades:	01/03/1962
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. ANTONIO MIRO QUESADA NRO. 457 INT. 1401 (EX JUAN DE ALIAGA) LIMA - LIMA - MAGDALENA DEL MAR		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 9499 - ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 02/05/2018 BOLETA PORTAL DESDE 03/05/2018		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2015		
Padrones :	Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (Resolución N° 0230050218669) a partir del 01/04/2018		

Figura 2. Consulta RUC, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2018, <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

1.4. Ubicación de la empresa

La empresa estuvo ubicada en el Jr. Coronel Zegarra 758 en el distrito de Jesús María desde su fundación; sin embargo, en marzo del 2018 cambiaron su clásica casona por un piso en un edificio del distrito de Magdalena del Mar.

a) **Domicilio actual:** Av. Antonio Miró Quesada Nro. 457 Int.1401 (ex Juan de Aliaga) – Magdalena del Mar

b) **Teléfono:** (511) 7390570

c) **Mapa de ubicación:**

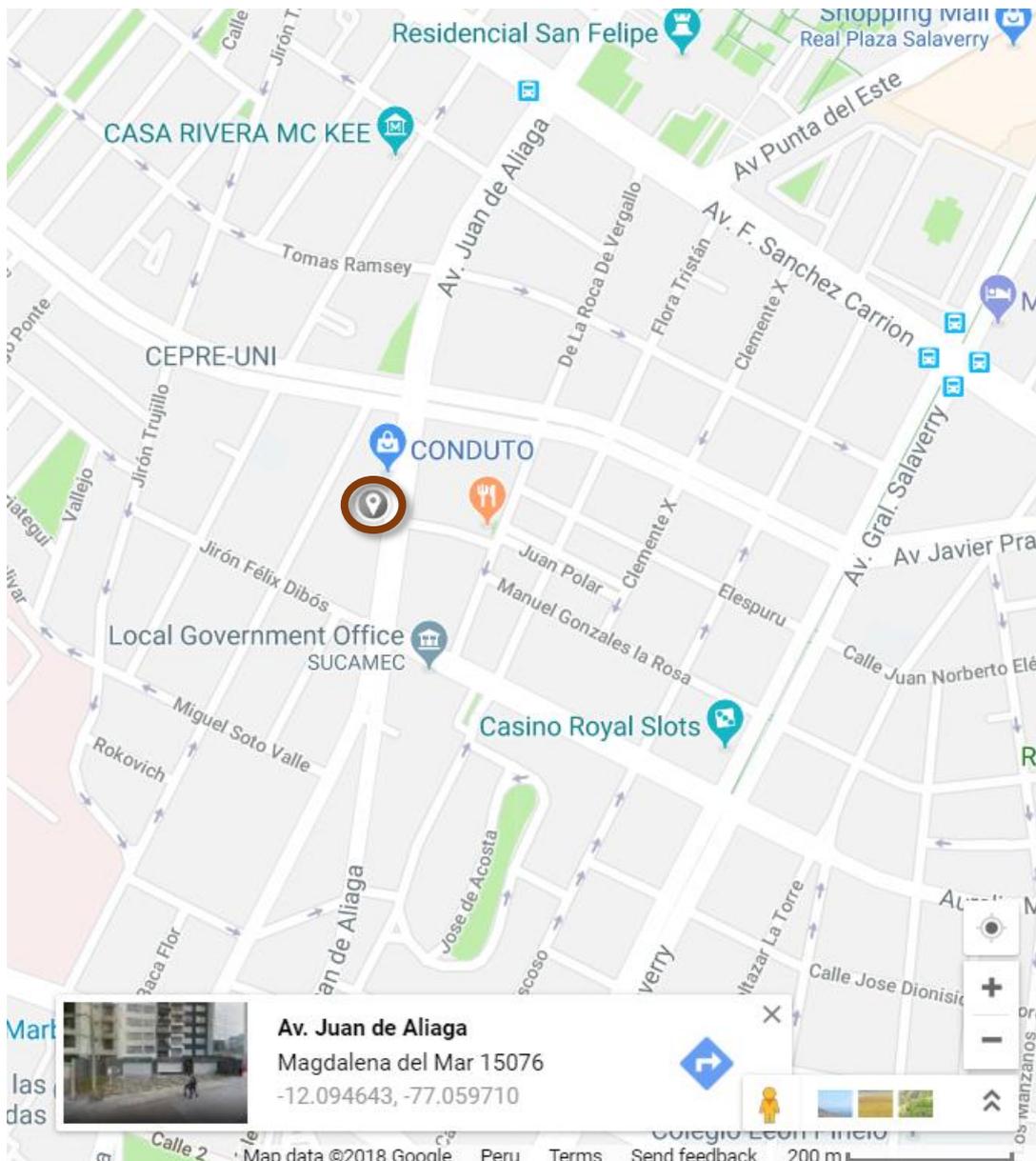


Figura 3. Mapa de ubicación, por Google Maps, 2018, www.google.com/maps

1.5. Tamaño de la empresa

Para establecer el tamaño de la empresa es necesario tener en cuenta lo precisado por el artículo 11 de la Ley N°30056 *“Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”*:

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. (Diario Oficial El Peruano, 2013)

En vista de ello, es pertinente identificar el nivel de ventas de la empresa en consideración a la Unidad Impositiva Tributaria vigente al 31 de diciembre de 2017, la cual fue de S/ 4050 (Diario Oficial El Peruano, 2016). Los ingresos de IPFE en el 2016 fueron de S/ 4'931,128 (Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017) lo cual equivale a poco menos de 1,218 UIT. En consecuencia, podemos considerar a esta organización como una pequeña empresa.

Por otro lado, es viable considerar el número de trabajadores de la organización en los últimos años conforme a la información declarada por la empresa en la Planilla Electrónica ante la SUNAT, lo cual se visualiza en la tabla 1.

Tabla 1

Número de trabajadores por periodo declarados en la Planilla Electrónica

Periodo	N° de trabajadores
2017-11	27
2017-12	27
2018-01	26
2018-02	25

Nota: Adaptado de “Consulta RUC”, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2018, <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Conforme a la información presentada, se refuerza el argumento a favor de considerar a la organización como una pequeña empresa. Cabe aclarar que, a criterio de la organización, algunas personas pueden desarrollar las actividades de más de un puesto en el organigrama y que en temporadas de alta demanda se cuenta con el apoyo temporal de locadores de servicios.

1.6. Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con un organigrama liderado por el Consejo Directivo a nivel ejecutivo y por la gerencia general a nivel operativo. Cabe destacar que cada año realizan una Asamblea General con la presencia de las diversas empresas asociadas que realizan, por lo menos, una donación anual por concepto de asociación según los rangos apropiados en la asamblea del año anterior.

En la figura 3 se detallan los puestos de la organización y el número de personas que laboran en cada uno de ellos. Cabe destacar que la información está sujeta a revisión constante y a la implementación de mejoras en la búsqueda de optimizar los procesos de la institución. De igual manera, es necesario evidenciar del total de trabajadores que se muestran la tabla 1 y en la figura 3, cerca del 90% realiza las funciones de analistas. Esta situación es una particularidad de la organización, pues debe enfocar sus acciones de recursos humanos en dicho personal, los cuales registran edades diversas con características también diferentes.

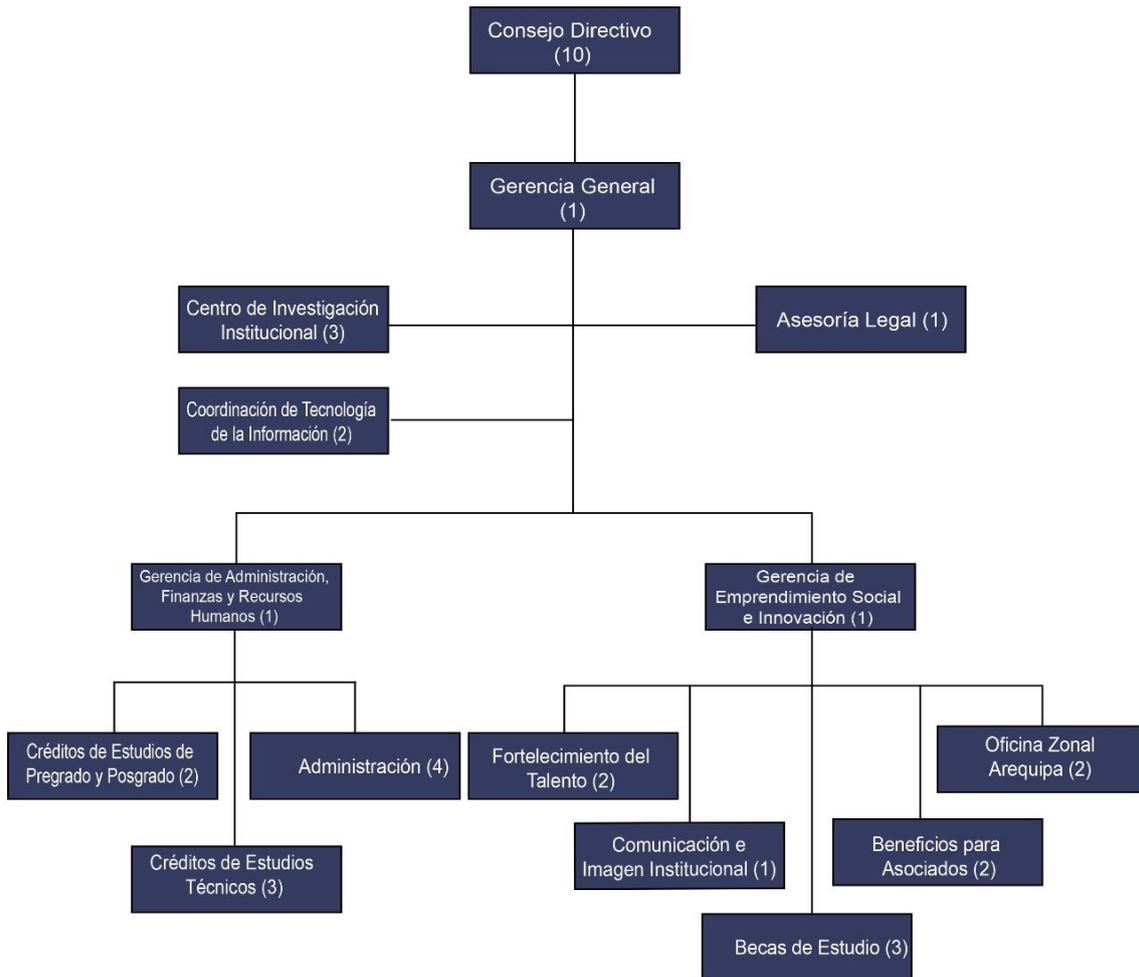


Figura 3. Organigrama IPFE, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Manual de Operaciones y Funciones

1.7. Misión, Visión y cultura organizacional

El IPFE ha establecido su misión y visión en su Plan Estratégico Institucional 2016 – 2021 y se listan a continuación:

- a) **Misión:** Somos una institución sin fines de lucro, que desde 1962 promueve y facilita el acceso a la educación superior y técnica, para transformar la vida de las personas
- b) **Visión:** Jóvenes talentosos con potencial y de escasos recursos económicos, se forman logran su desarrollo educativo
- c) **Fin:** Transformar la vida de las personas a través de la educación

(Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2015)

La cultura organizacional está compuesta por diversas cuestiones que los *stakeholders* internos han aceptado e interiorizado para guiar su pensamiento cotidiano en la

organización. Para caracterizar la cultura organizacional es viable analizar diversos componentes objetivos y subjetivos (Archiniega, 2011). En ese sentido, para describir la cultura organizacional se especificarán algunas características compartidas y recogidos mediante la observación directa e informal.

- a) **Liderazgo y cadena de mando:** la organización busca empoderar al nivel operativo de la organización mediante un trato y comunicación horizontal; sin embargo, todas las decisiones finales deben ser validadas por los jefes inmediatos y, en ocasiones, por el jefe inmediato superior.
- b) **Estructura organizacional:** IPFE cuenta con una estructura vertical; pero la comunicación es directa entre el nivel operativo y el nivel gerencial. La comunicación con los directores suele darse principalmente mediante los gerentes.
- c) **Apertura a nuevas ideas:** las nuevas ideas e innovaciones son recibidas gratamente por los diversos niveles de la institución y tras un proceso de revisión de este, puede plantearse su aplicación y evaluación.
- d) **Ambiente de trabajo:** hasta el 2018 las oficinas estaban ubicadas en una casona con ambientes diferenciados para los diversos programas y un amplio jardín para eventos. A partir de este año laboran en un piso de un edificio empresarial, por lo que todos los programas comparten el mismo espacio de trabajo.
- e) **Actividades recreativas y festividades:** con motivo de fechas festivas nacionales se suelen organizar eventos que incluyen música y comida. De igual manera, cada cumpleaños se celebra de manera individual y la institución es la encargada de proporcionar la torta y los insumos para un breve compartir.
- f) **Actividades en sobretiempo:** debido a la naturaleza de algunos programas de características estacionales², en los meses de mayor demanda el personal realiza horas adicionales en las que, además de sumar horas para el pago correspondiente por sobretiempo, se les proporciona refrigerios y, si esta excede las 10p.m, se les cubre la movilidad hasta su domicilio.
- g) **Planes de desarrollo profesional:** como parte de la gestión del talento, los colaboradores participan de capacitaciones en temas como bienestar personal,

² Programas con mayor demanda en algunos meses y muy poca demanda el resto del año.

desarrollo de habilidades blandas, entre otras. Sin embargo, la frecuencia y alcance es un tema pendiente de mejorar.

- h) **Línea de carrera:** los puestos vacantes a nivel de jefatura, coordinación y gerencia son cubiertos principalmente mediante un proceso de selección interna, lo cual evidencia el compromiso de la institución con la línea de carrera de sus colaboradores.

1.8. Productos y clientes

El Instituto Peruano de Fomento Educativo enfoca sus actividades en diversos servicios, entre los principales se pueden desatacar al programa de becas de estudios y al programa de créditos educativos. Respecto al análisis de los servicios brindados, se podría considerar al PRONABEC como el principal competidor puesto que en su memoria institucional indica:

El Pronabec apunta a fortalecer el capital humano con incidencia en la inclusión social. Para ello, promueve la inversión en las diferentes competencias y habilidades de peruanos, tanto en pregrado como en posgrado. Así, se busca compensar las desigualdades generadas por factores económicos, sociales, geográficos y otros que evitan el acceso estudiantil a la formación superior.

(Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo - Ministerio de Educación, 2016)

Sin embargo, es importante considerar que ambas instituciones laboran sin fines de lucro, por lo que para el cumplimiento de su misión pueden realizar una sinergia que permita ampliar su rango de acción. De esta manera, en la descripción de sus productos y clientes se puede apreciar el trabajo conjunto.

El programa de becas de estudios trabaja en cuatro categorías con características muy particulares que se detallan en la figura 4.



Figura 4. Programa de becas de estudios, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Memoria Anual 2016

- a) **Becas institucionales:** mediante la Coordinación de Innovación y Desarrollo (CID) la institución obtiene una cartera de porcentaje de becas específica en número y programas en diversas instituciones, de posgrado principalmente, reconocidas tanto a nivel nacional como internacional. Los beneficios para las instituciones nacionales están dirigidas a los colaboradores de las empresas asociadas³ y las becas internacionales están dirigidas al público en general. En este sentido, las becas institucionales cuentan con dos tipos de público. El primero está compuesto por trabajadores de empresas asociadas con miras a estudiar un posgrado, ansías de superación profesional, que han culminado sus estudios universitarios de pregrado, provenientes del NSE B y C. El segundo grupo es más amplio, puesto que incluye a diversos estratos sociales y educativos, enfocados en jóvenes de entre 17 y 35 años comprometidos con su formación profesional.

- b) **Programas sociales:** IPFE gestiona los programas sociales de diversas organizaciones. En el caso del Banco de Crédito del Perú, la organización se encarga de administrar los fondos destinados para los beneficiarios y controlar adecuadamente el uso de las subvenciones; asimismo, es responsable del proceso

³ Empresas que realizan una donación anual al Fondo de Crédito Institucional, conforme a la escala de donaciones aprobada en la Asamblea General Anual

de acompañamiento académico y emocional de los beneficiarios. Cabe destacar que este último factor es un elemento diferenciador del programa, puesto que otros programas de becas solo se centran en el ámbito académico. Los beneficiarios son estudiantes de la Red de Colegios de Alto Rendimiento (COAR) que han terminado sus estudios secundarios y sus edades suelen oscilar entre 15 y 18 años. En el caso de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la institución realiza el proceso de evaluación del Programa de Becas y Recategorizaciones, en el cual se recomienda a la universidad los beneficios que pueden recibir los estudiantes que han postulado a dicho programa. El público beneficiario son los estudiantes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) de pregrado modalidad regular, sus edades pueden oscilar entre los 17 y 25 años.

- c) **Becas con empresas:** en esta categoría se encuentran los procesos de gestión de becas para las diversas empresas, generalmente asociadas que realizan una donación anual a la institución. Mediante este tipo de becas, la empresa aliada otorga un fondo a la institución, el IPFE realiza una convocatoria destinada exclusivamente a los colaboradores de dicha empresa, verifica, evalúa y entrega las becas a los hijos de los colaboradores con alto desempeño educativo, según escala de mérito. Este programa está dirigido para el nivel inicial, primaria, secundaria, técnico y superior. Por ello, su público beneficiario proviene principalmente del NSE C y sus edades van desde los 5 hasta los 21 años.

- d) **Becas con el estado:** el IPFE se presenta a diversos procesos para proveedores del Estado con la finalidad de realizar el proceso de verificación y validación para las convocatorias de becas del PRONABEC. Dentro de este programa la organización fue la encargada del proceso de verificación y validación del Programa Beca 18, el cual goza de amplio reconocimiento al ser uno de los principales programas sociales del Perú.

El programa de crédito de estudios se divide según el nivel al cual están dirigidos, como se observa en la figura 5.



Figura 5. Programa de créditos educativos, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Memoria Anual 2016

- a) **Técnicos:** el financiamiento para estudios técnicos se realiza mediante la línea de crédito otorgada por la organización internacional sin fines de lucro Kiva para los estudiantes del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) mientras que a los demás institutos técnicos se les atiende mediante el Fondo Institucional de Crédito IPFE. En ambos casos los beneficiarios son principalmente jóvenes del NSE B y C que tienen entre 17 y 25 años.
- b) **Universitario:** los créditos a este nivel se otorgan mediante el programa Patronato del BCP, llamado actualmente Semillero de Talentos BCP. Este programa está destinado a los estudiantes de colegios seleccionados por el Patronato y que tras un proceso de calificación reciben la aprobación del préstamo. Además, aunque en menor medida, el IPFE otorga créditos para estudios en diversas universidades de pregrado mediante el Fondo Institucional de Crédito IPFE.
- c) **Posgrado:** en esta categoría se encuentran los procesos de gestión de becas para las diversas empresas, generalmente asociadas. Mediante este tipo de becas, la empresa aliada otorga un fondo a la institución, el IPFE realiza una convocatoria destinada exclusivamente a los colaboradores de dicha empresa, verifica, evalúa y entrega las becas a los hijos de los colaboradores con alto desempeño educativo, según escala de mérito. Este programa está dirigido para el nivel inicial, primaria, secundaria, técnico y superior. Por ello, su público beneficiario proviene principalmente del NSE C y sus edades van desde los 5 hasta los 21 años.

1.9. Premios y certificaciones

El Instituto Peruano de Fomento Educativo a lo largo de su vida institucional ha recibido diversos reconocimientos por parte de prestigiosas instituciones como el Programa Nacional de Becas y Créditos por su participación como veedor en la primera convocatoria del programa Beca 18; de igual manera, la Fundación Peruana de Cáncer le brindó su reconocimiento por la participación y apoyo en la colecta que realizan de manera anual. En el 2017, “la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) otorgó oficialmente a IPFE la licencia de uso de la Marca Perú” (Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017). De esta manera, la organización contribuye a promover la imagen país a nivel nacional e internacional.



Figura 6. IPFE es representante de Marca Perú, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, <http://ipfe.org.pe/ipfe-es-representante-de-marca-peru/>

Por otro lado, la organización es miembro fundador de la Asociación Panamericana de Asociaciones de Crédito Educativo (APICE), la cual le permite ampliar su impacto mediante instituciones que también brindan créditos educativos a nivel panamericano. Esta asociación se constituyó el 23 de noviembre de 1969 por ocho instituciones de Perú, Argentina, Colombia, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela, con el propósito de integrar una fuerza panamericana y la búsqueda de soluciones para el financiamiento de la educación superior, generalmente mediante créditos educativos. (APICE)

1.10. FODA de la empresa

El análisis de la situación interna y externa de una organización se puede realizar mediante la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. En diversas organizaciones el FODA no se emplea en toda su potencialidad puesto que se limita a una relación de enunciados y dejan de lado la formulación de

estrategias, conforme a los hallazgos de la investigación titulada “Deficiencias en el uso del FODA y sugerencias”. (Jiménez, 2011). En ese sentido, en la tabla 2 se presentará el análisis FODA de toda la organización, mientras que en el punto 5.3 se realizará la matriz FODA del área funcional y la interacción de los diversos factores internos y externos mediante la elaboración de estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

Tabla 2

Análisis FODA de la organización

FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
1. Propuesta de valor con un fin social	1. Alta carga operativa y estacional en algunos programas
2. Poca rotación de personal y especialización de funciones	2. Dependencia financiera de las donaciones y/o de programas específicos
3. Programas enfocados en la autosostenibilidad de la organización	3. Poco posicionamiento y publicidad nivel nacional
4. Apertura a la digitalización de procesos	4. Impacto centralizado en Lima y Arequipa, donde cuenta con oficinas
5. Revisión constante de los procesos de la institución y ajuste a la estructura interna en caso sea necesario	5. Limitaciones financieras para la inversión en comunicación y tecnología
6. Experiencia avalada por organizaciones reconocidas en el ámbito empresarial, puesto que se ha realizado servicios para empresas de prestigio en el mercado	6. Estrategia débil de motivación extrínseca
7. Variedad de productos y públicos objetivos	7. Planes de retención y sucesión no comunicados
8. Equipo profesional motivado por el impacto social	8. Implementación lenta y poco uso de la primera versión de la plataforma interna
OPORTUNIDADES O	AMENAZAS A
1. Reconocimiento y buena imagen por parte de los clientes y beneficiarios	1. Inestabilidad política en los diversos poderes del Estado
2. Mayor preocupación social por el acceso a la educación y la responsabilidad social en este ámbito	2. Poca continuidad de los cargos directivos en el Ministerio de Educación
3. Beneficios tributarios a las organizaciones sin fines de lucro	3. Ataques tecnológicos que generan desconfianza en los medios digitales
4. Apoyo internacional para la implementación tecnológica en organizaciones sin fines de lucro (Microsoft y Google)	4. Aparición de nuevas organizaciones con una misión similar y/o con público objetivo similar
5. Licitaciones públicas para procesos relacionados a beneficios educativos	5. Fluctuación del dólar que afectan el repago en líneas de crédito internacionales
6. Situación económica estable en el país	6. La existencia de universidades nacionales e internacionales con poca credibilidad y bajos estándares educativos

Nota: Elaboración propia en base de la información recuperada en la observación a la empresa

1.11. Estados financieros y colocaciones

El Instituto Peruano de Fomento Educativo elabora estados financieros anuales y se somete a un riguroso proceso de auditoría externa que asegura la confiabilidad de los datos presentados. Es importante mencionar que en el año 2015 la auditoría estuvo a cargo de Moore Stephens Perú, mientras que en el año 2016 y 2017 los auditores a cargo fueron Paredes y asociados S.C. Al finalizar cada año, la gerencia general presenta los resultados en la Asamblea General Anual de asociados y aliados estratégicos. Los resultados obtenidos en el 2016 se presentan en la figura 7 y 8, en las cuales se puede apreciar que se pasó de un resultado negativo en el 2015 a un resultado positivo en el 2016. Esto permite dar pie a la inversión en el fortalecimiento institucional a fin de mantener los resultados positivos.

Además, en la tabla 3 se presenta el análisis vertical y horizontal que nos permite establecer comparaciones porcentuales en la información del Estado de Ingresos y Gastos, también llamada Estado de Pérdidas y Ganancias. Entre los principales hallazgos, se aprecia que el programa de becas representa el 62.79% de los ingresos del año 2016, y a su vez representa el 53.00% de los egresos, con cifras muy similares en el 2015. Esto nos permite evidenciar que los principales flujos de dinero se dan en este programa, por lo cual resulta importante sistematizar sus procesos y optimizarlos.

El otro eje de acción de la organización son los créditos educativos; sin embargo, esta solo representa el 4.47% y 4.06% de los ingresos en los años 2016 y 2015, respectivamente. Esto se puede justificar principalmente en que la organización ofrece tasas de interés inferiores al mercado, a causa de su fin social y público objetivo. A su vez, es importante destacar que los gastos de administración corresponden a todos los programas con los que cuenta la organización y la variación porcentual entre un año y otro es mínima.

Tabla 3

Análisis vertical y horizontal de los estados financieros en soles

INGRESOS	2016	%	2015	%	Variación anual %
Programa de Becas	3'096,278	62.79%	2'967,517	61.44%	4%
Proyectos sociales	989,929	20.08%	1'093,776	22.65%	-9%
Membresías	288,500	5.85%	345,512	7.15%	-17%
Otras donaciones	114,022	2.31%	127,190	2.63%	-10%
Intereses de créditos	220,514	4.47%	196,084	4.06%	12%
Otros	221,885	4.50%	99,575	2.06%	123%

TOTAL	4'931,128	100%	4'829,654	100%	2%
COSTOS Y GASTOS					
Programa de Becas	2'592,065	53.00%	2'621,514	54.58%	-1%
Gastos de administración	2'299,078	47.00%	2'181,158	45.42%	5%
TOTAL	4'891,143	100%	4'802,672	100%	2%
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1'498,281	22%	2'022,742	29%	-26%
ACTIVO NO CORRIENTE	5'164,324	78%	4'898,632	71%	5%
TOTAL ACTIVO	6'662,605	100%	6'921,374	100%	-4%
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE	248,053	4%	508,075	7%	-51%
PASIVO NO CORRIENTE	937,201	14%	980,907	14%	-4%
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	5'477,351	82%	5'432,392	78%	1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6'662,605	100%	6'921,374	100%	-4%

Nota: Adaptado de "Estado de Ingresos y gastos en soles al 31 de diciembre del 2016 y 2015", por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Memoria Anual 2016

INGRESOS Y GASTOS	Por los años terminados al 31 de diciembre de	
	2016	2015
INGRESOS		
Programas de Becas	3,096,278	2,967,517
Proyectos sociales	989,929	1,093,776
Membresía	288,500	345,512
Otras donaciones	114,022	127,190
Intereses de Creditos	220,514	196,084
Otros	221,885	99,575
Total ingresos	4,931,128	4,829,654
COSTOS Y GASTOS		
Programa de becas	(2,592,065)	(2,621,514)
Gastos de administración	(2,299,078)	(2,181,158)
Total costos y gastos	(4,891,143)	(4,802,672)
OTROS INGRESOS (GASTOS), NETOS		
Financieros	(13,351)	(25,149)
Diferencia de cambio	16,232	3,836
Otros	2,093	681
Utilidad de operación	4,974	(20,632)
REMANENTE DEL AÑO	44,959	6,350

Figura 7. Estado de Ingresos y gastos en soles al 31 de diciembre del 2016 y 2015, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Memoria Anual 2016

ACTIVO	Al 31 de diciembre de	
	2016	2015
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo	145,907	522,886
Cuentas por cobrar comerciales	880,567	1,175,016
Otras cuentas por cobrar	465,326	315,195
Gastos contratados por anticipado	6,481	9,645
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,498,281	2,022,742
ACTIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por cobrar comerciales	948,656	700,417
Inversiones financieras	8,446	8,446
Inmueble, mobiliario y equipo, neto	4,022,358	4,076,806
Otros activos, neto	184,864	112,963
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5,164,324	4,898,632

TOTAL ACTIVO	6,662,605	6,921,374
---------------------	------------------	------------------

PASIVO Y PATRIMONIO	Al 31 de diciembre de	
	2016	2015
PASIVO CORRIENTE		
Prestamos de Terceros	172,750	158,290
Cuentas por pagar comerciales	6,933	3,463
Otras cuentas por pagar	68,370	346,322
TOTAL PASIVO CORRIENTE	248,053	508,075
Prestamos de Terceros	923,497	980,907
Ingresos diferidos	13,704	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	937,201	980,907
TOTAL PASIVO	1,185,254	1,488,982
PATRIMONIO INSTITUCIONAL		
Resultados no realizados	3,641,550	3,641,550
Resultados acumulados	1,835,801	1,790,842
TOTAL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	5,477,351	5,432,392
Contingencias	-	-
Situación tributaria	-	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6,662,605	6,921,374

Figura 8. Balance General en soles al 31 de diciembre del 2016 y 2015, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Memoria Anual 2016

De igual manera, es importante considerar los resultados obtenidos por sus programas en los dos años presentados, los cuales se detallan en las figuras 9 y 10.

Principales Resultados

Durante el 2015, IPFE gestionó importantes programas de oportunidades educativas, becas y créditos de estudios, con fondos propios y de alianzas estratégicas, obteniendo los siguientes resultados:



Figura 9. Principales resultados 2015, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2016, Memoria Anual 2015

Principales resultados



Figura 10. Principales resultados 2016, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Memoria Anual 2016

Capítulo 2. Justificación del tema

2.1. Alcance del trabajo

El presente informe aborda la sistematización de los procesos de atención de becas al interior de una organización. Esto se ha convertido en una necesidad debido al impacto de la globalización y al innegable avance tecnológico, que genera nuevas alternativas para la realización y optimización de procesos.

Mediante el presente tema se logrará contar con un estudio formal respecto a la sistematización de procesos de atención de becas en una organización. Asimismo, se evidenciará sus beneficios para la organización. De esta manera, el estudio de este tema resulta importante los grupos de interés internos. En específico, los colaboradores contarán con documento que les permita visualizar un modelo de sistematización, que al implementarse los llevará a optimizar sus horas de trabajo y, mediante esa eficiencia, contar con un mejor desempeño. En cuanto a los jefes y gerentes, contarán con información para presentar a sus colaboradores y de esa manera reducir la resistencia al cambio e incluso puede ser un elemento motivacional. Los directores de la organización contarán con un informe que evidencia el trabajo de sus colaboradores y los avances hacia una organización con procesos sistematizados.

Respecto a los grupos de interés externos, los clientes son beneficiados mediante la sistematización debido a que obtienen mejores tiempos de respuesta y una mejor experiencia en el servicio. De igual manera, los aliados estratégicos podrán mantener una comunicación más fluida. A nivel gubernamental, es beneficioso para el desarrollo social que una organización civil sin fines de lucro pueda asignar beneficios de manera más eficiente; además, a nivel tributario permite un mejor control de las donaciones. En adición, la sistematización aprovecha el desarrollo tecnológico y reduce el consumo de papel, lo cual es una contribución positiva al medio ambiente en estos años en los que los efectos del calentamiento global son cada vez más evidentes.

Por último, se espera que el presente informe represente una fuente de información respecto a un caso real y motive a las diversas organizaciones, principalmente a las pequeñas y medianas empresas a invertir en la sistematización de sus procesos. De esta manera, se evidencia que los beneficios de este trabajo no serán solo para la organización sobre la que se realiza el análisis, sino que puede trascender a diversas industrias, a una escala nacional e inclusive internacional.

2.2. Importancia del tema presentado

El proceso de sistematización suele ser tedioso para las organizaciones principalmente en la etapa inicial. Esto se debe a que la sistematización tecnológica demanda de procesos claros y sistematizados, lo cual en ocasiones no está adecuadamente definido o delimitado por las pequeñas y medianas empresas. De igual manera, el uso de tecnología implica la carga de información relevante para el adecuado funcionamiento del sistema, lo cual también representa una barrera para la decisión de sistematizar o no un proceso. (Nájera, 2007).

Por otro lado, el uso de las tecnologías de la información, conocidas como TIC, representa una herramienta aplicable a diversos ámbitos de la sociedad, entre las cuales se incluyen a las organizaciones empresariales. Este es importante, debido a que existen pequeñas y medianas empresas que consideran que la aplicación de las TIC se limita a procesos básicos de tipo financiero y contable; sin embargo, esto es aplicable a los diversos procesos que realiza la organización. Esta visión limitada y poca inversión en tecnología puede tener como causa la poca claridad respecto al retorno, debido a que esta no suele ser evidente en el corto plazo, pero sí genera beneficios a un plazo mayor. Además, a esto se suma el desconocimiento respecto a las opciones tecnológicas y de sistematización existentes. (El Tiempo - Casa Editorial, El Tiempo, 2012).

En vista de lo indicado en los párrafos anteriores, el tema elegido resulta una problemática existente en diversas organizaciones y es necesario contar con un informe práctico que evidencia la sistematización de procesos cotidianos, no solo enfocados en el aspecto contable y financiero. Además, es importante considerar que como se mencionó en el inciso 2.1, el alcance del trabajo no solo se limita a los grupos de interés de la organización analizada, sino que tiene potencial para trascender a diversas organizaciones, rubros y jerarquías variadas.

2.3. Objetivos: general y específico

Para una mejor comprensión de los objetivos, estos se presentarán divididos en objetivo general y objetivos específicos, los cuáles linearán el presente informe.

Objetivo general

Proponer la forma más adecuada de la sistematización de los procesos de atención de becas de la coordinación de becas de una organización sin fines de lucro.

Objetivos específicos

- Analizar de manera interna el área funcional en la que se implementa la decisión
- Identificar criterios objetivos y relevantes para la toma de decisión.
- Visibilizar el uso de herramientas tecnológicas cotidianas en la sistematización de un proceso
- Establecer recomendaciones para la sistematización de otras coordinaciones de la organización sin fines de lucro

Capítulo 3. Presentación del área funcional

3.1. Descripción del área funcional completa

La Coordinación de Becas de Estudios (CBE) es parte de la gerencia de emprendimiento social e innovación y se encarga de la administración, difusión y evaluación de becas de estudio. Esta coordinación es una de las principales en las labores de la empresa, puesto que reflejan el *core* de la organización, en cuanto permite el acceso a la educación de personas talentosas mediante el otorgamiento de un beneficio educativo. Asimismo, esta área tiene contacto directo con los colaboradores de las empresas asociadas a la organización, los cuales cuentan con beneficios exclusivos gracias a la contribución anual que realizan sus empleadores al Fondo Social de Crédito Educativo.

Las funciones inician cuando el área de Innovación y Desarrollo firma un convenio de becas con una Institución Educativa, sea nacional o internacional y le entrega en administración a IPFE un número específico de becas. La organización se encarga de la difusión de la oferta educativa, asesoría a postulantes, evaluación del postulante y comunicación de resultados. De igual forma, el área es la encargada de desarrollar los procesos de Validación Nacional de las becas que brinda PRONABEC, las cuales se adjudican mediante concurso público, cuya postulación también es responsabilidad del área de Innovación y Desarrollo. Además, la coordinación administra los fondos cedidos por empresas privadas para la asignación de becas dinerarias en efectivo a los colaboradores de dichas empresas, los cuales son seleccionados mediante un cuadro de mérito en función al desempeño académico de sus hijos en los niveles educativos que la empresa establezca.

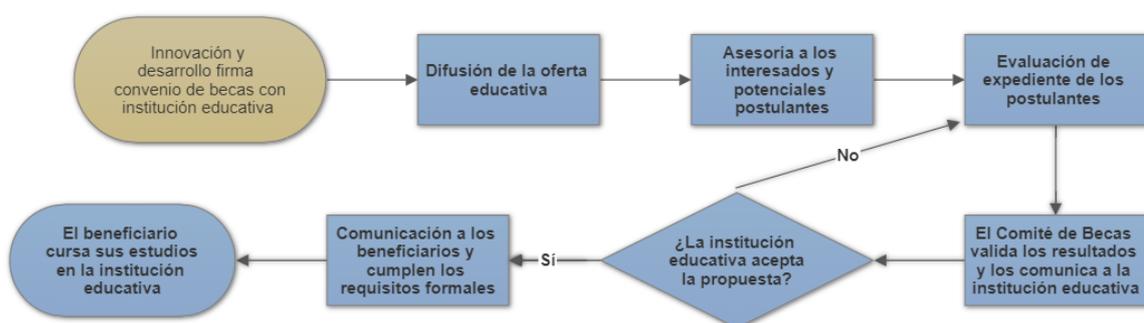


Figura 11. Proceso general de la Coordinación de Becas de Estudios, elaborado con la plataforma web del software smartdraw

3.2. Características y objetivos del área

El área es una de las más importantes en la organización puesto que sin esta la organización no podría cumplir su fin de transformar la vida de las personas a través de la educación y por ende perdería gran parte de la esencia de su existencia. Asimismo, es la encargada de administrar y direccionar las becas obtenidas por el área de Innovación y Desarrollo; así como realizar los procesos de verificación y validación de las becas de PRONABEC otorgadas mediante concurso público. Los resultados obtenidos en el área se incrementaron significativamente gracias al contrato con el Programa Nacional de Becas y Créditos del Ministerio de Educación, durante el 2016.

Esta área se caracteriza por la interacción constante con el público, mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y atención en oficinas. La comunicación se caracteriza por ser formal en los medios escritos y coloquial en los medios orales. La empatía y sensibilidad para atender cada caso de manera particular es una cualidad de los trabajadores del área, así como el apoyo de todo el equipo para cumplir con las metas y plazos establecidos. El responsable del área es el coordinador de becas de estudios, quien tiene a su cargo hasta tres analistas según la estacionalidad de los proyectos.

Las becas institucionales se ofrecen a lo largo del año e involucran el proceso de difusión, evaluación y resultados de la convocatoria. Las becas con el estado se ejecutan en cumplimiento a los vínculos contractuales existentes y puede requerir el apoyo de los diversos analistas de la institución, así como la contratación temporal de personal exclusivo para el proyecto. Las becas con empresas suelen concentrarse en el primer y tercer bimestre del año e involucran la coordinación con las empresas; difusión, evaluación y resultados de la convocatoria; logística para la entrega de becas; verificación de fondos para el programa específico; y la elaboración del informe de cierre del programa con cada empresa. Es importante mencionar que, al tratarse de la asignación de beneficios, existen diversos controles para concretar la entrega de la beca. En específico, el analista cumple con la verificación y validación respecto al cumplimiento del reglamento del programa a cargo y presenta los resultados al coordinador de becas, quien los revisa a detalle y los lleva al Comité de Becas, conformado por los gerentes y coordinadores de la organización, para ser revisados y finalmente aprobados.

Los objetivos que se plantea la coordinación se realizan entorno a sus principales ejes de acción, cuyo cumplimiento es medido por la gerencia general mediante indicadores de gestión, y se pueden considerar los siguientes:

- a) Aumentar la tasa anual de colocación de becas institucionales
- b) Establecer cronogramas internos de trabajo para los diversos programas
- c) Cumplir con los tiempos establecidos y prometidos para la realización de las diversas fases de los programas a cargo, en pleno respeto a los vínculos contractuales en caso existan.
- d) Incrementar el número de organizaciones participantes en el programa de becas con empresas.
- e) Garantizar la atención de todos los contactos establecidos con los clientes potenciales de los diversos programas
- f) Brindar respuesta a los correos electrónicos en un plazo no mayor a 48 horas
- g) Fomentar el adecuado clima laboral y trato cordial dentro de la coordinación
- h) Cumplir con las metas anuales establecidas por la gerencia general

Cabe recalcar que el presente informe no evalúa el desempeño del área funcional en general, por lo que no se ha considerado los indicadores de gestión empleados por la gerencia general, puesto que no apuntan al objetivo del presente trabajo.

3.3. Organigrama del área funcional y descripción de tareas

El organigrama de la coordinación implica cuatro puestos; sin embargo, debido a la estacionalidad de las becas con el estado y las becas con empresas, ambas responsabilidades recaen en una sola persona, bajo la supervisión directa coordinador del área y validación por parte del Comité de Becas.

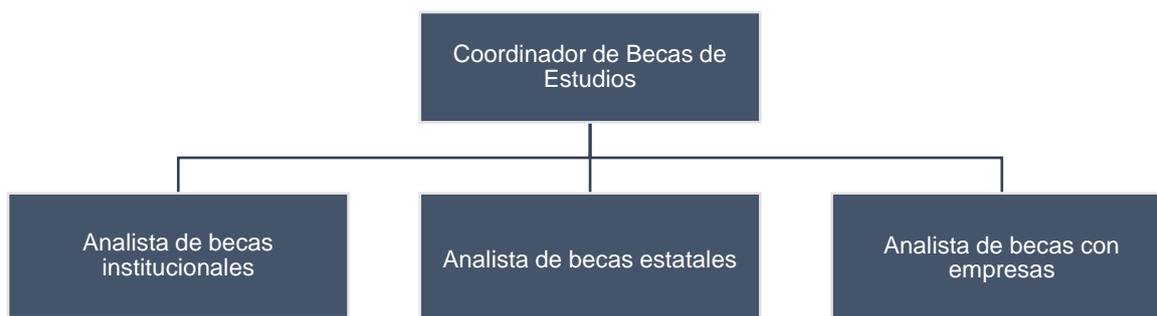


Figura 12. Organigrama del área funcional, adaptado del “Organigrama del Instituto Peruano de Fomento Educativo” por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, Manual de Operaciones y Funciones

Las principales tareas realizadas por cada uno de los puestos se detallan a continuación:

a) Coordinador de Becas de Estudios

- i. Asegurar el cumplimiento de las políticas institucionales en el equipo a cargo
- ii. Supervisar el proceso de otorgamiento de beneficios y asegurar el cumplimiento de lo establecidos en las bases o lineamientos del programa.
- iii. Apoyar, estimular y capacitar permanentemente a sus analistas para fortalecer sus capacidades profesionales, elevar su productividad e instaurar una nueva cultura organizacional, basada en el servicio al beneficiario.
- iv. Establecer indicadores de gestión los cuales puedan medir la calidad en el proceso de otorgamiento de becas.
- v. Mantener actualizado el flujo de procesos de sus actividades.
- vi. Elaborar informes consolidados mensuales respecto a las actividades de su coordinación

b) Analista de becas institucionales

- i. Difundir la labor de IPFE en exposiciones, talleres, medios digitales, previa autorización del material y otorgamiento de facultades de comunicación
- ii. Atender las consultas de manera personalizada y en un plazo oportuno las diversas consultas recibidas
- iii. Brindar asesoría a los postulantes y beneficiario de las becas institucionales
- iv. Mantener comunicación constante con las instituciones educativas aliadas respecto a los nuevos beneficiarios y programas en curso
- v. Elaborar un cronograma de convocatorias de becas institucionales, en sintonía con la fecha de inicio de clases de las instituciones aliadas
- vi. Mantener un registro de los ingresos y salidas de dinero productos de la gestión de becas institucionales
- vii. Organizar la Ceremonia Anual de Entrega de Becas

c) Analista de becas con el estado

- i. Revisar las bases de las convocatorias de becas que ha sido adjudicado a la institución
- ii. Sintetizar la información y establecer los criterios de verificación y validación
- iii. Convocar y capacitar al personal de apoyo, en caso sea necesario
- iv. Verificar y validar los expedientes asignados, así como supervisar el avance del equipo de apoyo

- v. Consolidar y elevar los resultados para validación del jefe inmediato
- vi. Elaborar los informes de cierre de proceso y facturación del servicio

d) Analista de becas con empresas

- i. Elaborar propuestas personalizadas de oportunidades educativas para colabores de empresas
- ii. Contactar con potenciales empresas participantes y agendar reuniones con la coordinación del área
- iii. Mantener comunicación constante con los responsables del programa en la empresa aliada; así como remitir las bases e informes los avances del programa
- iv. Sintetizar la información y establecer los criterios para la evaluación de los postulantes
- v. Convocar y capacitar al personal de apoyo, en caso sea necesario
- vi. Evaluar los expedientes asignados, así como supervisar el avance del equipo de apoyo
- vii. Consolidar y elevar los resultados para validación del jefe inmediato
- viii. Elaborar los informes de cierre de proceso y facturación del programa
- ix. Organizar la entrega de beneficios en la empresa aliada y coordinar todo el proceso logístico correspondiente

Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional

4.1. Descripción de la situación actual

La CBE es el área con mayor demanda por parte del público, puesto que recibe consultas a diario con picos de más de 40 contactos. Los medios de comunicación establecidos son mediante llamada telefónica, correo electrónico y visita presencial. En los tres casos se atiende a los interesados en obtener información sobre los programas, seguimiento de postulaciones y documentación de otorgamiento del beneficio. Adicional a ello, el analista del área es responsable de recepcionar, ordenar, verificar y evaluar las postulaciones a los beneficios. Asimismo, debe mantener la comunicación constante con las escuelas aliadas y elaborar informes para los diversos casos. El presente informe centra su evaluación en las funciones desarrolladas por el analista de becas institucionales, con miras a replicar la experiencia con el analista de becas con el estado y el analista de becas con empresas.

En el 2015 la gerencia general decidió dar los primeros pasos para la transformación digital de la coordinación de becas de estudios. En consecuencia, el proceso de postulación ya no requirió de la presentación de expedientes físicos, sino que pasó a ser totalmente virtual. Esta consiste en que el postulante remite todos sus documentos escaneados al correo del analista y en base a ello se procede a realizar la evaluación, siempre y cuando se encuentren en el plazo de la convocatoria. En el 2016, el área contaba con formatos de respuesta a los correos electrónicos, de cartas e informes, los cuáles eran empleados para ofrecer respuestas uniformes y coherentes entre sí. Los documentos en físico de postulaciones anteriores se encuentran bajo custodia en almacén y los documentos virtuales son almacenados en el servidor de la institución. Además, desde el 2015 se cuenta con una plataforma llamada: “Sistema de Administración de Beneficios Educativos”, conocida por sus iniciales como SABE. Este sistema es poco funcional, lo cual ha sido reportado por la CBE directamente a la gerencia general en las reuniones periódicas de revisión de avances. Sin embargo, esta plataforma ha significado una fuerte inversión para la organización, por lo que se evalúa potenciarlo en el mediano plazo.

En específico, la gestión de becas institucionales demanda un registro adecuado del estado de postulación de cada uno de los postulantes, a fin de emitir una respuesta oportuna y con información verídica. Cabe destacar que anualmente, como parte del proceso de auditoría de los estados financieros, los auditores externos requieren una muestra aleatoria, seleccionado por ellos mismos, para verificar la correcta aplicación de las políticas institucionales de asignación de becas.

Capítulo 5. Identificación del problema

5.1. Problema real del área

El problema real es la poca planificación de la transformación digital. En el caso de la CBE, se evidencian diversas consecuencias de la digitalización del proceso, puesto que se pasó de recibir y evaluar expedientes en físico a recepcionar la información vía correo electrónico. Si bien se destaca la iniciativa de darle paso a la digitalización, esta no consideró la necesidad de la sistematización de los procesos de manera detallada para evitar problemas potenciales relacionados con la gestión de la información.

Juan Ferrer (citado en Vega, 2017) menciona que, si bien la implementación de procesos para adaptarse a los entornos cambiantes es poco discutida, se espera que los cambios generen reticencias, entre las cuales destacan el miedo y desconocimiento sobre el cambio, los rumores y las creencias frente a lo nuevo. Estas deben ser consideradas por las empresas en todo cambio a implementar, por lo que resulta importante una adecuada planificación de los cambios y la comunicación fluida con todas las partes interesadas.

5.2. Consecuencias relevantes

La primera fase de la implementación de la transformación digital en la CBE en el 2015, sin la adecuada planificación y sistematización de los procesos trajo consigo diversos problemas que se resumen en la figura 13 y se comentan con mayor detalle en los incisos a, b, c y d. Cabe destacar que la información fue elaborada mediante la observación directa y la previsión de problemas potenciales.

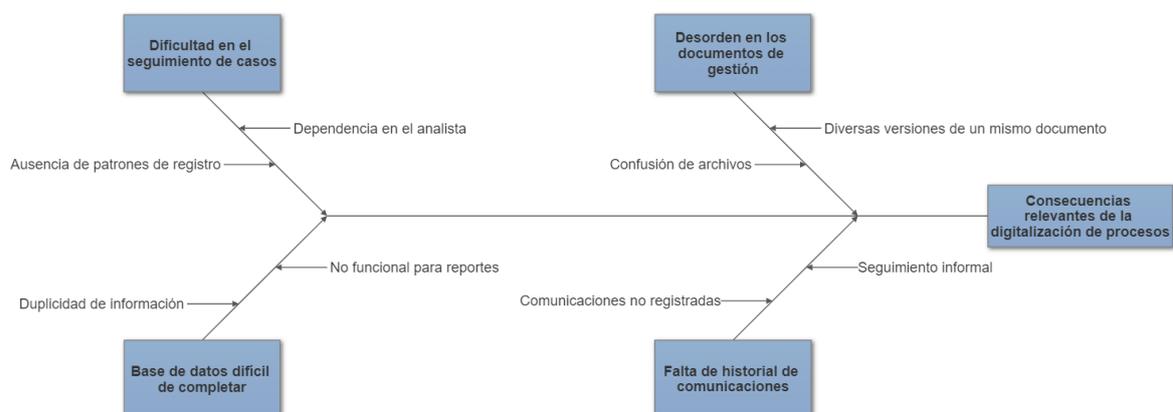


Figura 13. Consecuencias relevantes, elaborado con la plataforma web del software *smartdraw*

a) Dificultad en el seguimiento de casos

- i. Ante la comunicación de un postulante, el analista debía buscar el caso en los varios documentos virtuales existentes. En caso de ausencia del analista, no se le podía brindar una respuesta ágil al postulante
- ii. Lentitud en la ubicación de documentos virtuales
- iii. Los documentos virtuales eran almacenados sin un patrón común para su fácil ubicación. Asimismo, se creaban matrices individuales para cada postulante, por lo que existía un número innecesario de estos documentos.

b) Desorden en los documentos de gestión

- i. La carpeta virtual de la CBE contaba con un amplio número de documentos, incluso varios de ellos en diferentes versiones que demandaban mayor tiempo para identificar la información final en digital, lo cual requería revisar los archivos en físico.
- ii. Algunos documentos se editaban para impresión y luego de ello no eran guardados debidamente rotulados en la carpeta virtual.

c) Falta de historial de comunicaciones internacionales

- i. Los procesos de seguimiento a los beneficiarios internacionales es parte del convenio con las instituciones extranjeras, pero estas se realizaban con poca sistematización.
- ii. Las comunicaciones se registraban únicamente en la bandeja de correo electrónico del analista.

d) Base de datos difícil de completar

- i. La base de datos contaba con muchas columnas con información personal de los beneficiarios, por lo cual no contribuía a facilitar la elaboración de reportes, informes e indicadores de la CBE.

5.3 Análisis interno y externo

Para el análisis interno y externo del área funcional, en la tabla 4 se realizará un análisis FODA cruzado, en consideración a la información brindada en la tabla 2, análisis FODA de la organización, para así poder formular estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia.

Tabla 4

Análisis FODA cruzado

	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
Análisis Interno:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a la digitalización de procesos 2. Revisión constante y reestructura interna de procesos 3. Experiencia avalada por organizaciones reconocidas en el ámbito empresarial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta carga operativa 2. Poco posicionamiento y publicidad nivel nacional 3. Limitaciones financieras para la inversión en comunicación y tecnología 4. Estrategia débil de motivación extrínseca
Análisis externo:	<ol style="list-style-type: none"> 4. Variedad de productos y públicos objetivos 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Implementación lenta y poco uso de la primera versión de la plataforma interna

OPORTUNIDADES O	Estrategias ofensivas FO	Estrategias adaptativas DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento y buena imagen por parte de los clientes y beneficiarios 2. Mayor preocupación social por el acceso a la educación 3. Apoyo internacional para la implementación tecnológica en organizaciones sin fines de lucro (Microsoft y Google) 4. Situación económica estable en el país 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la tecnología a los procesos para su optimización 2. Verificar estado de la donación de Microsoft para el uso ofimático 3. Invertir en la implementación de tecnología en los procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar los procesos operativos mediante la tecnología 2. Fomentar el uso de la ofimática de Microsoft gratuita para organizaciones sin fines de lucro 3. Establecer los motivos del poco uso de la plataforma interna

AMENAZAS A	Estrategias defensivas FA	Estrategias de supervivencia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política en los diversos poderes del Estado 2. Ataques tecnológicos que generan desconfianza en los medios digitales 3. Aparición de nuevas organizaciones con una misión similar y/o con público objetivo similar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el uso tecnológico como una forma de diferenciación. 2. Difundir el sistema de seguridad de la tecnología de la organización 3. Difundir la opinión de expertos respecto al uso de tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar mediante comunicación interna la implementación tecnológica como una herramienta a favor de los colaboradores 2. Establecer un plan de implementación tecnológica progresiva en la organización

Nota: Elaboración propia en base de la información de la tabla 2.

Capítulo 6. Alternativas de solución para el área funcional

6.1 Planteamiento de las alternativas de solución

El análisis de la problemática del área analizada, los objetivos propuestos para el presente informe y el conocimiento sobre la organización presentada, permite presentar dos alternativas de solución.

a) Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática

La primera alternativa es la asignación de un analista, bajo mando directo de la gerencia general, que se haya desempeñado en diversas áreas de la organización, para que se encargue de sistematizar los procesos de la coordinación de becas de estudios y luego de las diversas áreas de la empresa. Además, se debe encargar de la estandarización de formatos y la creación de base de datos amigables mediante el uso de herramientas de ofimática, tales como procesador de texto y hojas de cálculo. El analista asignado debe contar con habilidades en el manejo de dichas herramientas de ofimática, una comunicación fluida a nivel oral y escrito con sus pares y superiores. Además, implica la contratación de un nuevo analista para cubrir el puesto vacante que deje el analista asignado.

b) Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia

La segunda alternativa es la sistematización de los procesos y potenciamiento de la plataforma propia, mediante la contratación de una empresa especializada en el desarrollo de aplicativos en web desde el levantamiento de los procesos de la organización y su sistematización. Dicha empresa debe incluir en su propuesta todos los costos y gastos que genere la planificación, desarrollo y ejecución del proyecto.

6.2 Análisis de las alternativas de solución

a) Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática

- i. Descripción:** la sistematización operativa inicia con la asignación interna de un analista a dedicación exclusiva, quien levantará la información detallada de los procesos del área y lo plasmará en una hoja de cálculos de Excel⁴. Posterior a ello se reunirá con la coordinación del área para la

⁴ Excel es parte de las herramientas de ofimática desarrolladas por Microsoft

validación de la información presentada, identificación de cuellos de botella y adecuaciones necesarias de los procesos. Una vez concluido este paso, el analista y el coordinador se reunirán con la gerencia general a fin de obtener el visto bueno de la información levantada y los cambios propuestos, con esta reunión se realizarán nuevos ajustes al documento trabajado.

El siguiente paso es graficar el proceso mediante una herramienta de ofimática para modelar procesos, con el apoyo de la coordinación de tecnología de la información. La versión final será presentada a la coordinación del área y a la gerencia general para realizar ajustes en caso sean necesarios. Hasta este punto ya se contarían con las autorizaciones necesarias para realizar de manera más independiente los siguientes pasos.

Una vez que se cuenta con el proceso graficado, el analista encargado debe iniciar la elaboración de una base de datos que registre a los potenciales clientes y permita registrar de manera sencilla las diversas interacciones que se puedan realizar, la cual tendrá como insumo un formulario del interesado disponible en la página web de la organización. Además, debe elaborar una base de datos en Excel para registrar a los usuarios que remitan su expediente de postulación virtual, en el cual se le asignará un código de postulante, se registrarán los aportes económicos que realicen junto al número del respectivo comprobante, la verificación de su expediente, los puntajes obtenidos en la matriz de evaluación, resultado de postulación (becado o no becado), la aceptación y formalización del beneficio, comunicación del beneficio al usuario y a la escuela, generalmente universidades, involucradas. Para esta base de datos se recomienda el uso de las funciones de validación de datos, que restringe el tipo de datos que se pueden ingresar en una celda, y formato condicional, que por ejemplo puede pintar de manera automática de colores determinados en función a la información que se registre en la celda.

Para que esta alternativa sea funcional, el siguiente paso a seguir por el analista es la adecuación de los formatos existentes para brindar información; así como los formatos de postulación y comunicación de resultados. Estos deben estar en sintonía de la base de datos creada y permitir la extracción sencilla de datos, así como su creación de documentos

personalizados mediante la función de correspondencia. Cabe destacar que para este paso es necesario el uso de un procesador de texto

- ii. **Tiempo de implementación:** la asignación del analista, creación de la base de datos, adaptación de datos y pruebas del proceso puede demandar un periodo de hasta 10 semanas.

Tabla 5

Diagrama de Gantt - Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática

Actividad	Semana									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asignación del analista	■									
Levantamiento de la información sobre los procesos	■	■								
Sistematización del proceso		■	■							
Validación de los procesos			■							
Identificación de cuello de botella			■							
Levantamiento de observaciones				■						
Validación de procesos				■						
Modelamiento de procesos					■					
Validación de procesos modelados					■					
Elaboración de base de datos						■	■			
Adecuación de los formatos existentes							■			
Implementación y soporte								■	■	■

Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 6.

- iii. **Costo:** el costo principal es el sueldo del analista asignado, puesto que todos los demás costos ya son parte de la organización y no son pertinentes considerarlos para evaluar la alternativa. En específico, la organización ya cuenta con licencia de la plataforma de ofimática para el uso de toda la empresa, por lo que la implementación de esta alternativa no supone un costo adicional. Para la estimación de costos se ha considerado un sueldo total de S/ 5 600 para el analista, incluido las cargas sociales; asimismo, se considera gastos administrativos por S/ 500 principalmente para los gastos de oficina, papelería y transporte que resulten necesarios para la implementación de esta alternativa. El costo de supervisión es un costo que no se considerará, pues está a cargo de la gerencia general y optar por esta alternativa no supone un incremento o disminución.

Tabla 6

Costos estimados - Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática

Concepto	Monto
Sueldo del analista	S/ 5 600
Gastos administrativos	S/ 500
Total	S/ 6 100

Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 6.

- iv. **Aceptación del colaborador usuario:** el colaborador usuario del proceso recibirá una inducción por parte del analista que desarrolla el proceso. En este periodo habrá un acompañamiento constante y se espera una alta aceptación del colaborador usuario debido a que el proceso no demanda de la interacción con nuevas interfaces.
- v. **Impacto en el cliente:** el cliente obtendrá tiempos de respuesta más rápido e información más actualizada. Por su parte, completar los formatos le demandará de mayor tiempo. Se espera que el impacto en el cliente sea positivo y que sea percibido como una mejora a su favor.

Tabla 7

Impacto en el cliente - Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática

Variables	Impacto esperado
Tiempo de respuesta más rápidos	Alto
Información actualizada	Alto
Reducción del tiempo para completar formatos	Bajo

Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 6.

b) Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia

- i. **Descripción:** la sistematización tercerizada es un proceso que va de la mano con el desarrollo de la plataforma web con la que cuenta la organización, llamada SABE por las iniciales de Sistema de Administración de Beneficios Educativos. Se deben recibir diversas propuestas que incluyan la visión y alcance, así como la cotización a todo costo, en la que se incluyan las licencias, mano de obra y otros que se requieran.

La gerencia general y la coordinación de tecnología de la información deberán seleccionar las propuestas más apropiadas y presentarlas en la reunión mensual del Directorio para su aprobación. Una vez seleccionada la empresa a contratar, se establecerá un cronograma de trabajo en el que detallen las reuniones y entrevistas con el coordinador del área y los analistas involucrados en el proceso. En este periodo se deberá brindar información al colaborador de la empresa contratada y este sistematizará los procesos del área en comunicación constante con el coordinador. En el plazo pactado remitirá por escrito la sistematización de los procesos para su validación y las recomendaciones para su optimización, en una reunión, por parte de la coordinación del área y la gerencia general, en esta etapa se pueden realizar las modificaciones que se estimen convenientes.

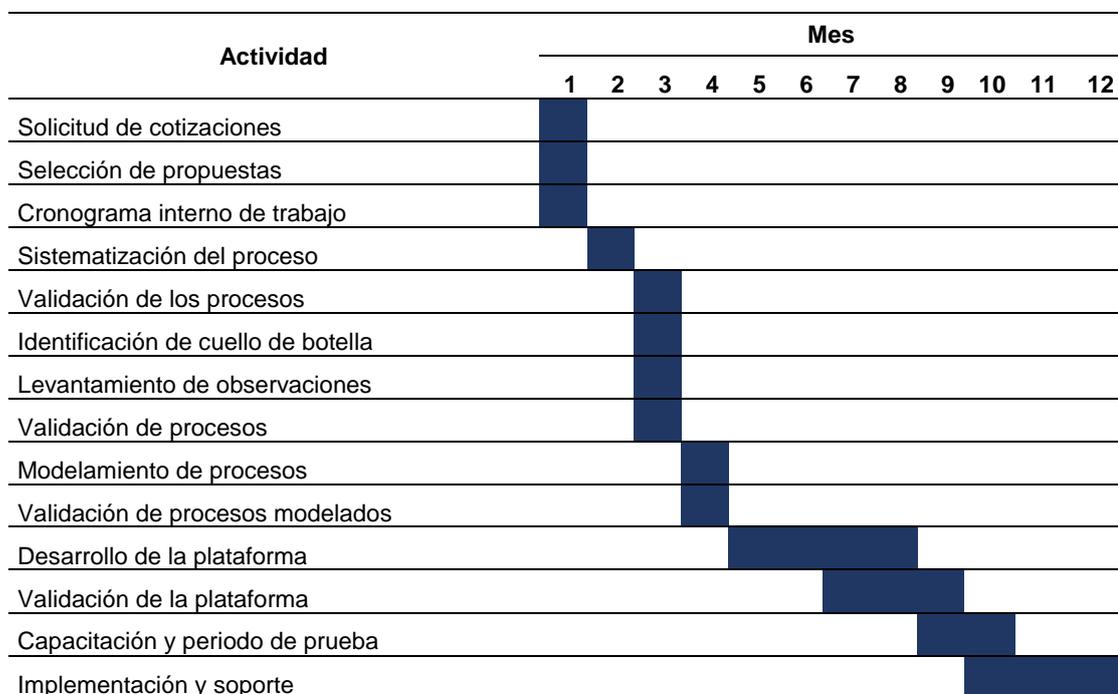
Una vez que se cuenten con los procesos validados y graficados, la empresa contratada asignará un equipo de desarrollo que permitan incorporar los procesos en la plataforma existente. Para ello, presentarán una propuesta visual de lo que se desarrollará en la plataforma, la cual pasará por la validación del área usuario y la gerencia general. Una vez aprobado la maqueta de la plataforma web, el equipo de desarrolla web traducirá la información en el lenguaje de programación conforme a las características ofrecidas.

La comunicación debe ser constante y se establecerán periodos para probar la interfaz y emitir recomendaciones. Una vez que se haya concluido con el diseño del sistema, la empresa contratada deberá capacitar a los usuarios y entregar el manual de uso para colaboradores y otro para orientar el acceso de los clientes. En los primeros meses es necesario un acompañamiento constante y la corrección de los posibles errores que se puedan generar. El detalle que se brinda en los siguientes encisos corresponde a una cotización recibida y que la organización la ha considerado como de uso interno y reservado.

- ii. **Tiempo de implementación:** el proceso de selección y aprobación de la empresa, levantamiento de información y desarrollo de la plataforma puede demandar un periodo aproximado de 12 meses.

Tabla 8

Diagrama de Gantt - Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia



Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 6.

- iii. **Costo:** el costo a considerar será el que remita la empresa en su cotización, se estima que esta será alta debido a la especialización requerida y a que debe incluir todos los costos de mano de obra, licencias y otros que se requiera para la implementación, con la única excepción de los costos de los requerimientos para la habilitación en línea de la plataforma, tales como dominio y almacenamiento. Para la evaluación de la alternativa, al igual que la opción anterior, no se considerarán los costos que ya son parte de la organización. Para estimar el costo, se toma como referencia la cotización inicial que remitió la empresa *CMS Cloud Management Solutions*, cuyos detalles la empresa decidió mantener en reserva.

Tabla 9

Costos estimados - Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia

Concepto	Monto
Pago a empresa especialista	S/ 20 000
Gastos administrativos	S/ 1 000
Total	S/ 21 000

Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 6.

- iv. **Aceptación del colaborador usuario:** el colaborador usuario del sistema recibirá capacitación y asistencia por parte de la empresa que desarrolla el software. Esta alternativa demanda de un tiempo para adaptarse al nuevo sistema y la interacción con nuevas interfaces. Es previsible poca resistencia al cambio debido a que se identificó en el análisis interno que hay apertura hacia la implementación tecnológica.
- v. **Impacto en el cliente:** el cliente obtendrá tiempos de respuesta más cortos e información actualizada, además de mejorar su percepción sobre la organización debido a que cuenta con un sistema propio. Sin embargo, pueden presentar inconvenientes con el sistema y/o no comprender el funcionamiento de este. Por ello, es necesario que el manual del usuario sea de lectura y comprensión sencilla.

Tabla 10

Impacto en el cliente - Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia

Variables	Impacto esperado
Tiempo de respuesta más rápidos	Alto
Información actualizada	Alto
Reducción del tiempo para completar formatos	Alto

Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 6.

Capítulo 7. Selección de la alternativa

7.1 Análisis del costo - beneficio

En el capítulo 6 se presentaron dos alternativas de solución para el problema planteado, estos cuentan con cuatro características que permitirán tomar la decisión. A continuación, se le otorgará un peso a cada una de las variables.

- i. **Tiempo de implementación:** los problemas potenciales que se han detectado en la organización requieren de acciones en el corto plazo a fin de evitar que se afecte la imagen de la organización o que se presenten problemas mayores debido a la previsión de la organización de los documentos virtuales. Es importante mencionar que se considerarán cuatro variables para seleccionar la alternativa, por lo que si todas tuvieran la misma importancia le correspondería 25% a cada una; sin embargo, el tiempo involucra el desarrollo de problemas potenciales que la organización busca evitar. En ese sentido, este aspecto cuenta con un peso de 35%.

Para la asignación de puntajes se considerará un máximo de cuatro puntos. La primera alternativa contempla un tiempo de diez semanas, mientras que la segunda alternativa se desarrolla en 12 meses. En este sentido, se considera otorgar el máximo puntaje, cuatro puntos, a la primera opción y dos puntos a la segunda.

- ii. **Costo:** en este aspecto es importante considerar que la empresa en cuestión es una organización civil sin fines de lucro, por lo que sus recursos económicos son limitados y enfocados en brindar un servicio a la sociedad. En los estados financieros se ha observado que el programa de becas representa el 53% de los gastos de la institución en el 2016, mientras que los gastos administrativos de toda la organización representan el 47%. Además, en el 2015 la utilidad operativa resultó negativa y en el 2016 no logró superar los cinco mil soles. De igual manera, la variación anual en los ingresos del programa de becas fue del 4%. En este sentido, es comprensible que el Directorio sea cuidadoso con la administración financiera de la institución, por lo que es un aspecto de amplia importancia para ello pese a que es viable solicitar la aprobación de presupuesto para la implementación tecnológica, lo cual podría demandar varias semanas. Por ello, este aspecto tiene un peso asignado de 30%.

La primera alternativa presenta un costo de S/ 6100 y la segunda alternativa asciende a S/ 21000. En consideración a esta diferencia se ha considerado el puntaje más alto para la primera opción y el puntaje más bajo para la segunda.

- iii. **Aceptación del colaborador usuario:** en este aspecto se considera la alta carga operativa que afronta cuenta el usuario, por lo que es importante que este cuente con asesoría en el periodo de prueba y adaptación de la solución implementada. Además, es recomendable que lo perciba como un apoyo a sus funciones en lugar de un proceso adicional. En esta variable debemos considerar que la analista asignada lleva poco más de un año en el puesto y es una persona joven con poca resistencia generacional a la tecnología, conforme a lo recopilado mediante la observación directa a su labor y a lo expresado en el FODA realizado a la organización. Además, es importante considerar que la rotación laboral es mínima en el área. En consecuencia, se le asigna un peso de 15%

Respecto a esta variable, ambas alternativas manifiestan una alta aceptación del usuario colaborador. Sin embargo, en la segunda opción existe mayor tiempo de interacción y acompañamiento, por lo que se considera el máximo puntaje para la segunda opción y un punto menos para la primera.

- iv. **Impacto en el cliente:** la institución trabaja a favor de sus clientes y se encuentra en un proceso de posicionamiento, por lo que se debe considerar el impacto en el cliente; además, al tratar de una organización sin fines de lucro, el impacto cobra mayor importancia. En los resultados obtenidos por la organización se observa que en el 2015 registraron un total de 10,017 beneficiarios y que esta cantidad se incrementó a 12,576 en el 2016. La alternativa de solución seleccionada debe permitir mejorar la atención a los beneficiarios con miras a convertirse en una ventaja competitiva que aumente el posicionamiento de la empresa. En este sentido, en la decisión a implementar se puede realizar un instructivo sencillo para que el cliente se familiarice con el nuevo procedimiento; además, se pueden habilitar canales de atención. Por este motivo, el peso es de 20%

En esta variable se ha considerado tres aspectos importantes: Tiempo de respuesta más rápidos, información actualizada y Reducción del tiempo para completar formatos. La segunda alternativa evidencia un alto impacto en dichos aspectos, por lo que se le considera el puntaje máximo de cuatro puntos. En el caso de la primera alternativa, registra alto impacto en dos de los aspectos, por lo que se considera una puntuación de 3.

En la tabla 11 se registran los puntajes asignados en cada criterio, en consideración a la información presentada en capítulo 6 y 7. Luego de ello, cada puntaje asignado se multiplica por el porcentaje asignado a cada criterio. Para finalizar, se suman los productos parciales obtenidos en cada criterio y se elige la alternativa con mayor puntaje.

Tabla 11

Matriz de evaluación para la selección de alternativa

Alternativas	Tiempo	35%	Costo	30%	Aceptación	15%	Impacto	20%	Total
Sistematización operativa y uso de herramientas de ofimática	4	1.4	4	1.2	3	0.45	3	0.6	3.65
Sistematización tercerizada y potenciamiento de plataforma propia	2	0.7	1	0.3	4	0.6	4	0.8	2.4

Nota: Elaboración propia en base de la información del capítulo 7.

La aplicación de la matriz ha permitido seleccionar la primera alternativa como la solución a implementar, esta consiste en la sistematización operativa y el uso de herramientas de ofimática. La principal diferencia se observa en el tiempo de implementación de la alternativa y en el costo, los cuales a su vez son los criterios con mayor peso para la organización.

El alcance de esta investigación incluye la presentación de los resultados a los tomadores de decisiones. En el caso de la organización en estudio, la matriz se socializa con la CBE, la gerencia general y con los directores. La principal limitante en la evaluación de la alternativa es el desconocimiento del costo exacto de las alternativas, en cuanto la organización opta por reservarse el derecho a la información. En ese sentido, se cuenta con información estimada. Además, es importante mencionar que otra limitación es que la

información financiera no revela los ingresos generados por cada tipo de beca y que al tratarse de un beneficio educativo, no se espera una variación significativa en la demanda en el corto plazo, por lo que no es viable establecer indicadores financieros en la toma de la decisión.

Una vez que la decisión se ha tomado, se propone el uso control periodico de sus resultados. En principio, el analista a cargo de la implemtnación debe prensentar un plan de trabajo con el detalle de las fechas. Al finalizar la implementación debe presentar el informe de ejecución en el que se detallen los gastos realizados, el cumplimiento de las fechas y asuntos particulares que se identifiquen en el proceso. Además, se recomienda realizar una encuesta a los postulantes que postulen con el proceso actual y contrastarlo con los que postulen luego de implementada la solución. De igual manera, es importante considerar una entrevista a profundidad al terminar la implementación para recoger las impresiones del analista usuario.

Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

En el presente informe se ha analizado una organización sin fines de lucro, con énfasis en la coordinación de becas de estudios. Esta área muestra apertura a la tecnología y ha dado los primeros pasos para la sistematización; sin embargo, esto le ha traído varios problemas que demandan acción en el corto plazo. Por ello, se presentaron dos alternativas de solución de diversas características.

El proceso de toma de decisiones requiere de información. Por ello, el primer capítulo es de suma importancia para conocer la organización, su trayectoria, reconocimientos, fortalezas y debilidades. De igual forma, este capítulo permitió analizar el entorno externo que afronta la organización, de esta manera las alternativas propuestas responden a las características y necesidades de la organización.

Luego de conocer la empresa, es necesario plantearse objetivos que guíen y delimiten el trabajo para así poder analizar el área específica con mayor detalle y poder identificar con claridad el problema. En consideración a estos problemas es que se plantean alternativas de solución, las cuales deben tener especificaciones con criterios en común que permitan realizar la comparación. Con la finalidad de ser más objetivos, dichos criterios de comparación recibieron un peso acorde a las necesidades de la organización, y luego de la asignación de puntajes se pudo seleccionar la alternativa más adecuada.

En la implementación de la alternativa seleccionada se podrán hacer frente a los problemas existentes en un periodo corto de tiempo y a un costo no tan alto, por lo cual resulta la opción más pertinente en el contexto de la empresa. La descripción de la alternativa seleccionada puede convertirse en un modelo replicable en las otras áreas de la organización e incluso en otras pequeñas empresas.

Este trabajo a su vez nos permite desmitificar que el uso de tecnología es de alto costo para la organización para mostrar mejoras significativas, puesto que como se ha descrito, la alternativa seleccionada se basa principalmente en el uso de herramientas de ofimática, principalmente Microsoft Office y similares, las cuales ya son empleadas por la organización, pero sin aprovechar todo su potencial. Por último, es destacable la disponibilidad de empresas especialistas para brindar soporte en la sistematización de los procesos, estas configuran una alternativa interesante en casos donde se cuenta con el presupuesto y no existe premura para la sistematización.

8.2 Recomendaciones

La toma de decisiones se debe caracterizar por considerar diversas perspectivas y características particulares de la organización. Para lograrlo, se cuenta con diversas estrategias, tales como realizar visitas inopinadas para verificar la forma de trabajo y, mediante conversaciones con los trabajadores, recibir su valioso aporte respecto a los procesos que desarrollan, sus características, ventajas y desventajas. Además, es importante contar con informes periódicos que reflejen las actividades del área específica.

Los procesos son parte de la operatividad de las organizaciones. Su descripción es una labor importante para llegar a la sistematización, puesto que permitirá visualizar cómo se desarrolla el proceso en la organización. Luego de ello, es recomendable que dichos procesos sean revisados por el área funcional para identificar mejoras para aumentar su efectividad. A continuación, estos procesos mejorados deben ser validados por las gerencias correspondientes, a fin de brindarles de ser implementados en la organización y así lograr reducir los tiempos de gestión y los costos involucrados.

Respecto a la toma de decisiones, la subjetividad es un elemento preocupante. Por ello, existen diversas herramientas que fomentan una decisión más objetiva. En el presente informe se desarrolló una matriz de evaluación, en la cual se consideraron criterios de calidad con pesos específicos en función de las características específicas de la organización. De esta manera, la alternativa elegida cuenta con un sustento cuantitativo. Se recomienda extender esta práctica a las diversas áreas de la organización.

Por otro lado, si bien la implementación tecnológica se puede desarrollar como se describe en la primera alternativa mediante la sistematización operativa y el uso de herramientas de ofimática, es vital que esto sea un primer paso paliativo en consideración a la necesidad de acciones en el corto plazo, puesto que esto puede dar paso a la implementación de una plataforma propia con mayores niveles de eficiencia. En específico, se recomienda a la coordinación de becas de estudios y a las gerencias correspondientes desarrollar un plan de mejora de la plataforma SABE ya existente, puesto que la implementación de la primera alternativa sirve de soporte base para simplificar la primera fase de la implementación de la segunda alternativa, para lo cual se contará con mayor tiempo al ya haberse reducido los problemas existentes.

Referencias

- APICE. (s.f.). *Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo: nuestros fundadores*. Obtenido de <http://web.apice.org.co/wpcms/nuestros-fundadores/>
- Archiniega, R. (2011). *Hacia la caracterización de culturas organizacionales. Debates en sociología N°36, pp.5-25*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/viewFile/2166/2097>
- Diario Oficial El Peruano. (02 de julio de 2013). Ley N°30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. *Ley N°30056*.
- Diario Oficial El Peruano. (22 de diciembre de 2016). Decreto Supremo N° 353-2016-EF. *Aprueban el valor de la UIT durante el año 2017*.
- El Tiempo - Casa Editorial, El Tiempo. (25 de mayo de 2012). *Uso de las TIC, un salto a la modernidad. Portafolio*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1015767507?accountid=43847>
- Instituto Peruano de Fomento Educativo. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015 - 2021*. Lima.
- Instituto Peruano de Fomento Educativo. (19 de diciembre de 2016). *La historia de IPFE en exposición fotográfica*. Obtenido de <http://ipfe.org.pe/la-historia-de-ipfe-en-exposicion-fotografica/>
- Instituto Peruano de Fomento Educativo. (15 de setiembre de 2017). *IPFE es representante de Marca Perú*. Obtenido de <http://ipfe.org.pe/ipfe-es-representante-de-marca-peru/>
- Instituto Peruano de Fomento Educativo. (2017). *Memoria Anual 2016*. Lima.
- Instituto Peruano de Fomento Educativo. (2018). *IPFE*. Obtenido de <http://ipfe.org.pe/nosotros/>
- Jiménez, A. (2011). *Deficiencias en el uso del FODA y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 89-100*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/916923582?accountid=43847>
- Nájera, E. (19 de marzo de 2007). *Ensalada de bits y bytes. Economista*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/336400905?accountid=43847>
- Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo - Ministerio de Educación. (2016). *Memoria Institucional 2012 - 2015*. Obtenido de http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/MemorialInstitucional_2012-2015.pdf

Vega, G. (17 de abril de 2017). *Cambio ¿Cómo vencer la reticencia a la transformación en tu empresa?. El País*. Obtenido de https://retina.elpais.com/retina/2017/04/09/innovacion/1491757962_866219.html

Anexos

Anexo 1: Modelo de Solicitud de Beneficios Educativos



SOLICITUD DE OPORTUNIDADES EDUCATIVAS

I. INFORMACIÓN PERSONAL			
Nombres y Apellidos		[]	
Fecha de Nacimiento	[] / [] / []	N° DNI	[]
Edad	[]	Sexo	Elija un elemento.
Estado Civil	Elija un elemento.		
Dirección:			
Av. Calle Urb.	[]	Mz. Lote Número	[]
Departamento	[]	Provincia	[]
		Distrito	[]
Teléfono fijo	[]	Celular	[]
Email personal	[]		
II. INFORMACIÓN DEL BENEFICIO SOLICITADO			
Tipo de beneficio	Elija un elemento.		
Institución donde desea estudiar	[]	Modalidad	Elija un elemento.
Nombre del programa	[]	Tipo de estudio	Elija un elemento.
Fecha de inicio	[]	Fecha de término	[]
III. INFORMACIÓN ACADEMICA (Estudios previos)			
Nombre de la institución		Grado de Instrucción	Desde - Hasta
[]		Elija un elemento.	[] - []
[]		Elija un elemento.	[] - []
IV. INFORMACIÓN LABORAL (En caso tuviera)			
Empresa donde labora	[]		
Email institucional	[]	Teléfono institucional	[]
Cargo que ocupa	[]	Fecha de Ingreso	[]
V. INFORMACIÓN ECONÓMICA (Cómo cubrirá porcentaje no becado)			
Tipo de financiamiento 1	Elija un elemento.	Monto financiamiento 1	[]
Tipo de financiamiento 2	Elija un elemento.	Monto financiamiento 2	[]
VI. INFORMACIÓN ADICIONAL			
¿Es Ud. referido de alguna empresa asociada?	Elija un elemento.		
VII. DECLARACIÓN JURADA			
Declaro bajo juramento que la información brindada para acceder a la beca es veraz y fidedigna. Asimismo, otorgo mi consentimiento previo, expreso e informado para uso de la información en el proceso de evaluación, selección de beneficiarios y difusión de los resultados del Programa. En caso se compruebe la falsedad en la información presentada para acceder a la beca, así como para permanecer, continuar y culminar mis estudios, declaro conocer que perderé el beneficio brindado.			
VIII. VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN (Llenado por Analista de Becas)			
Tipo de empresa	Elija un elemento.	Aprobación Interna Empresa Asociada	Elija un elemento.
Verificación financiamiento	Elija un elemento.	Verificación documentaria	Elija un elemento.
Firma del postulante	[]	Fecha	[] / [] / []

SOE N° 005-2018/IPFE/AG/CD/GG/CBE | 1/1

Figura 14. Solicitud de Oportunidades Educativas modelo para crear formulario virtual de inscripción, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017, www.ipfe.org.pe/becas

Anexo 2: Modelo de Base de Datos luego de sistematización del proceso

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	N°	Cód. Postulante	Nombre Postulante	DNI	Tipo de Beca	Escuela	Derecho de Trámite	Fecha Abono DT	Nro. Boleta DT	Resultado Postulación	STATUS DE BECA	Donación
1												
2	01	0112015059	Confidencial	Confidencial	Nacional	Chio Lecca	S/.100.00	28/Ago/2015	012368	Becado	Acepta Beca	S/.,168.75
3	02	0112015072	Confidencial	Confidencial	Virtual	UNIR	S/.250.00	30/Set/2015	012421	Becado	Acepta Beca	S/.,967.30
4	03	0112015055	Confidencial	Confidencial	Virtual	UNIR	S/.250.00	24/Jul/2015	012281	Becado	Acepta Beca	S/.,962.50
5	04	0112015085	Confidencial	Confidencial	Nacional	USIL	S/.250.00	11/Dic/2015	012452	Becado	Acepta Beca	S/.,114.00
6	05	0112015082	Confidencial	Confidencial	Internacional	ESIC	S/.350.00	13/Nov/2015	012439	Becado	Acepta Beca	S/.,657.95
7	06	0112015086	Confidencial	Confidencial	Internacional	ESIC	S/.350.00	15/Dic/2015	012453	Becado	Acepta Beca	S/.,794.10
8	07	0122015074	Confidencial	Confidencial	Internacional	IE	S/.350.00	01/Oct/2015	012422	Becado	Acepta Beca	S/.,2,136.64
9	08	0112015076	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	16/Oct/2015	012426	Becado	Acepta Beca	S/.,1,502.28
10	09	0112015084	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	20/Nov/2015	012442	Becado	Acepta Beca	S/.,1,202.60
11	10	CBE-P16-001	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	29/Ene/2016	012516	Becado	Acepta Beca	S/.,1,720.00
12	11	CBE-P16-002	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	30/Ene/2016	012521	Becado	Acepta Beca	S/.,1,731.25
13	12	CBE-P16-003	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	01/Feb/2016	012528	Becado	Acepta Beca	S/.,1,403.75
14	13	CBE-P16-004	Confidencial	Confidencial	Nacional	USIL	S/.250.00	10/Feb/2016	012539	No Becado		
15	14	CBE-P16-005	Confidencial	Confidencial	Virtual	UNIR	S/.250.00	12/02/2016	012540	Becado	Acepta Beca	S/.,849.00
16	15	CBE-P16-006	Confidencial	Confidencial	Internacional	IE	S/.350.00	15/Feb/2016	012543	Pendiente		
17	16	CBE-P16-007	Confidencial	Confidencial	Nacional	USIL	S/.250.00	17/Feb/2016	012549	Becado	Acepta Beca	S/.,222.75
18	17	CBE-P16-008	Confidencial	Confidencial	Virtual	UNIR	S/.250.00	19/Feb/2016	012553	No Becado		
19	18	CBE-P16-009	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	22/Feb/2016	012554	Becado	Acepta Beca	S/.,265.65
20	19	CBE-P16-010	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	22/Feb/2016	012556	Becado	Acepta Beca	S/.,1,573.75
21	20	CBE-P16-011	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	23/Feb/2016	012558	Becado	Acepta Beca	S/.,1,403.75
22	21	CBE-P16-012	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	24/Feb/2016	012559	No Becado		
23	22	CBE-P16-013	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	25/Feb/2016	012561	No Becado		
24	23	CBE-P16-014	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	26/Feb/2016	012564	Becado	Acepta Beca	S/.,265.65
25	24	CBE-P16-015	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	07/Mar/2016	012594	Becado	Acepta Beca	S/.,1,573.75
26	25	CBE-P16-016	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	03/Mar/2016	012595	Becado	Acepta Beca	S/.,1,573.75
27	26	CBE-P16-017	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	07/Mar/2016	012596	Becado	Acepta Beca	S/.,1,273.75
28	27	CBE-P16-018	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	10/Mar/2016	012597	Becado	Acepta Beca	S/.,1,731.25
29	28	CBE-P16-019	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	04/Mar/2016	012598	Becado	Acepta Beca	S/.,265.65
30	29	CBE-P16-020	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	11/Mar/2016	012602	Becado	Acepta Beca	S/.,1,731.30
31	30	CBE-P16-021	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	07/Mar/2016	F 0001419	Becado	Rechaza Beca	
32	31	CBE-P16-022	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	10/Mar/2016	012599	Becado	Acepta Beca	S/.,1,731.25
33	32	CBE-P16-023	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	11/Mar/2016	012600	No Becado		
34	33	CBE-P16-024	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	11/Mar/2016	012601	Becado	Acepta Beca	S/.,1,698.75
35	34	CBE-P16-025	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	11/Mar/2016	012618	Becado	Rechaza Beca	
36	35	CBE-P16-026	Confidencial	Confidencial	Nacional	CENTRUM	S/.250.00	11/Mar/2016	012619	Becado	Rechaza Beca	

Figura 15. Base de datos control y monitoreo de postulantes, por Instituto Peruano de Fomento Educativo, 2017.