



TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

**“Propuesta de mejora para el proceso de cobranza de la I.E.P Angelitos de Santa
María, Lima, 2025”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios
Bachiller en Dirección de Tecnologías de la Información
Bachiller en Marketing e Innovación

PRESENTADO POR:

García Benites, Ursula Pierina - Administración y Dirección de Negocios
Rojas Limaymanta, Daniel Rick - Dirección de Tecnologías de la Información
Velásquez Ramírez, Kiara - Marketing e Innovación

ASESOR

Sam Anlas, Carlos Antonio

LIMA, PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Sam Anlas, Carlos Antonio

MIEMBROS DEL JURADO

Joo Nadal, Tatiana Jeanette

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Quijano Aranibar, Iván Ernesto

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Kiara Velásquez Ramírez identificado(a) con DNI N° 73482681 perteneciente al Programa de Marketing e Innovación siendo mi asesor el Sr. Carlos Antonio Sam Anlas identificado(a) con DNI N° 40789757, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1632-7131.

Yo, Ursula Pierina García Benites identificado(a) con DNI N° 70564034 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr. Carlos Antonio Sam Anlas identificado(a) con DNI N° 40789757, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1632-7131.

Yo, Daniel Rick Rojas Limaymanta identificado(a) con DNI N° 42377470 perteneciente al Programa de Dirección de Tecnologías de la Información, siendo mi asesor el Sr. Carlos Antonio Sam Anlas identificado(a) con DNI N° 40789757, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1632-7131




DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado “Propuesta de mejora para el proceso de cobranza de la I.E.P Angelitos de Santa María, Lima, 2025”
- b) El proyecto de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El proyecto de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 18% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado

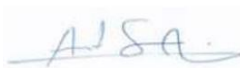
de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS y los artículos 14º y 15º de la RVM 049-2022-MINEDU.

Fecha: 20 de diciembre del 2025

Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	DNI	Firma
Daniel Rick	Rojas Limaymanta	42377470	
Ursula Pierina	García Benites	70564034	
Kiara	Velásquez Ramírez	73482681	

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	DNI	Firma
Carlos Antonio	Sam Anlas	40789757	

DEDICATORIA

Kiara Velásquez Ramírez

“A mi familia, por acompañarme en cada etapa de mi vida. A mi madre, por su confianza, guía y por recordarme que puedo alcanzar mis metas. Y a mi hermanita menor, mi mayor motivación, a quien deseo ser ejemplo y mostrarle que todo sueño es posible con esfuerzo y dedicación.”

Pierina García Benites

“A mi madre Ursula cuya memoria sigue iluminando mi camino, a mi padre David por su fortaleza y ejemplo, a mi hermana Brenda por su compañía incondicional, y a mi alma gemela Juan José, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles; gracias a ustedes hoy cumplo este sueño.”

Daniel Rick Rojas Limaymanta

“A mis padres, por enseñarme a soñar.
A mi esposa Evelin, por creer en mí y acompañarme en cada paso. Y a mis hijos, Camila y Dylan, quienes son mi inspiración perfecta y la fuerza que impulsa mis metas.”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	14
1.1. Título del Proyecto	14
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario	14
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada	14
1.4. Localización o alcance de la solución	14
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	15
2.1. Justificación de la investigación	15
2.1.1. Justificación Práctica	15
2.1.2. Justificación Social	16
2.1.3. Justificación Económica e Institucional	16
2.1.4. Justificación Académica	16
2.1.5. Diagnóstico	17
2.1.6. Control del Problema:	17
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	18
3.1. Antecedentes de la investigación	18
3.1.1. Antecedentes nacionales.....	18
3.1.2. Antecedentes internacionales	19
3.2. Marco Teórico	20
3.2.1. Definición de cobranza.....	20
3.2.2. Tipos de procesos de cobranza	21
3.2.3. Importancia de la gestión de cobranza en instituciones educativas privadas.....	21
3.2.4. Modelos y enfoques de gestión de cobranza	21
3.2.5. Tecnologías aplicadas a la cobranza	22
3.2.6. Normativa aplicable.....	23

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DEL PROYECTO	25
4.1. <i>Diseño Metodológico</i>.....	25
4.1.1. Nivel de investigación	25
4.1.2. Tipo de investigación	26
4.1.3. Tipo de enfoque	26
4.1.4. Diseño de investigación	26
4.2. <i>Población y muestra</i>	27
4.2.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
4.2.2. Sistema de registro y análisis de datos	28
4.2.3. Factores de análisis	30
4.2.4. Consideraciones éticas.....	31
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INNOVACIÓN	31
5.1. <i>Resumen ejecutivo</i>	31
5.2. <i>Características técnicas o atributos del proyecto</i>	32
5.2.1. Bancarización del proceso de cobranza	33
5.2.2. Canales de pago modernos	33
5.2.3. Identificación mediante código único de alumno	33
5.2.4. Formalización y trazabilidad	33
5.2.5. Disponibilidad y seguridad	34
5.2.6. Reportes integrados	34
5.2.7. Facilidad de uso para los padres de familia	34
5.2.8. Escalabilidad del sistema	34
5.3. <i>Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas</i>	35
5.4. <i>Objetivo general y específicos: propósito del proyecto</i>.....	39
5.4.1. Objetivo General	39

5.4.2.	Objetivos Específicos.....	39
5.5.	<i>Componente del proyecto</i>	40
5.5.1.	Componente tecnológico.....	40
5.5.2.	Componente organizacional	43
5.5.3.	Componente comunicacional	43
5.5.4.	Componente de seguridad y cumplimiento normativo	43
5.6.	<i>Resultados generales: componente del proyecto</i>	44
5.7.	<i>Estimación de los costos necesarios para la implementación</i>	45
5.8.	<i>Plan de actividades del proyecto</i>	46
CAPÍTULO VI: SUSTENTO DEL MERCADO		48
6.1.	<i>Alcance esperado del mercado</i>	48
6.2.	<i>Descripción del mercado objetivo</i>	49
6.3.	<i>Descripción del modelo de negocio</i>	50
6.4.	<i>Propuesta de valor</i>	51
6.5.	<i>Canales de cobranza</i>	52
6.6.	<i>Estrategia de comunicación del servicio de pago</i>	53
6.6.1.	Fortalecimiento del sistema de cobranza	54
6.6.2.	Comunicación efectiva y fidelización.....	54
6.6.3.	Promoción de la reputación institucional	54
6.7.	<i>Alianzas a Futuro</i>	55
6.7.1.	Alianzas con entidades financieras.....	55
6.7.2.	Alianzas con empresas tecnológicas.....	55
6.7.3.	Alianzas con instituciones educativas y asociaciones.....	56
6.7.4.	Alianzas con proveedores de servicios complementarios	57
6.7.5.	Beneficios esperados de las alianzas	57
6.7.6.	Enfoque estratégico	57
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		58
7.1.	<i>Conclusiones</i>	58

7.2. Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS	62
01: Informe Turnitin.....	62
02 : Registro de impacto y resultados	63
03: Instrumentos de recolección de datos	68
GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (PERSONAL ADMINISTRATIVO)	68
GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (PADRES DE FAMILIA)	71
Indicaciones para el investigador.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Análisis comparativo de características	35
Tabla 2	
Análisis comparativo de opciones bancarias.....	37
Tabla 3	
Cuadro de costos de implementación del sistema bancarizado.....	45
Tabla 4	
Matriz de consistencia.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Gantt: plan de actividades del proyecto.....	46
--	-----------

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad plantear una propuesta de mejora en el proceso de cobranza de pensiones de la Institución Educativa Privada Angelitos de Santa María, situada en el distrito de Comas, a raíz de las dificultades que presentaban en la gestión de sus cobros, evidenciadas en retrasos en los pagos, escasos canales eficientes de comunicación con los padres de familia y debilidades en el control de los ingresos. La metodología fue de tipo aplicada, con un enfoque cualitativo y un diseño no experimental de carácter descriptivo. Para la obtención de información se aplicaron entrevistas a un (1) colaborador del área administrativa encargado directamente de la gestión de cobros en la institución educativa y por dos (2) padres de familia pertenecientes a los niveles de inicial y primaria, además de la revisión de documentos institucionales. A partir de este análisis se elaboró un diagnóstico del proceso vigente, con el propósito de identificar las principales causas de ineficiencia. Como resultado, se propuso un modelo de mejora que contempló la incorporación de herramientas tecnológicas y la optimización de procedimientos administrativos, con el fin de agilizar la gestión de cobranza, fortalecer la comunicación con los padres y garantizar un control financiero más eficiente.

Palabras claves: Cobranza de pensiones, gestión educativa, mejora de procesos, control financiero, comunicación con padres.

ABSTRACT

The purpose of this research study was to propose an improvement plan for the tuition fee collection process of the Private Educational Institution *Angelitos de Santa María*, located in the district of Comas, in response to the difficulties identified in its collection management. These difficulties were evidenced by payment delays, limited efficient communication channels with parents, and weaknesses in income control. The methodology was applied in nature, with a qualitative approach and a non-experimental descriptive design. For data collection, interviews were conducted with one (1) administrative staff member directly responsible for managing collections at the educational institution and with two (2) parents from the preschool and primary levels, in addition to a review of institutional documents. Based on this analysis, a diagnosis of the current process was developed in order to identify the main causes of inefficiency. As a result, an improvement model was proposed that included the incorporation of technological tools and the optimization of administrative procedures, with the aim of streamlining the collection management process, strengthening communication with parents, and ensuring more efficient financial control.

Keywords: Tuition collection, educational management, process improvement, financial control, parent communication.

INTRODUCCIÓN

La gestión del proceso de cobranza de pensiones constituye un eje esencial para el funcionamiento sostenible de las instituciones educativas privadas, especialmente en contextos donde las pensiones representan la principal fuente de ingresos. En el caso de la I.E.P. Angelitos de Santa María, ubicada en el distrito de Comas, la eficiencia en este proceso resulta determinante para asegurar la continuidad operativa, garantizar el cumplimiento de obligaciones administrativas y mantener la calidad del servicio educativo. No obstante, la presencia de demoras en los pagos debido al uso de un medio de pago único, la limitada sistematización de la información y la ausencia de mecanismos de seguimiento oportuno, generan dificultades que afectan tanto la estabilidad financiera como la gestión institucional. Ante ello, se considera necesario analizar el proceso actual, identificar las brechas existentes y plantear una propuesta de mejora que contribuya al desarrollo de una cobranza más eficiente, transparente y alineada a las necesidades de la comunidad educativa.

El objetivo de la investigación fue proponer mejoras en el sistema de cobranza, orientadas a optimizar la gestión administrativa y facilitar el cumplimiento oportuno de los pagos. La investigación se justifica en los ámbitos práctico, social y académico, al buscar mejorar los ingresos institucionales, ofrecer un sistema más accesible para los padres y aportar un caso aplicable a otras instituciones con problemáticas similares.

El proyecto empleó una metodología de tipo aplicada, con un enfoque cualitativo y un diseño no experimental, de carácter descriptivo. Para ello, se aplicaron entrevistas a un (1) colaborador del área administrativa encargado directamente de la gestión de cobros en la institución educativa y por tres (3) padres de familia pertenecientes a los niveles de inicial y primaria, con el propósito de analizar e identificar las principales fallas del proceso y

diseñar una propuesta basada en herramientas tecnológicas y procedimientos administrativos, así como también recoger percepciones, experiencias y sugerencias relacionadas con el pago de pensiones.

La propuesta planteada resalta la importancia de fortalecer la transparencia y la eficiencia administrativa en las instituciones educativas. La implementación de herramientas tecnológicas no solo reduce el manejo de efectivo y los riesgos asociados, sino que permiten un control más preciso de los pagos, facilitan la conciliación de la información y ofrecen mayores comodidades a los padres de familia mediante el uso de canales digitales accesibles.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del Proyecto

Propuesta de mejora para el proceso de cobranza de la I.E.P. Angelitos de Santa María, Lima 2025

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

Para la presente investigación se enmarca en el área estratégica de educación y modernización de la gestión administrativa en instituciones educativas privadas, específicamente en la mejora de procesos financieros relacionados con la cobranza de pensiones. Esta línea estratégica es prioritaria en el contexto actual, donde las instituciones enfrentan desafíos crecientes en sostenibilidad económica, transparencia operativa y satisfacción de los usuarios.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

La investigación se desarrolla en el sector de servicios educativos privados, específicamente en instituciones de nivel inicial y primaria. En este ámbito, la innovación se orienta a la mejora de los procesos administrativos vinculados a la cobranza de pensiones, lo cual resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de la institución y la continuidad del servicio educativo.

1.4. Localización o alcance de la solución

La propuesta se centrará en la mejora del proceso de cobranza de pensiones de la institución a través de la implementación de un sistema de cobranzas bancarizado, abordando los aspectos administrativos, operativos y tecnológicos que intervienen directamente en dicho proceso. Esta iniciativa se enfoca en optimizar el flujo de trabajo, incorporar herramientas digitales que faciliten el pago y seguimiento de las

obligaciones, y fortalecer la transparencia y eficiencia en la gestión financiera institucional, generando un impacto positivo tanto en la administración como en la comunidad educativa.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1. Justificación de la investigación

En el mundo de hoy, la gestión administrativa en instituciones educativas se ve enfrentada a retos cada vez más complejos debido a la creciente demanda de eficiencia, transparencia y digitalización. La transformación digital ha mejorado los procesos tradicionales de gestión de cobros, exigiendo a las organizaciones adoptar sistemas modernos que garanticen un control adecuado de los pagos y una comunicación efectiva con los usuarios. En este contexto, la falta de modernización en los procesos financieros limita la sostenibilidad y la competitividad de las instituciones educativas.

2.1.1. Justificación Práctica

La experiencia internacional del caso SchoolPay en Uganda evidencia cómo la digitalización de pagos escolares puede transformar la gestión financiera de las instituciones educativas. Esta plataforma permitió centralizar los cobros mediante banca móvil, agentes financieros y códigos únicos por estudiante, mejorando significativamente la trazabilidad de ingresos y reduciendo el uso de efectivo. Además, su implementación demostró que es posible ampliar el acceso al cobro digital incluso en contextos con baja bancarización (RFILC, 2018). De manera similar, en América Latina, los informes del Banco Interamericano de Desarrollo muestran una transición acelerada hacia pagos digitales, impulsada por billeteras móviles e interoperabilidad financiera, lo cual crea condiciones favorables para adoptar sistemas similares en instituciones educativas peruanas (BID, 2022).

2.1.2. Justificación Social

El estudio realizado en Malasia sobre la adopción de servicios FinTech en estudiantes de educación superior revela que la aceptación de los pagos digitales depende de factores psicológicos y sociales como la percepción de utilidad, la confianza en la tecnología y la influencia social. Estos hallazgos reflejan que, en el ámbito escolar, la adopción de sistemas bancarizados no solo depende de su disponibilidad técnica, sino también de la percepción de beneficio, seguridad y facilidad para los usuarios, especialmente padres de familia (Mohd Hanapi, 2023). Asimismo, en América Latina, el aumento del uso de billeteras y servicios digitales se relaciona con una mayor inclusión financiera, lo que genera impacto social positivo al ampliar el acceso a medios de pago modernos.

2.1.3. Justificación Económica e Institucional

En América Latina y el Perú, tanto el BID como el Banco Central de Reserva del Perú reportan un crecimiento sostenido en el uso de pagos digitales, impulsado por aplicaciones bancarias e interoperabilidad entre billeteras móviles (BCRP, 2023). Este contexto económico crea un entorno favorable para que las instituciones educativas implementen sistemas bancarizados de cobranza. Desde la perspectiva institucional, los procesos manuales afectan la liquidez, generan retrasos en la disponibilidad de ingresos y dificultan el control administrativo, lo que compromete la sostenibilidad operativa. La evidencia académica y los reportes financieros respaldan que la modernización de la cobranza es un componente estratégico para fortalecer la estabilidad económica y la eficiencia institucional en colegios privados.

2.1.4. Justificación Académica

Del mismo modo, estudios recientes han evidenciado que los procesos de cobranza manuales afectan directamente la liquidez y sostenibilidad de las instituciones

educativas privadas. En el Perú, la tesis de Flores Ramos (2023) refuerza este sustento académico al demostrar que los procesos manuales de cobranza incrementan errores, retrasan los ingresos y elevan la carga administrativa. Esta autora sostiene que los sistemas integrados con entidades financieras son fundamentales para reducir morosidad y optimizar la gestión administrativa en colegios privados.

2.1.5. Diagnóstico

En el distrito de Comas, se observa que las instituciones educativas privadas de nivel inicial y primaria enfrentan serias dificultades en la gestión de sus procesos de cobranza. En particular, la I.E.P. Angelitos de Santa María; según registros administrativos se presenta un índice de morosidad mayor al 40 % durante el 2024, debido a la falta de canales de pago modernos y a la limitada comunicación con los padres de familia, lo que genera acumulación de deudas y retrasos en los ingresos. Esta situación afecta la gestión administrativa, limita las mejoras en infraestructura educativa y genera presión financiera en la institución.

2.1.6. Control del Problema:

El problema central identificado es la ineficiencia en el proceso de cobranza de pensiones, manifestada en altos niveles de morosidad, falta de comunicación oportuna con los padres de familia y ausencia de herramientas tecnológicas que modernicen la gestión de pagos.

Esta situación justifica la necesidad de una propuesta de mejora que optimice el proceso de cobranza, fortalezca la estabilidad financiera de la institución y garantice la continuidad del servicio educativo.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional se han desarrollado diversas investigaciones relacionadas con la gestión de cobranza y la disminución de la morosidad en instituciones educativas privadas. Estos estudios proporcionan evidencia empírica que sustenta la necesidad de implementar estrategias de mejora y sistemas más eficientes para la gestión de pagos en el sector educativo.

Figuroa Olaya (2021) realizó un estudio orientado a determinar la influencia de las estrategias de cobranza en la reducción del índice de morosidad en un centro educativo particular del distrito de San Isidro. Los resultados evidenciaron que la aplicación de estrategias sistemáticas, como la comunicación permanente con los padres de familia, el seguimiento ordenado de las cuentas y la formalización de los procedimientos de cobro, tuvo un efecto significativo en la disminución de la morosidad. Además, se demostró que la mejora en la organización del área de tesorería y la implementación de procesos administrativos más eficientes contribuyeron a fortalecer la liquidez institucional.

Llontop Díaz y Morales Carbonel (2021) desarrollaron una investigación centrada en la implementación de estrategias de cobranza para disminuir la morosidad en una institución educativa privada. El estudio identificó que las principales causas del incumplimiento de pagos estaban asociadas a la comunicación deficiente, la ausencia de seguimiento sistemático y la falta de procedimientos institucionalizados. A partir de ello, las autoras propusieron estrategias como campañas informativas, recordatorios permanentes, segmentación de padres según el nivel de riesgo y el fortalecimiento del área administrativa. Los resultados

evidenciaron una reducción significativa del índice de morosidad tras la aplicación de estas acciones.

Uriarte Herrera (2024) analizó la incidencia de las estrategias de cobranza en la morosidad de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Merced, en Puno. Mediante un enfoque cuantitativo correlacional, la investigación concluyó que existe una relación significativa entre la adecuada aplicación de estrategias de cobranza y la disminución de la morosidad. Entre los factores influyentes destacan la socialización de información, la capacitación del personal administrativo, la organización de los procedimientos de cobro y el seguimiento constante de las deudas. El estudio resaltó que una gestión de cobranza articulada y sostenida contribuye a mejorar la estabilidad económica institucional, resultado que se relaciona con las propuestas de bancarización del proceso de pagos escolares.

3.1.2. Antecedentes internacionales

En los últimos años, diversas investigaciones internacionales han abordado la gestión de pagos escolares, los sistemas electrónicos de cobro y la administración financiera en instituciones educativas, especialmente en contextos donde la morosidad afecta la sostenibilidad operativa.

Musungu (2023) desarrolló un estudio en Kenia orientado a evaluar la gestión de las cuentas escolares y su relación con la rendición de cuentas financieras en escuelas secundarias públicas de Khwisero. Mediante un diseño metodológico mixto, recopiló información de directores, contadores y personal administrativo, identificando que la falta de procedimientos estandarizados y el uso manual de registros contables generaba inconsistencias financieras y aumentaba el riesgo de morosidad. Los resultados demostraron que la implementación de sistemas automatizados de gestión contable mejora significativamente la precisión en el registro de pagos y facilita la transparencia institucional.

Byabato (2022) desarrolló una investigación en la Kampala International University (Uganda) enfocada en el diseño de un sistema en línea para el pago de pensiones escolares basado en tecnologías en la nube. Su estudio aplicó un enfoque de desarrollo de software centrado en la autenticación segura de usuarios y la consolidación automatizada de registros de pago. Los resultados evidenciaron que los sistemas digitalizados no solo reducen el tiempo de procesamiento, sino que también disminuyen los índices de morosidad al facilitar el acceso remoto y proporcionar claridad en los estados de cuenta.

Aine (2024) examinó los efectos de los sistemas electrónicos de pago en la eficiencia operativa de instituciones educativas en Uganda. Utilizando un diseño cuantitativo descriptivo, encuestó a personal administrativo y usuarios de servicios de pago electrónico, identificando que la adopción de estos sistemas reduce de manera considerable el tiempo empleado en trámites, mejora el control financiero y minimiza las discrepancias en los registros de pagos. Los hallazgos muestran que los sistemas electrónicos incrementan la satisfacción de los usuarios al proporcionar trazabilidad, actualización inmediata de saldos y seguridad en las transacciones.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Definición de cobranza

Cobranza se refiere al conjunto de actividades que realiza una institución para gestionar el cobro de deudas, asegurar el cumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los deudores y mantener la liquidez financiera. En el contexto educativo, la cobranza incluye tanto las acciones informales (recordatorios, acuerdos) como los procesos formales administrativos o legales necesarios para recuperar los montos adeudados.

3.2.2. Tipos de procesos de cobranza

- Preventiva: Son medidas tomadas antes de que haya un incumplimiento. Incluyen recordatorios anticipados, acuerdos de pago, políticas claras de vencimiento.
- Administrativa: Acciones regulares por parte del área financiera o administrativa para gestionar pagos atrasados, facturación, conciliaciones, seguimiento, aplicación de intereses (si corresponde) y comunicaciones formales.
- Judicial: Procedimientos legales cuando las deudas no se resuelven con las etapas anteriores; implica acciones legales conforme a la legislación aplicable (pago forzado, demandas, embargos, según los casos).

3.2.3. Importancia de la gestión de cobranza en instituciones educativas privadas.

Una gestión de cobranza eficaz es crucial para mantener la solvencia financiera, permitir mejoras e inversiones, asegurar la calidad educativa y cumplir con obligaciones institucionales: pago de personal, mantenimiento, materiales, etc. Además, influye en la relación con los padres de familia, la reputación institucional y la transparencia. Si no se gestiona adecuadamente, la morosidad puede generar un grave problema de liquidez y afectar la continuidad operativa de la institución.

3.2.4. Modelos y enfoques de gestión de cobranza

3.2.4.1. Procesos tradicionales vs. procesos digitales.

El modelo tradicional se basa en registros manuales, pagos en efectivo, conciliaciones físicas, recordatorios personales o en papel, lo que implica mayor tiempo, errores humanos y baja trazabilidad. En contraste, los procesos digitales utilizan sistemas informatizados, apps, plataformas de pago,

automatización de notificaciones y reportes electrónicos, lo que permite mayor rapidez, menor margen de error y mejor seguimiento de pagos pendientes.

3.2.4.2. Estrategias de cobranza orientadas a la educación.

Estas estrategias incluyen comunicación empática con padres de familia, claridad en los contratos y matrículas sobre fechas y métodos de pago, flexibilidad para medios de pago, recordatorios educativos antes de la fecha de vencimiento, uso de incentivos para pagos puntuales, o penalizaciones transparentes para incumplimientos. El objetivo es equilibrar el respeto al usuario con la necesidad institucional de recaudar puntualmente.

3.2.4.3. Relación entre cobranza eficiente y sostenibilidad institucional

Una cobranza eficiente contribuye directamente a la sostenibilidad institucional al asegurar un flujo de ingresos constante que permite planificar presupuestos, invertir en infraestructura, tecnología, capacitación docente, y ofrecer servicios de calidad. Además, reduce la morosidad, que si se vuelve alta puede generar carga administrativa adicional, costos financieros o incluso riesgo de insolvencia. Instituciones con altos niveles de morosidad suelen tener menos recursos para cubrir imprevistos o mejoras.

3.2.5. Tecnologías aplicadas a la cobranza

3.2.5.1. Sistemas de información para gestión de pagos

Se refiere a software o plataformas que permiten registrar pagos, generar facturas o recibos, hacer seguimientos del estado de cada alumno (pagado, pendiente), hacer conciliaciones automáticas con reportes bancarios y mantener historiales accesibles. Estos sistemas pueden estar en la nube, con acceso desde distintos dispositivos, y permitir integraciones con apps bancarias.

3.2.5.2. Plataformas digitales y aplicativos de cobranza

Incluyen apps móviles, portales web, plugins de pago dentro del app del banco, opciones de pago como transferencia, pagos directos desde la banca virtual, etc. En tu caso, la propuesta es que los padres ingresen en la app del banco, busquen “Pago de servicios”, seleccionen el colegio, ingresen el código del alumno, vean pensiones pendientes y paguen. Estas plataformas reducen tiempo, errores y mejoran la satisfacción del usuario.

3.2.5.3. Seguridad y trazabilidad en transacciones educativas

La seguridad digital implica cifrado de datos, autenticación de usuarios, protección de datos personales, medidas contra ataques cibernéticos, cumplimiento normativo de privacidad. La trazabilidad se refiere a que cada transacción pueda ser rastreada — quién pagó qué, cuándo, con qué medio y para qué alumno — lo cual es vital para conciliaciones, auditorías y transparencia institucional. En el Perú, hay normas que regulan seguridad digital y protección de la información (Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, Ley de Gobierno Digital) El Peruano.

3.2.6. Normativa aplicable

A continuación, se describen las principales normas nacionales que regulan la relación contractual entre instituciones educativas privadas y los padres de familia, así como las obligaciones derivadas del pago de pensiones escolares.

3.2.6.1. Marco legal peruano sobre contratos educativos y pagos en instituciones privadas.

La Ley N° 28044, Ley General de Educación, es la norma básica que regula el servicio educativo en todos sus niveles y modalidades en Perú. Las instituciones

educativas privadas están sometidas a este marco legal. Esta norma establece el marco general del servicio educativo, regulando la gestión tanto pública como privada, lo que implica que toda propuesta de innovación administrativa en instituciones privadas debe ajustarse a sus lineamientos de calidad y gestión.

Ley N° 27665, Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos, regula cómo deben comportarse los colegios privados frente al cobro de pensiones, protegiendo a las familias. Este reglamento define que las instituciones educativas deben brindar información transparente sobre los costos, servicios y condiciones de pago, garantizando la protección de la economía familiar bajo la supervisión del Ministerio de Educación.

3.2.6.2. El Reglamento de la Ley de los Centros Educativos Privados (Decreto Supremo N° 001-96-ED)

Este reglamento define la organización interna, obligaciones administrativas y responsabilidades de las instituciones privadas, incluyendo la transparencia en la gestión de recursos y cobros. Por ello, es fundamental para validar el diseño de un sistema de bancarización institucional.

Derechos y deberes de las instituciones educativas privadas frente a los padres de familia.

Según las normas establecidas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), las instituciones educativas privadas tienen derechos y deberes claramente definidos frente a los padres de familia, en el marco de la protección del consumidor educativo. Los colegios privados solo están autorizados a cobrar tres conceptos específicos: cuota de ingreso (por única vez), matrícula anual y

pensiones mensuales. Cualquier otro cobro o condicionamiento económico adicional se considera indebido, salvo que cuente con una autorización legal expresa. Asimismo, las instituciones tienen la obligación de garantizar la transparencia en la información económica, lo que implica detallar claramente los costos de los servicios educativos, los beneficios incluidos, las condiciones y plazos de pago, así como la prohibición de cobrar por servicios no prestados.

En caso de incumplimiento, el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares (RIS) establece sanciones administrativas por infracciones como cobros indebidos, omisión de información o prácticas contrarias a la buena fe contractual, reforzando así el derecho de los padres a recibir un servicio educativo justo, informado y conforme a la normativa vigente.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DEL PROYECTO

4.1. Diseño Metodológico

4.1.1. Nivel de investigación

El nivel de investigación del proyecto es descriptivo, ya que se orientó a describir la situación actual del proceso de cobranza, identificar sus limitaciones, y posteriormente proponer un modelo de mejora que optimizará la gestión de pagos. Este diseño se desarrolló en tres fases secuenciales, la primera fue el diagnóstico de la situación actual, dónde se realizó el levantamiento de información sobre la gestión de cobranza, flujos administrativos, medios de pago utilizados y niveles de morosidad. El segundo fue el análisis cualitativo de percepciones, en esta fase se exploraron opiniones, experiencias y expectativas de los padres de familia y del personal administrativo. Por último, se realizó la elaboración de la propuesta de mejora para poder diseñar el modelo de bancarización y redefinir los procedimientos administrativos asociados.

4.1.2. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, se enfocó a solucionar una problemática real que afecta la gestión de cobranza de la I.E.P. *Angelitos de Santa María*. A partir del diagnóstico del proceso actual y del análisis de las percepciones de los actores involucrados, se buscó elaborar una propuesta de mejora viable basada en la bancarización de pagos escolares. El estudio aplicó conocimientos teóricos de administración, tecnología y gestión educativa para generar un cambio operativo concreto en la institución.

4.1.3. Tipo de enfoque

El proyecto adoptó un enfoque cualitativo, debido a que buscó comprender e interpretar la realidad del proceso de cobranza en la Institución Educativa Privada *Angelitos de Santa María*, desde la percepción y experiencia de los actores involucrados. Este enfoque permite explorar las necesidades, limitaciones y expectativas tanto del personal administrativo como de los padres de familia frente a la gestión actual de los pagos escolares, así como analizar la aceptación y viabilidad de implementar un sistema de bancarización mediante una aplicación bancaria vinculada al código del alumno. El enfoque cualitativo se justificó porque la investigación se centró en la profundidad del análisis y la comprensión de significados, sin emplear mediciones numéricas ni manipular variables, lo que favoreció la interpretación de la realidad desde la perspectiva de los participantes.

4.1.4. Diseño de investigación

Se empleó un diseño no experimental, debido a que el propósito del estudio fue analizar el proceso de cobranza de pensiones en su contexto real, sin manipular deliberadamente las variables involucradas. Este tipo de diseño resulta pertinente ya que permite identificar brechas, limitaciones y oportunidades de mejora dentro

del sistema de cobranza existente, para posteriormente formular una propuesta basada en el diagnóstico obtenido.

4.2. Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por el personal administrativo del colegio responsable de la gestión de cobros, así como por los padres de familia o responsables de los estudiantes matriculados en los niveles de inicial y primaria. Este grupo representó a los actores directamente involucrados en el proceso de pago y administración de las pensiones escolares, por lo que su participación resultó esencial para comprender las limitaciones y expectativas frente a la posible implementación del sistema de bancarización.

La muestra de la investigación estuvo conformada por un (1) colaborador del área administrativa encargado directamente de la gestión de cobros en la institución educativa y por tres (2) padres de familia pertenecientes a los niveles de inicial y primaria.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional o por conveniencia, característico de los estudios cualitativos, que buscó identificar a los informantes claves capaces de aportar información relevante y detallada sobre el proceso actual de cobranza y la percepción respecto a la posible implementación de un sistema de bancarización de pagos escolares.

Esta muestra permitió obtener apreciaciones detalladas y diversas perspectivas sobre las limitaciones, ventajas y expectativas relacionadas con la propuesta tecnológica. De este modo, se buscó comprender la experiencia y percepción de los actores directamente involucrados, generando insumos valiosos para el diseño de una propuesta viable y contextualizada a la realidad de la institución educativa.

4.2.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se empleó la técnica de entrevista semiestructurada con el objetivo de recopilar información acerca de los procedimientos, opiniones y experiencias con el proceso de cobranza de la institución.

Técnica principal: Entrevista semiestructurada.

Instrumento: Guía de entrevista elaborada por el investigador, con preguntas abiertas orientadas a explorar los siguientes aspectos:

En el caso del personal administrativo:

- Procedimientos actuales de cobranza.
- Dificultades o limitaciones en el control de pagos.
- Opinión sobre la bancarización del proceso.
- Impacto esperado en la carga laboral y transparencia.

En el caso de los padres de familia:

- Experiencia con el pago de pensiones escolares.
- Dificultades o incomodidades actuales.
- Uso de medios digitales o bancarios.
- Disposición a utilizar una app bancaria para los pagos.

Las entrevistas se aplicarán de manera presencial o virtual (según disponibilidad), previa solicitud de consentimiento informado. Cada sesión será grabada y transcrita con autorización de los participantes.

4.2.2. Sistema de registro y análisis de datos

Para la presente investigación, se aplicó una entrevista semiestructurada al personal administrativo responsable del proceso de cobranza del Colegio “*Angelitos de Santa María*” y a padres de familia de alumnos de la institución, con el fin de identificar las principales dificultades y percepciones sobre la gestión actual de los pagos de pensiones y las posibles mejoras a implementar.

El registro de datos se realizó mediante transcripción literal de la entrevista grabada, garantizando la fidelidad de la información obtenida. Posteriormente, se efectuó un análisis cualitativo de contenido, organizando los hallazgos en categorías temáticas relacionadas con: (a) medios y canales de pago utilizados, (b) dificultades en el registro y control de los pagos, (c) puntualidad y comportamiento de pago de los padres de familia, (d) impacto operativo e institucional de la morosidad, y (e) percepciones sobre la implementación de un sistema bancarizado de cobranza.

Los resultados obtenidos muestran que el proceso de cobranza se realiza actualmente a través de medios manuales y digitales informales, principalmente mediante transferencias bancarias, pagos en efectivo y Yape, utilizando WhatsApp como canal de envío de comprobantes. La promotora indicó que la forma más frecuente de pago es la transferencia a cuenta institucional, aunque el uso de Yape resulta más cómodo para los padres de familia. Sin embargo, el colegio mantiene la norma de priorizar el depósito en cuenta como método oficial.

Respecto al registro de pagos, se identificó una sobrecarga administrativa considerable, ya que la verificación se realiza de manera manual y fragmentada, debiendo contrastar comprobantes de Yape, depósitos bancarios y pagos en efectivo. Este proceso, según la promotora, demanda cerca del 50 % de su tiempo laboral diario, reduciendo su disponibilidad para otras tareas de gestión. Asimismo, la falta de integración entre los diferentes medios de pago incrementa la posibilidad de errores o demoras en la conciliación.

En cuanto al comportamiento de pago, los resultados revelan una baja tasa de cumplimiento puntual: solo el 10 % de los padres paga dentro del plazo establecido, mientras que un 70 % realiza el pago con un mes o más de retraso, y el 30 % restante lo hace al finalizar el mes o en plazos variables. A pesar de que el reglamento económico incluye penalidades por mora, estas no se aplican de forma

efectiva debido a la resistencia de los padres y a las limitaciones normativas impuestas por el Ministerio de Educación.

El impacto de la morosidad se traduce en tensiones financieras dentro de la institución, aunque mitigadas por un fondo de contingencia manejado por la promotora. No obstante, se reporta que los ingresos actuales no logran cubrir las expectativas del año 2025, generando preocupación respecto a la sostenibilidad financiera del colegio.

Finalmente, ante la consulta sobre posibles mejoras, la entrevistada manifestó que un sistema bancarizado con código de alumno representaría una alternativa viable y eficiente, permitiendo automatizar la verificación de pagos y reducir la carga administrativa. Sin embargo, estimó que aproximadamente un 30 % de los padres podría tener dificultades para adaptarse por desconocimiento del uso de aplicaciones bancarias. Asimismo, consideró que la implementación de incentivos, como descuentos por puntualidad, podría mejorar la cultura de pago.

En síntesis, el análisis de la entrevista evidencia que el sistema actual de cobranza del colegio se encuentra fragmentado, manual y dependiente de la intervención directa del personal administrativo, lo que genera ineficiencia, retrasos y desgaste operativo. La introducción de un sistema bancarizado automatizado aparece como una oportunidad de mejora que podría fortalecer el control financiero, mejorar la trazabilidad de los pagos y contribuir a la sostenibilidad institucional.

4.2.3. Factores de análisis

Debido a que la presente investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo aplicado, no se contemplan variables de estudio, ya que no se busca establecer relaciones de causa y efecto entre fenómenos. En su lugar, se consideran factores de análisis que permiten comprender la situación actual y sustentar la propuesta tecnológica

de bancarización mediante una aplicación móvil con código de alumno. Los principales factores analizados son:

- Factor administrativo: relacionado con los procesos de cobranza, control de pagos y gestión financiera interna del colegio.
- Factor tecnológico: vinculado con la disponibilidad, accesibilidad y aceptación de herramientas digitales por parte del personal administrativo y los padres de familia.
- Factor social: referido a la percepción, confianza y disposición de los padres de familia para adoptar sistemas de pago digital.

Estos factores fueron identificados a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas tanto al personal administrativo como a los padres de familia.

4.2.4. Consideraciones éticas

El estudio garantiza el anonimato y la confidencialidad de los participantes.

Antes de cada entrevista, se solicitará el consentimiento informado, explicando los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación y el uso académico de los datos.

No se registran nombres reales en las transcripciones; se emplearán códigos como E1 (entrevistado 1 administrativo) o P1 (padre 1) para mantener la privacidad.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1. Resumen ejecutivo

La Institución Educativa Privada Angelitos de Santa María, ubicada en el distrito de Comas, enfrenta serias dificultades en la gestión de cobranza de pensiones, principalmente por los retrasos en los pagos de los padres de familia (70 % de morosidad en promedio en 2025), el desorden contable derivado del registro manual de operaciones y la ausencia de un canal único de administración de

ingresos. Esta situación ha generado acumulación de deudas, retrasos en el pago de sueldos del personal docente y administrativo, además de limitaciones en el mantenimiento de infraestructura y adquisición de materiales educativos, afectando directamente la calidad del servicio ofrecido.

El proyecto propone la implementación de un sistema de bancarización de cobros, que permitirá trasladar los pagos a entidades financieras y plataformas digitales seguras. La estrategia se estructura en tres ejes principales: (1) centralización de ingresos en cuentas bancarias institucionales para garantizar control y trazabilidad; (2) reducción del uso de efectivo mediante la habilitación de múltiples canales bancarizados —como agentes, banca por internet, aplicaciones móviles y billeteras digitales—; y (3) generación automática de reportes de pagos y conciliaciones en tiempo real, lo que fortalecerá la transparencia y eficiencia administrativa.

Con esta innovación, se espera reducir la morosidad en al menos un 25 % durante el primer año, optimizar la gestión financiera institucional y mejorar la confianza de los padres de familia. En síntesis, la bancarización de los cobros escolares con código único por alumno representa una solución tecnológica innovadora que impulsa la modernización administrativa, fortalece la sostenibilidad económica y posiciona a la institución como un referente en gestión educativa digital en Lima Norte.

5.2. Características técnicas o atributos del proyecto

El proyecto de mejora del proceso de cobranza tiene como propósito modernizar y optimizar la gestión financiera de la institución, garantizando transparencia, trazabilidad y eficiencia en los pagos de pensiones escolares. A través de la implementación de un sistema bancarizado, se busca sustituir los métodos manuales y poco seguros por canales digitales confiables y disponibles en todo momento, permitiendo que los padres de familia realicen sus pagos de manera ágil

y segura. Este modelo contribuye directamente a reducir la morosidad, minimizar errores administrativos, fortalecer la confianza institucional y mejorar la sostenibilidad económica del colegio, al centralizar los ingresos y automatizar los procesos contables. En conjunto, cada atributo técnico del sistema refuerza el objetivo principal del proyecto: lograr una gestión de cobranza más eficiente, transparente y orientada a la satisfacción del usuario, impulsando la transformación digital del colegio hacia un modelo de administración moderna y sostenible.

5.2.1. Bancarización del proceso de cobranza

Los pagos de pensiones se realizan exclusivamente a través del sistema del banco aliado.

Eliminación progresiva de pagos en efectivo, Yape, Plin u otros métodos informales para centralizar la gestión.

5.2.2. Canales de pago modernos

Acceso mediante aplicativo bancario. Los padres podrán ingresar a la app o banca por internet de la entidad financiera.

Opción habilitada en la sección “Pago de servicios”.

5.2.3. Identificación mediante código único de alumno

Cada estudiante tendrá un código asignado para la consulta y pago de sus obligaciones.

El sistema mostrará en tiempo real las pensiones pendientes de pago.

5.2.4. Formalización y trazabilidad

Al realizar el pago, el sistema generará un comprobante digital válido.

El colegio recibirá la notificación del pago y podrá conciliar automáticamente en su sistema contable.

5.2.5. Disponibilidad y seguridad

Plataforma disponible 24/7 para realizar pagos desde cualquier dispositivo.

Uso de protocolos de seguridad bancarios (cifrado, doble autenticación, encriptación de datos) minimiza riesgos de pérdida, robo o fraude.

5.2.6. Reportes integrados

Acceso a reportes financieros emitidos por el banco con detalle de pagos realizados y pendientes.

Reducción del riesgo de error humano en la conciliación administrativa.

5.2.7. Facilidad de uso para los padres de familia

Proceso simplificado: solo seleccionar la institución, ingresar el código del alumno y pagar.

Generación de comprobante descargable desde la app o banca web.

5.2.8. Escalabilidad del sistema

Posibilidad de ampliar la solución para incluir matrículas, actividades extracurriculares u otros servicios educativos.

Integración futura con el sistema académico-administrativo del colegio.

Cada uno de estos atributos técnicos contribuye de manera integral a la eficiencia institucional. La bancarización y la formalización de los pagos garantizan mayor control financiero y reducen el margen de error en los registros contables.

Los canales modernos y la identificación por código único aseguran agilidad y precisión en las transacciones, mientras que los reportes automáticos y la trazabilidad permiten una conciliación inmediata y confiable. Por su parte, la

disponibilidad permanente y las medidas de seguridad fortalecen la confianza de los padres y disminuyen el riesgo operativo.

Finalmente, la escalabilidad del sistema proyecta una mejora continua y sostenible, asegurando que el colegio evolucione hacia un modelo de gestión educativa más tecnológicamente integrado, eficiente y transparente.

5.3. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

Tabla 1

Análisis comparativo de características

	Pago efectivo (actual)	Pago bancarizado (propuesta)
Seguridad	Mal maneja de dinero, pérdida y robo.	Seguridad bancaria con los protocolos, como: autenticación y trazabilidad.
Control contable	Requiere un registro manual y duplicidad	Se realizan conciliaciones en tiempo real y reportes automáticos.
Accesibilidad	Pagos solo presencial y con horarios limitados.	Disponible 24/7 días a través de banca móvil, agentes y billetera digital.
Transparencia	Depende de comprobantes en físico.	Los comprobantes son digitales y automáticos.
Dependencia tecnológica	No necesita conexión a internet.	Requiere acceso digital como también puede usar agentes bancarios.

Nota: Elaboración propia

Actualmente, el proceso de cobranza se realiza únicamente en efectivo, lo cual tiene ciertas ventajas, pero también múltiples limitaciones. El pago efectivo es un método accesible para cuyos padres de familia que no manejan aplicativos móviles

o servicios bancarizados. Sin embargo, este sistema conlleva importantes desventajas, como: robo, pérdida o un mal manejo del dinero; los registros contables dependen de procesos manuales, lo que incrementa la probabilidad de errores. Asimismo, la transparencia hacia los padres es reducida ya que los comprobantes en físico pueden extraviarse y no siempre reflejan en tiempo real el estado de la deuda que se tiene, lo que contribuye a retrasos y altos índices de morosidad.

Frente a estas limitaciones, la implementación de un sistema bancarizado de pagos ofrece una alternativa moderna, segura y eficiente. Bajo este esquema los padres de familia tendrían la posibilidad de realizar pagos a través de múltiples canales bancarios desde; agentes, banca móvil, billeteras digitales, disponibles las 24 horas del día. Esto ayudaría a que los usuarios cuenten con mayor comodidad y facilidad para cumplir con sus obligaciones. Además, cada estudiante estaría identificado con un código único que facilita la consulta en línea de pensiones pendientes, esto garantiza una mayor transparencia en el proceso.



Otro punto clave radica en el control financiero: mientras que el pago en efectivo requiere conciliaciones manuales, el sistema bancario genera reportes automáticos en tiempo real, reduciendo los errores humanos. A ello, la seguridad se incrementa, ya que los pagos estarían respaldados por protocolos de encriptación y autenticación bancaria, lo que hace que se elimine el manejo físico de dinero dentro de la institución.


Finalmente, la bancarización no solo centraliza y ordena la cobranza de pensiones, sino que también abre otras posibilidades de escalar hacia otros conceptos de pago como matrículas, actividades extracurriculares y servicios adicionales. Mientras que el método de pago en efectivo ofrece simplicidad, pero expone a las instituciones

en riesgos financieros, el sistema bancarizado representa una solución integral que combina seguridad, accesibilidad y eficiencia, logrando fortalecer la relación con los padres de familia y garantizando mayor sostenibilidad económica para el colegio.

Tabla 2

Análisis comparativo de opciones bancarias

Banca	Servicios para la institución	Canales de pagos disponibles	Identificación de alumno	Beneficio hacia los padres de familia
	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de recaudación BCP (automatización y conciliación) - Afiliación como "PAGO DE SERVICIO" en app y web. - Reportes automáticos y conciliación contable en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicativo móvil BCP - Banca por internet. - Agentes - Ventanilla - POS 	<p>Código único por alumno para la trazabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuotas sin interés en algunos convenios con colegios. - Amplia red de agentes y cobertura nacional. - Comprobantes digitales inmediatos.
	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes a instituciones (recaudación). - Reportes consolidados para la institución. - Izipay (POS y link de pagos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicativos móviles Interbank. - Banca por Internet - Ventanilla - Cajeros multifunción - POS/ Izipay 	<p>Código único o DNI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de fraccionar en cuotas mediante tarjeta de crédito. - Link de pago para mayor comodidad. - Diversidad de canales físicos y digitales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Recaudación BBVA (código único por alumno) - Openpay (pasarela de web, link de pago, smart pos). - Integración de pagos digitales y reportes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicativo móvil BBVA. - Banca por internet. - Agentes - Ventanilla. - Smart POS - Link de pago. - Plin 	<p>Código único del alumno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos en cuotas sin intereses en convenios específicos. - Pagos inmediatos vía PLIN (con celular) - Variedad de opciones digitales modernas (pasarela online, link de pago)
---	---	---	---------------------------------	---

Nota: Elaboración propia

El Banco de Crédito del Perú (BCP) dispone de un servicio de recaudación institucional que incorpora conciliación automática y generación de reportes en tiempo real, favoreciendo la centralización de los pagos y la trazabilidad contable de las transacciones. La extensa red de agentes del BCP asegura una amplia cobertura territorial, lo que facilita el acceso a los distintos canales de pago en diversos distritos. Asimismo, los programas de fraccionamiento sin intereses implementados por la entidad contribuyen a mejorar la capacidad de cumplimiento financiero de las familias y a disminuir los índices de morosidad dentro de la institución educativa.

Por su parte, Interbank dispone del servicio de Pago a Instituciones, el cual posibilita la cancelación de obligaciones a través de diversos canales, entre ellos la aplicación móvil, la banca por internet, los agentes autorizados, las ventanillas y los cajeros multifunción. Asimismo, la entidad integra la solución Izipay, que amplía las modalidades de recaudación al incorporar pagos con tarjeta en puntos de atención y la emisión de enlaces digitales, lo que favorece la diversificación de medios de pago y la accesibilidad para los usuarios.

Finalmente, el Banco BBVA se distingue por su orientación hacia la digitalización de los procesos de pago. La entidad ofrece un sistema de recaudación institucional basado en código único por alumno e integra herramientas tecnológicas como Openpay que posibilita la implementación de pasarelas web y enlaces de pago, optimizando tanto las transacciones presenciales como las realizadas en línea. Asimismo, promueve el uso de Plin, aplicación que permite efectuar transferencias inmediatas mediante el número de celular, lo que representa una alternativa ágil y segura para los usuarios que utilizan medios digitales. De manera complementaria, el BBVA incorpora programas de fraccionamiento de pagos sin intereses, lo que aporta flexibilidad financiera y refuerza la confianza de las familias en el proceso de cobranza.

5.4. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

5.4.1. Objetivo General

Proponer un sistema bancarizado de cobranza de pensiones en la I.E.P. Angelitos de Santa María, para optimizar la gestión administrativa, reducir la morosidad y garantizar mayor seguridad en los pagos.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las limitaciones del proceso actual de cobranza de pensiones en la institución.
- Identificar las plataformas digitales y bancarias más adecuadas para el cobro de pensiones.
- Proponer un modelo de cobranza bancarizado seguro, flexible y accesible para los padres de familia.

5.5. Componente del proyecto

El proyecto de bancarización del proceso de cobranza de pensiones en la I.E.P. *Angelitos de Santa María* se estructura en varios componentes interrelacionados que buscan optimizar la gestión de pagos, garantizar la transparencia financiera y facilitar la experiencia de los padres de familia. A continuación, se describen los principales componentes técnicos y operativos:

5.5.1. Componente tecnológico

Este componente comprende la implementación del servicio de pago bancarizado mediante la integración de la institución educativa con una plataforma digital de un banco aliado. A través de la banca móvil o la web del banco, los padres podrán acceder a la opción “Pago de servicios”, buscar el nombre del colegio e ingresar el código del alumno para visualizar los pagos pendientes y realizar la transacción.

Asimismo, se desarrollará un módulo administrativo de control y conciliación, que permitirá al colegio descargar reportes automáticos de pagos diarios, generar alertas de morosidad y tener trazabilidad completa de las transacciones. Este sistema reducirá los errores humanos y el tiempo invertido en el registro manual de pagos.

5.5.1.1. Plataformas digitales

- Plin/Yape: Posibilita que los usuarios realicen pagos instantáneos entre ellos con solo emplear el número de teléfono celular. Algunas escuelas lo aceptan para el pago de matrículas y pensiones. Es fácil desde la aplicación móvil, es rápido y práctico si el colegio está afiliado, y no tiene comisiones para quien paga.

- Billeteras digitales(Yape, Tunki, Bim, Agora PAY): Facilitan el pago de servicios, la transferencia de dinero y el uso del código QR, entre otras cosas. Si el colegio acepta este medio, algunas de estas billeteras pueden ser utilizadas para realizar pagos escolares. La rapidez, la facilidad de uso y el escaso papeleo pueden ser una buena opción para cantidades más pequeñas o esporádicas.
- Bancos tradicionales / apps bancarias Transferencias bancarias: Alto grado de fiabilidad, respaldo legal, mayor aceptación entre personas menos acostumbradas a apps modernas. Que haya claridad sobre quién cobra la comisión, que los padres sepan los datos bancarios correctos, posibles demoras de acreditación, que sea fácil de usar.

5.5.1.2. Modelo de Cobranza Escolar con BCP

- Apertura de servicio con BCP
El colegio firma un convenio de “Servicios de Recaudación BCP”.
El banco asigna un código de convenio exclusivo para el colegio.
Se define el formato de base de datos (relación de alumnos, código de pago, monto de pensión y vencimiento).
- Identificación de cada alumno
Cada estudiante recibe un código único de pago (generalmente el número de su DNI) asignado por el colegio y cargado en la base de datos del BCP. Ese código se usa en cualquier canal del BCP para identificar al alumno y registrar el pago automáticamente.
- Canales de pago habilitados
Los padres podrán pagar la pensión en cualquiera de estos medios:

Banca por Internet (www.viabcp.com): Para realizar el pago, el usuario debe seleccionar la opción “Pago de servicios” luego buscar el convenio del colegio ingresando el nombre o código correspondiente, y finalmente colocar el código del alumno, verificar que el monto sea correcto y confirmar la operación.

App BCP (celular): Al igual que en la web, el usuario debe buscar el convenio del colegio, el código del alumno y proceder con el pago utilizando la cuenta o tarjeta registrada.

Agentes BCP: En más de 10,000 puntos disponibles en bodegas y farmacias, el padre solo debe indicar el código del colegio y el código del alumno, y finalizar el proceso recibe constancia impresa del pago.

Agencias BCP (ventanilla): El pago se realiza de manera presencial utilizando el código del alumno, y una vez registrado el sistema actualiza automáticamente la deuda dentro del convenio.

Débito Automático (opcional): El padre firma una autorización para que el BCP realice el descuento automático de la pensión desde su cuenta corriente o de ahorros cada mes, en la fecha establecida.

- Conciliación y reportes

El BCP entrega al colegio un reporte diario, ya sea en línea o descargable, con todos los pagos recibidos, incluyendo nombre del alumno, código, monto, fecha y canal de pago, lo que permite que la institución concilie sus registros de manera rápida y sencilla.

5.5.2. Componente organizacional

Involucra la revisión y actualización de los procesos internos de cobranza, roles y responsabilidades del personal administrativo. Se establecerán protocolos estandarizados para la validación de pagos, comunicación con el banco, atención de reclamos y registro contable.

Además, se capacitará al personal en el uso del nuevo sistema bancario, asegurando la adopción tecnológica y el cumplimiento de las políticas institucionales de transparencia financiera.

5.5.3. Componente comunicacional

Este componente tiene como fin garantizar que los padres de familia comprendan y adopten el nuevo sistema de pago. Se diseñará una campaña informativa y educativa, que incluirá talleres presenciales, videos tutoriales y guías digitales que expliquen cómo realizar los pagos en la aplicación bancaria. También se promoverá la comunicación bidireccional entre el colegio y los padres mediante canales digitales (correo, WhatsApp institucional, redes sociales), con mensajes recordatorios antes de cada vencimiento.

5.5.4. Componente de seguridad y cumplimiento normativo

Incluye la implementación de medidas de seguridad digital para proteger los datos de las familias, conforme a la Ley N.º 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y la Ley de Gobierno Digital (D.L. N.º 1412).

El sistema bancario garantizará el cifrado de la información, la autenticación segura y la trazabilidad de todas las operaciones, cumpliendo con las políticas nacionales

de protección al consumidor educativo establecidas por Indecopi y el Ministerio de Educación (MINEDU).

5.6. Resultados generales: componente del proyecto

- Mejora de la gestión administrativa:

Se busca reducir tiempo y trabajo que implica administrar los cobros mediante la automatización de los registros y conciliaciones bancarias. Esta mejora permitirá disponer de información financiera actualizada y precisa, mejorando el desempeño del área de tesorería.

- Reducción de morosidad

Con el uso de medios de pagos digitales como aplicativos móviles, agentes, banca por internet se proyecta reducir la morosidad entre un 25% y 35% durante el primer año mejorando la estabilidad económica del colegio.

- Mejora del control financiero y contable.

La gestión centralizada de los ingresos a través del sistema bancario permitirá un control más preciso de los fondos y una trazabilidad total de los pagos, evitando errores contables y mejorando la transparencia en la rendición de cuentas.

- Mayor seguridad en las transacciones

La digitalización de los pagos eliminará la manipulación de efectivo, reduciendo la exposición de robos o pérdidas. Además, el sistema de seguridad de banco y los códigos únicos por estudiante asegurará la protección de los datos y la privacidad de las operaciones

5.7. Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 3

Cuadro de costos de implementación del sistema bancarizado

Categoría	Detalle	Costo Estimado (S/)
Tecnológico	Convenio de recaudación (Banco BCP) <i>(Asignación de convenio y configuración de la base de datos de alumnos)</i>	S/ 600.00
	Creación de un sistema en excel automatizado contable conectado a los reportes bancarios	S/ 1,200.00
Organizacional	Capacitación del personal administrativo <i>(Taller sobre uso del sistema bancarizado y atención de reclamos, 6 horas)</i> y Actualización y revisión de protocolos internos <i>(Asistencia en la implementación y pruebas piloto)</i>	S/ 600.00
Comunicacional	Campaña informativa y lanzamiento <i>(Afiches, videos tutoriales para los padres de familia)</i>	S/ 400.00
	Comunicación digital <i>(Difusión por correos, WhatsApp institucional y redes sociales)</i>	S/ 250.00
Total inversión		S/ 3,050.00

Nota: Elaboración propia

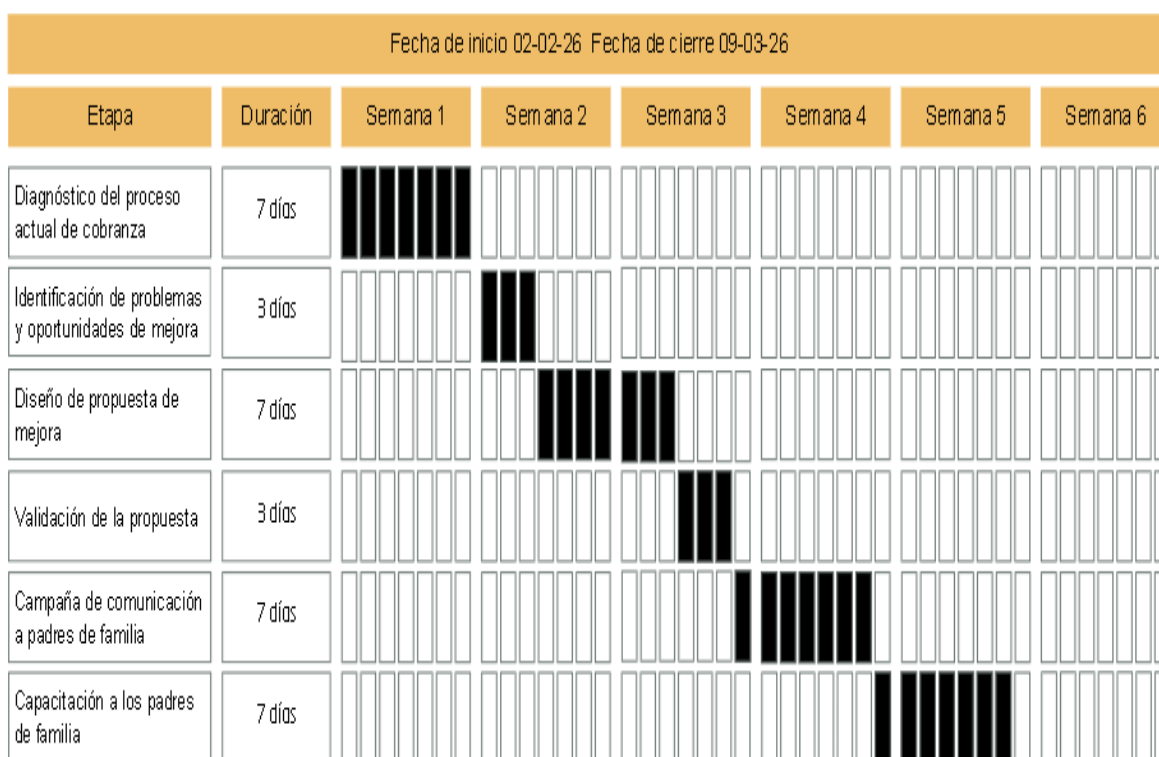
La implementación del sistema de bancarización en la institución educativa requiere una inversión total de S/ 3,050.00, distribuida en tres áreas principales: tecnológica, organizativa y comunicacional.

En el ámbito tecnológico, se contempla la colaboración con el Banco de Crédito del Perú (BCP) y el desarrollo de un sistema automatizado en Excel que permita procesar la información de manera segura y eficiente. En el área organizativa, la inversión se

destina a la capacitación del personal administrativo y a la actualización de los protocolos internos, con el fin de garantizar la correcta adopción del nuevo flujo de trabajo. Por último, el componente comunicacional incluye la elaboración de material informativo y campañas digitales dirigidas a los padres de familia, con el propósito de orientar y facilitar la comprensión del uso y alcance del sistema bancarizado. En conjunto, esta inversión asegura una transición ordenada, fortalece las capacidades internas y fomenta la confianza de la comunidad educativa, contribuyendo a modernizar el proceso de recaudación y mejorar la gestión institucional.

5.8. Plan de actividades del proyecto

Figura 1 Diagrama de Gantt: plan de actividades del proyecto



Nota: Elaboración propia

El proyecto cuenta con una duración estimada de 34 días, el cual permitirá implementar las siguientes actividades:

- Diagnóstico del proceso actual de cobranza

En esta primera etapa recopilaremos información sobre cómo se gestiona actualmente la cobranza de pensiones. Revisando documentos, registros de pagos y una breve entrevista al personal encargado, con el objetivo de identificar los métodos usados (efectivo, transferencias) y puntos críticos como los errores, demoras o duplicidades.

- Identificación de problemas y oportunidades de mejora

Con un diagnóstico, analizaremos los datos obtenidos para identificar los puntos críticos y oportunidades de mejora. Aquí se determina qué procesos pueden digitalizarse, cómo mejorar la comunicación con los padres y qué herramientas tecnológicas serían más adecuadas.

- Diseño de la propuesta de mejora

Aquí se desarrolla el modelo de bancarización del proceso de cobranza, considerando las condiciones del colegio y los bancos disponibles. Incluyendo el diseño de flujo de pago, la asignación de un código por alumno, la definición de canales bancarios y la integración con la contabilidad del colegio.

- Validación de la propuesta

En esta etapa presentaremos la propuesta al asesor y responsables del colegio para recibir retroalimentación. Se evaluará su viabilidad técnica, económica y organizacional. Se puede incluir una pequeña simulación del uso para con los padres de familia.

- Campaña de comunicación a padres de familia.

En esta fase se busca informar y sensibilizar a los padres sobre el nuevo sistema de pago bancarizado elaborando materiales visuales y digitales, detallando cómo funciona y qué beneficios ofrece.

- Capacitación a los padres de familia

Se brindarán sensaciones de orientación práctica sobre cómo realizar los pagos a través de app o agentes bancarios. También se atenderán dudas y se orientará sobre los comprobantes digitales.

CAPÍTULO VI: SUSTENTO DEL MERCADO

6.1. Alcance esperado del mercado

El alcance previsto del mercado para el presente proyecto se orienta a la comunidad educativa del colegio, constituida por los padres de familia y el personal administrativo responsable de la gestión de pagos. En la actualidad, los procesos de cobranza se ejecutan de forma manual o semiautomática, lo que ocasiona demoras, errores en los registros y dificultades para realizar un seguimiento oportuno de las cuotas escolares.

La implementación de una aplicación móvil bancaria basada en un código de alumno se plantea como una respuesta directa a las necesidades de este segmento, al facilitar el pago de pensiones, matrículas y otros conceptos educativos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta herramienta permitiría modernizar los procesos administrativos, reducir los tiempos de espera y ofrecer una experiencia más práctica, segura y transparente tanto para la institución como para las familias.

A mediano plazo, el proyecto podría ampliarse a otros colegios privados del mismo distrito o región, en especial aquellos que aún gestionan sus pagos mediante procedimientos tradicionales. En este sentido, el mercado potencial comprende instituciones educativas de nivel inicial y primaria interesadas en digitalizar sus procesos de cobranza, así como padres de familia familiarizados con el uso de aplicaciones móviles y servicios bancarios digitales.

En términos de impacto, se prevé que la adopción de esta solución incremente los niveles de bancarización educativa y la eficiencia administrativa, contribuyendo así a la transformación digital del sector educativo privado en el país.

6.2. Descripción del mercado objetivo

El mercado objetivo del presente proyecto está constituido principalmente por los padres de familia de estudiantes de instituciones educativas privadas, quienes requieren opciones de pago más prácticas, rápidas y seguras para cumplir con sus obligaciones económicas escolares. Este grupo se caracteriza por disponer de dispositivos móviles, contar con cuentas bancarias activas y presentar una creciente predisposición hacia el uso de plataformas digitales para la realización de operaciones financieras cotidianas.

Asimismo, el proyecto se orienta al personal administrativo de las instituciones educativas, el cual enfrenta dificultades asociadas a la gestión manual de cobros, la conciliación de pagos y el control de la morosidad. La incorporación de un sistema de bancarización mediante una aplicación móvil bancaria, que permite acceder al módulo “Pago de servicios”, buscar el nombre del colegio e ingresar el código del alumno para consultar y cancelar cuotas pendientes, se configura como una modalidad de comercialización innovadora que aprovecha la infraestructura tecnológica existente y la confianza brindada por el sistema financiero formal.

El mercado potencial comprende no solo al colegio en el que se implementará el proyecto piloto, sino también a otras instituciones educativas privadas del distrito y de la región, en especial aquellas que aún gestionan sus procesos de cobranza de manera tradicional o semi digital. En este sentido, la solución propuesta presenta capacidad de replicación y escalabilidad hacia un mercado educativo más amplio, lo que permite su posicionamiento como un modelo sostenible de gestión digitalizada de pagos escolares.

Desde una perspectiva comercial, esta innovación no se limita a proveer un canal de pago, sino que introduce una nueva forma de relación entre la institución educativa y los padres de familia, basada en la comodidad, la trazabilidad y la transparencia. Al integrarse con una entidad bancaria, la institución educativa refuerza su imagen de modernidad y confianza, mientras que los padres perciben un mayor control sobre sus pagos y una disminución de los trámites presenciales.

6.3. Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio propuesto se fundamenta en la bancarización del proceso de cobranza escolar mediante la integración con aplicaciones bancarias existentes, aprovechando la infraestructura tecnológica previamente establecida por las entidades financieras. En este enfoque, no se requiere el desarrollo de un software propio, sino la formalización de un convenio con una institución bancaria para habilitar el pago directo de pensiones escolares a través de la aplicación correspondiente. Este modelo contribuye a reducir costos operativos y a mejorar la trazabilidad de los pagos, lo que permite a las instituciones educativas privadas, como la I.E.P. Angelitos de Santa María, optimizar la gestión administrativa y los flujos financieros.

El proyecto se enmarca en un modelo B2C (Business to Consumer), en el que el banco actúa como intermediario entre los padres de familia y la institución

educativa. Mediante la plataforma bancaria, los usuarios acceden a la opción de pago de servicios, buscan el nombre del colegio, ingresan el código del alumno y pueden consultar sus deudas pendientes y efectuar los pagos correspondientes de manera trazable. Con este modelo, la institución educativa puede disponer de un canal digital de pago sin necesidad de desarrollar una plataforma propia, lo cual permite una asignación más eficiente de recursos y una mayor transparencia en los procesos administrativos.

Este enfoque implica efectos diferenciados para las partes involucradas. Los padres de familia cuentan con un canal de pago disponible en horarios amplios y sin necesidad de desplazamiento. El banco incorpora un servicio adicional dentro de su oferta digital. Finalmente, la institución educativa obtiene mayor eficiencia financiera, disminuye los índices de morosidad y accede a registros automáticos y verificables en tiempo real. En conjunto, el modelo contribuye a la digitalización de los procesos de cobranza en el ámbito educativo y establece una base para una gestión administrativa más sistematizada y coherente con las prácticas contemporáneas de administración escolar.

6.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor de esta innovación se orienta a la modernización y optimización del proceso de cobranza de pensiones escolares mediante la implementación de un sistema bancarizado de pagos digitales que vincula a los padres de familia con la institución educativa a través de una aplicación bancaria. Esta iniciativa responde a una necesidad identificada en el sector educativo: la ausencia de herramientas eficientes, seguras y accesibles para gestionar los cobros y contribuir a la sostenibilidad financiera de instituciones privadas de nivel inicial y primaria.

En contraste con los métodos tradicionales de pago, como depósitos manuales, transferencias no formalizadas o registros en hojas de cálculo, el sistema propuesto incorpora mecanismos que permiten la ejecución inmediata de pagos, la trazabilidad completa de las transacciones y la automatización de la comunicación entre el banco, la institución educativa y los padres de familia. Con ello, se disminuye la incidencia de errores humanos, se reducen los tiempos administrativos y se fortalece la transparencia y el control en los procesos financieros.

La propuesta se fundamenta en cuatro ejes principales:

- Eficiencia operativa: reducción del tiempo destinado al registro y verificación de pagos mediante la automatización del proceso.
- Accesibilidad y conveniencia: posibilidad de efectuar pagos desde diversos entornos y en cualquier momento a través de la aplicación bancaria.
- Seguridad y confiabilidad: empleo de plataformas financieras certificadas que resguardan la integridad de los datos y transacciones.
- Transparencia y control: disponibilidad de reportes en tiempo real que permiten a la institución monitorear con precisión el flujo de ingresos.

En conjunto, la iniciativa no solo incorpora una solución tecnológica, sino que también plantea un cambio en las prácticas de gestión administrativa educativa, en concordancia con los objetivos de transformación digital y sostenibilidad institucional. Su implementación se proyecta como un mecanismo para disminuir los niveles de morosidad, optimizar los procedimientos internos y fortalecer la experiencia de gestión de pagos escolares.

6.5. Canales de cobranza

Los canales de cobranza en este proyecto se conciben como los medios a través de los cuales se gestionan los procesos de cobro y pago de pensiones, facilitando la interacción entre la institución educativa y los padres de familia. Estos canales

permiten el flujo de información, el registro de los pagos y la comunicación relacionada con los compromisos económicos.

Los principales canales de distribución considerados en el proceso de cobranza son los siguientes:

- Canal bancario: Incluye los pagos efectuados en ventanilla o a través de agentes de la entidad bancaria con la cual la institución mantenga un convenio. Este canal incorpora mecanismos que favorecen la seguridad en el manejo de los recursos, aunque su efectividad depende de la coordinación entre el banco y la institución para la validación oportuna de los pagos.
- Canal digital: Comprende los medios electrónicos, tales como transferencias bancarias, aplicaciones móviles y plataformas de pago en línea. Este canal proporciona mayor inmediatez y accesibilidad, pero requiere que la institución disponga de un sistema automatizado de registro y de procesos de comunicación que permitan confirmar los pagos de manera eficiente.

6.6. Estrategia de comunicación del servicio de pago

La estrategia se orienta a incrementar la presencia de la Institución Educativa Privada Angelitos de Santa María en su entorno, mediante el fortalecimiento de la relación con los padres de familia y la optimización del proceso de cobranza de pensiones. Esta estrategia se fundamenta en la mejora de la experiencia del usuario a través de la incorporación de canales digitales de pago y de mecanismos de comunicación continua con las familias. Asimismo, se plantea promover la puntualidad en los pagos mediante acciones que faciliten el cumplimiento y contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional.

El propósito central es reducir los niveles de morosidad y consolidar la permanencia de las familias actualmente matriculadas, generando al mismo tiempo condiciones

que favorezcan la captación de nuevas matrículas en el contexto educativo local. La modernización y ordenamiento del proceso de cobranza, mediante prácticas transparentes y sistematizadas, se proyecta como un factor que puede mejorar la percepción de confiabilidad y eficacia entre los padres de familia.

La estrategia se estructura en tres ejes de implementación:

6.6.1. Fortalecimiento del sistema de cobranza

- Implementación de una plataforma digital de pagos que simplifique el procedimiento y permita el registro automatizado de transacciones.
- Reducción de la morosidad mediante recordatorios automatizados y opciones flexibles de pago.
- Impacto: mejora en la percepción de organización y credibilidad institucional, lo que puede incidir en mayores niveles de retención estudiantil.

6.6.2. Comunicación efectiva y fidelización

- Uso de canales de comunicación directa (como WhatsApp Business, correo institucional o aplicación móvil) para difundir información sobre fechas de pago y condiciones asociadas.
- Implementación de mecanismos que promuevan el cumplimiento oportuno, tales como programas de incentivos para padres que registren puntualidad.
- Impacto: fortalecimiento del compromiso de las familias y mejora en la interacción con la comunidad educativa.

6.6.3. Promoción de la reputación institucional

- Difusión de las mejoras en la gestión administrativa y financiera como parte de la política de transparencia institucional.

- Fomento de la recomendación por parte de las familias mediante la satisfacción derivada de procesos más eficientes y claros.
- Impacto: incremento en la captación y mantenimiento de matrículas dentro del mismo ámbito local, sin necesidad de modificar el público objetivo.

6.7. Alianzas a Futuro

Con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad del sistema de pagos y ampliar los beneficios dirigidos a la comunidad educativa, se propone establecer alianzas estratégicas futuras con instituciones financieras, tecnológicas y educativas. Tales alianzas se orientan a la optimización de procesos, a la incorporación de valor agregado en los servicios ofrecidos y a la consolidación de un modelo de gestión institucional caracterizado por la modernización, la eficiencia y la orientación a las necesidades del usuario.

6.7.1. Alianzas con entidades financieras

Se prevé la consolidación de acuerdos con entidades bancarias y financieras que proporcionen servicios complementarios al proceso de recaudación, entre los cuales se incluyen:

- Condiciones favorables en comisiones y tiempos de acreditación.
 - Integración con nuevos canales de pago, como códigos QR, billeteras digitales o aplicaciones personalizadas.
 - Servicios de conciliación automatizada y reportes avanzados.
- Estas alianzas tienen como finalidad diversificar las opciones disponibles para los padres de familia y disminuir la dependencia de un único proveedor de servicios bancarios.

6.7.2. Alianzas con empresas tecnológicas

Con el avance de la digitalización, se considerará la integración de herramientas orientadas a mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa, entre ellas:

- Plataformas de gestión académica y financiera que incorporen sistemas de pago integrados.
- Sistemas de notificaciones automáticas, como mensajes SMS, WhatsApp Business o bots informativos.
- Soluciones de facturación electrónica y automatización contable.

Estas acciones contribuirán al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica institucional y a la optimización de la trazabilidad y seguridad de la información.

6.7.3. Alianzas con instituciones educativas y asociaciones

Se promoverá el establecimiento de vínculos con asociaciones de instituciones educativas, universidades o redes especializadas que compartan buenas prácticas en gestión de pagos, seguridad financiera y atención al usuario. Estas alianzas permitirán:

- Acceder a procesos de *benchmarking* y análisis comparativos.
- Participar en capacitaciones, foros o seminarios relacionados con la digitalización de procesos.
- Obtener recomendaciones orientadas a la mejora continua de la gestión económico-administrativa.

6.7.4. Alianzas con proveedores de servicios complementarios

Se evaluará la incorporación de socios adicionales que contribuyan al ecosistema de pagos, entre los cuales se incluyen:

- Empresas de seguros que proporcionen microseguros educativos asociados al pago de pensiones.
- Empresas de recaudación no bancaria (*fintechs*) con soluciones innovadoras.
- Proveedores de auditoría y control interno especializados en sistemas de tesorería digital.

6.7.5. Beneficios esperados de las alianzas

Los posibles beneficios derivados de estas acciones incluyen:

- Mayor seguridad y transparencia en los procesos de recaudación.
- Reducción de costos operativos y financieros.
- Diversificación de los canales de pago disponibles.
- Acceso a innovación continua y a nuevas funcionalidades.
- Incremento en la satisfacción de los padres de familia mediante soluciones más accesibles y eficientes.
- Fortalecimiento institucional a través de la cooperación con entidades especializadas.

6.7.6. Enfoque estratégico

Las alianzas se seleccionarán considerando los siguientes criterios:

- Sostenibilidad a largo plazo.
- Impacto directo en la mejora del servicio de pagos.
- Compatibilidad tecnológica e integración con los sistemas existentes.
- Beneficios económicos y operativos tanto para la institución como para las familias.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

De la revisión del proceso de cobranza de la I.E.P. Angelitos de Santa María, se diagnosticaron las principales limitaciones que afectaban la eficiencia administrativa y la estabilidad financiera de la institución, cumpliendo así con el primer objetivo. Se identificaron fallas como el uso de múltiples medios informales de pago, la ausencia de un sistema centralizado y los elevados niveles de morosidad.

En respuesta al segundo objetivo, el análisis de diversas plataformas digitales y servicios bancarios permitió determinar que la bancarización mediante un código único por alumno era la alternativa más adecuada, al ofrecer seguridad, trazabilidad, disponibilidad continua y facilidad de uso para los padres de familia.

Finalmente, en cumplimiento del tercer objetivo, se propuso un modelo de cobranza bancarizado que resultó seguro, flexible y accesible, orientado a optimizar la gestión de pagos, reducir la carga operativa, fortalecer el control financiero y contribuir a la disminución de la morosidad. En conjunto, la modernización del proceso de cobranza mediante canales digitales se presentó como una solución viable y sostenible que respondió directamente a las necesidades institucionales y a las exigencias actuales de efectividad, transparencia y transformación digital en la gestión educativa.

7.2. Recomendaciones

1. Implementa progresivamente la bancarización de pagos y formaliza un convenio con una entidad bancaria para habilitar la opción “Pago de servicios” y asignar un código único por estudiante.
2. Elimina de manera gradual los pagos en efectivo, Yape y Plin para consolidar un único canal formal que facilite la conciliación automática y minimice errores por manejo manual de vouchers.

3. Capacita a los padres de familia en el uso del aplicativo bancario mediante talleres cortos, videos tutoriales o guías impresas, con especial atención a quienes no manejan herramientas digitales.
4. Optimiza la comunicación institucional y refuerza el uso de comunicados oficiales, recordatorios automáticos y cronogramas claros de pago alineados con el sistema bancarizado.
5. Fortalece las políticas internas de cobranza y define lineamientos claros sobre fechas, descuentos por pronto pago, penalidades legalmente aceptadas y mecanismos de seguimiento ante retrasos continuos.
6. Integra a futuro el sistema bancarizado con el sistema académico-administrativo para que los pagos se registren automáticamente en los expedientes de los estudiantes.
7. Monitorea periódicamente los indicadores de morosidad, puntualidad y eficiencia administrativa para evaluar el impacto de la propuesta y realizar ajustes continuos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aine, E.** (2024). *Exploring the effects of electronic payment systems on operational efficiency* [Bachelor's dissertation, Uganda Christian University]. UCU Scholar. <https://scholar.ucu.ac.ug/bitstreams/c23c1f79-d149-4419-a68e-fa5a745adc38/download>
- Banco Central de Reserva del Perú.** (2023). *Pagos digitales en el Perú* (Revista Moneda, N° 194). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-194/moneda-194-07.pdf>
- Byabato, F. F.** (2022). *Developing an online school fees payment system based on cloud computing with authentication scheme* [Bachelor's thesis, Kampala International University]. KIU Institutional Repository. <https://ir.kiu.ac.ug/items/e715c42a-57e8-447a-93e6-c69a6ac39b10>
- Figueroa Olaya, I. E.** (2021). *Estrategias de cobranzas y su influencia en la disminución del índice de morosidad por cobro de pensiones en el centro educativo particular del distrito de San Isidro* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/5bb30c2a-6a71-4a1b-bb79-770f3cb2f2cf>
- Flores Ramos, L. M.** (2023). *La gestión de cobranza y la liquidez en el sector educativo* (Tesis de titulación, Universidad Tecnológica del Perú). Repositorio UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/item/d99e0cb9-1cb8-45f5-b61b-a64fc12f8b3d>
- Inter-American Development Bank.** (2022). *Beyond cash: The digital payments revolution in Latin America and the Caribbean*. Publications IADB. <https://publications.iadb.org/en/beyond-cash-digital-payments-revolution-latin-america-and-caribbean>

- Llontop Díaz, M. N., & Morales Carbonel, R.** (2021). *Estrategias de cobranza para disminuir el índice de morosidad en la institución educativa privada* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7445>
- Mohd Hanapi, A.** (2023). *Factors affecting the adoption of FinTech digital payment services among higher education students in Malaysia* (Tesis de maestría, Universiti Teknologi MARA). UiTM Institutional Repository. <https://ir.uitm.edu.my/77708/1/77708.pdf>
- Musungu, I. D. G.** (2023). *School accounts management and financial accountability of public secondary schools in Khwisero Sub-County, Kenya* [Master's thesis, Masinde Muliro University of Science and Technology]. MMUST Institutional Repository. <https://ir-library.mmust.ac.ke/xmlui/bitstream/handle/123456789/2746/Musungu.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- RFILC.** (2023). *Extending the frontiers of digital school fees payments*. Rural Finance and Investment Learning Centre. <https://www.rfilc.org/wp-content/uploads/2023/03/Extending-the-Frontiers-of-Digital-School-Fees-Payments.pdf>
- UNESCO.** (2023). *SchoolPay – Digital school fees payment platform* [Web page]. UNESCO Digital Transformation Collaborative. <https://www.unesco.org/en/dtc-financing-toolkit/schoolpay>
- Uriarte Herrera, K. N.** (2024). *Estrategias de cobranza y su incidencia en la morosidad de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Merced – Puno 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada San Carlos]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/1034>

ANEXOS

01: Informe Turnitin

DANIEL RICK ROJAS LIMAYMANTA

PROYECTO DE INVESTIGAC

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30163-532762608

Fecha de entrega

24 nov 2025, 10:55 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 dic 2025, 9:12 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 2025 - Grupo7 - AVANCE 3 - 23.11 (2).docx

Tamaño del archivo

381.3 KB

70 páginas

13.670 palabras

81.096 caracteres

18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

16% Fuentes de Internet

6% Publicaciones

11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Daniel Rick
Rojas Limaymanta (Autor)

Ursula Pierina
García Benites (Autor)

Kiara Velásquez
Ramírez (Autor)

Sam Anlas
Carlos Antonio (Asesor)

02: Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

“Propuesta de mejora para el proceso de cobranza de la I.E.P Angelitos De Santa María, Lima, 2025”

Integrantes:

1. Rojas Limaymanta, Daniel Rick
2. García Benites, Ursula Pierina
3. Velásquez Ramírez, Kiara

Asesor: Sam Anlas, Carlos Antonio

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Esta propuesta de mejora generará impactos significativos en distintos niveles:

Impacto económico

- Reducción proyectada de la morosidad en al menos un 25 % durante el primer año, lo que incrementará el flujo de caja disponible.
- Disminución del manejo de efectivo, reduciendo riesgos de pérdida, falsificación o mal registro.

Impacto administrativo

- Optimización de los procesos internos, al eliminar registros manuales y errores asociados.
- Transparencia en el flujo de ingresos, gracias a reportes automáticos, conciliación en tiempo real y trazabilidad bancaria.

Impacto social

- Fomento de la inclusión financiera entre las familias al promover el uso de plataformas bancarizadas.
- Construcción de una cultura de puntualidad, responsabilidad económica y uso seguro de canales digitales.
- Contribución al desarrollo de una gestión educativa moderna, alineada con estándares actuales de transparencia y eficiencia.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Esta implementación del sistema de bancarización de cobros permitirá mejorar significativamente la gestión financiera de la Institución transformando el modelo tradicional de recaudo escolar en una plataforma moderna, segura y eficiente. El sistema permitirá reducir la morosidad, desarrollará un eficiente diseño del flujo de pagos utilizando canales bancarios y digitales, optimizar los procesos administrativos y garantizar un manejo financiero transparente, constituyendo una solución innovadora y replicable para mejorar la gestión educativa en instituciones privadas.

Impacto	Impacto favorable	Resultados
<p>Impacto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reducción proyectada de la morosidad en al menos un 25 % durante el primer año, lo que incrementará el flujo de caja disponible. ● Disminución del manejo de efectivo, reduciendo riesgos de pérdida, falsificación o mal registro. 	<p>Sí</p>	<p>Se anticipa un incremento en la disponibilidad de flujo de caja, permitiendo realizar pagos oportunos y planificar con mayor precisión, así como, una mayor transparencia en el manejo de ingresos institucionales</p>
<p>Impacto administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Optimización de los procesos internos, al eliminar registros manuales y errores asociados. ● Transparencia en el flujo de ingresos, gracias a reportes automáticos, conciliación en tiempo real y trazabilidad bancaria. 	<p>Sí</p>	<p>Se proyecta una migración del sistema manual y basado en efectivo hacia un modelo automatizado, centralizado y digitalizado, permitiendo una mejor consolidación de toda la información financiera en una base única, confiable y rastreable.</p>

<p>Impacto social</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de la inclusión financiera entre las familias al promover el uso de plataformas bancarizadas. 2. Construcción de una cultura de puntualidad, responsabilidad económica y uso seguro de canales digitales. 3. Contribución al desarrollo de una gestión educativa moderna, alineada con estándares actuales de transparencia y eficiencia. 	<p>Sí</p>	<p>Se espera que esta implementación de gestión de cobranza bancarizado pueda ser replicada por otras instituciones educativas privadas de Lima Norte y del país.</p>
--	-----------	---

Tabla 4

Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variables/ Categorías	Metodología
Problema General	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del proceso de cobranza . - Accesibilidad y seguridad del pago. - Flujo de información y actualización de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: Cualitativo - Tipo de Investigación: Aplicada. - Nivel: Descriptivo - propositivo. - Diseño de investigación:.. - Técnica: Entrevista semiestructurada. - Población y muestra: Personal administrativo responsable de cobranza y padres de familia involucrados en el proceso (muestra intencional) - Instrumento: Guía de entrevista por juicio de expertos.
<p>La I.E.P. Angelitos de Santa María presenta un proceso de cobranza manual e ineficiente, que genera altos niveles de morosidad, falta de trazabilidad, riesgo de errores administrativos y retrasos en la actualización de información de pagos.</p>	<p>Proponer un sistema bancarizado de cobranza de pensiones que optimice la gestión administrativa, reduzca la morosidad y mejore la seguridad y trazabilidad de los pagos en la I.E.P. Angelitos de Santa María.</p>		
Problemas Específicos	Objetivo Específico		

<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un sistema de pago seguro y automatizado. - Dependencia del registro manual que incrementa errores. - Ausencia de trazabilidad y actualización en tiempo real. - Morosidad recurrente debido a la falta de canales de pago accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el proceso actual de cobranza y sus limitaciones . - Identificar alternativas bancarias y métodos digitales adecuados para la institución. - Diseñar una propuesta de mejora basada en un sistema bancarizado, seguro y accesible para los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los usuarios. 	
--	--	---	--

Nota: Elaboración propia

El cuadro elaborado presenta una síntesis del problema de cobranza en la I.E.P. “Angelitos de Santa María”, donde identificamos que el proceso manual actual genera morosidad, errores, falta de trazabilidad y retrasos en la actualización de información, Por ello, se plantea como objetivo proponer e implementar un sistema bancarizado y automatizado que optimice la gestión administrativa y mejore la seguridad de los pagos. Para lograrlo, diagnosticamos el proceso actual, exploramos alternativas bancarias y digitales, diseñando una propuesta acorde a las necesidades institucionales. Las variables claves incluyen la gestión de cobranza, la accesibilidad y seguridad del pago, el flujo de información y la satisfacción de los usuarios. La metodología empleada es cualitativa, con un enfoque descriptivo-propositivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a personal administrativo y padres de familia seleccionados de manera intencional.

03: Instrumentos de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (PERSONAL ADMINISTRATIVO)

Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada

Técnica: Entrevista cualitativa

Participantes:

- Administradora y personal responsable del área de cobranza

Objetivo de la entrevista:

Recoger percepciones, experiencias y sugerencias sobre el proceso de cobranza de pensiones en la I.E.P. Angelitos de Santa María, con el fin de identificar problemas actuales y oportunidades de mejora.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

- Nombre (opcional):
- Edad:
- Cargo o relación con la institución:
- Años de experiencia o vínculo con la I.E.P.:
- Fecha y hora de la entrevista:

SECCIÓN II: PERCEPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE COBRANZA

- ¿Podría describir cómo se realiza actualmente el proceso de cobro de pensiones en el colegio?
- ¿Qué medios de pago utilizan con mayor frecuencia los padres de familia (efectivo, transferencia, Yape, Plin, etc.)?

- ¿Qué dificultades enfrenta al registrar y controlar los pagos recibidos por distintos medios?
- ¿Con qué frecuencia se presentan retrasos o errores en la conciliación de pagos y a qué cree que se deben?
- ¿Considera que la comunicación con los padres respecto a los pagos es clara y oportuna? ¿Por qué?

SECCIÓN III: IMPACTO DEL PROCESO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- ¿Qué consecuencias trae para la institución cuando los padres se retrasan en los pagos?
- ¿Cómo afecta este proceso a su carga laboral o al tiempo dedicado a otras tareas administrativas?

SECCIÓN IV: PROPUESTAS DE MEJORA Y EXPECTATIVAS

- ¿Qué cambios o mejoras cree usted que podrían implementarse para hacer más eficiente la cobranza?
- ¿Cree que un sistema bancarizado podría mejorar el orden y control de las cobranzas?
- ¿Qué tipo de facilidades o incentivos cree que motivarían a los padres a cumplir puntualmente con sus pagos?
- ¿Cómo cree que debería comunicarse la institución con los padres en caso de retrasos o incumplimientos?
- ¿Considera que todos los padres podrían adaptarse fácilmente a un sistema bancario de pagos?"

SECCIÓN V: COMENTARIOS FINALES

- ¿Desea añadir alguna otra observación o propuesta respecto al proceso de cobranza?

Indicaciones para el investigador:

- Registrar la entrevista de manera textual (transcripción) o mediante audio con consentimiento del entrevistado.
- Garantizar la confidencialidad de la información.
- Utilizar esta guía como estructura flexible, permitiendo explorar a profundidad los temas emergentes durante la conversación.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (PADRES DE FAMILIA)

Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada

Técnica: Entrevista cualitativa

Participantes:

Padres y madres de familia de la I.E.P. Angelitos de Santa María

Objetivo de la entrevista:

Recoger percepciones, experiencias y sugerencias de los padres de familia sobre el proceso de pago de pensiones en la I.E.P. Angelitos de Santa María, con el fin de identificar dificultades, expectativas y oportunidades de mejora.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre (opcional):

Edad:

Vínculo con el estudiante (padre/madre/apoderado):

Tiempo como parte de la institución:

Fecha y hora de la entrevista:

SECCIÓN II: PERCEPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE PAGO DE PENSIONES

1. ¿Cómo realiza usted actualmente el pago de las pensiones del colegio?
2. ¿Qué medios de pago suele utilizar (efectivo, transferencia, Yape, Plin, otros)?
3. ¿Ha tenido alguna dificultad al momento de realizar el pago? (horarios, comprobantes, validación, comunicación).
4. ¿Considera que la institución brinda información clara sobre fechas, montos y procesos de pago? ¿Por qué?
5. ¿Recibe recordatorios o avisos antes del vencimiento? ¿Le resultan útiles?

6. ¿Qué aspectos del proceso actual considera más complicados o poco prácticos?

SECCIÓN III: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS

7. ¿Qué situaciones personales, familiares o económicas pueden influir en que los padres paguen tarde?
8. ¿Cree que la comunicación entre el colegio y los padres influye en el cumplimiento puntual de las pensiones? ¿Cómo?
9. ¿Los métodos de pago que actualmente ofrece el colegio facilitan o dificultan su cumplimiento?

SECCIÓN IV: PROPUESTAS DE MEJORA Y EXPECTATIVAS

10. ¿Qué cambios o mejoras considera que podrían implementarse para facilitar el pago de pensiones?
11. ¿Estaría de acuerdo con que la institución implemente un sistema bancarizado o digital para los pagos? ¿Por qué?
12. ¿Qué tipo de facilidades (descuentos por puntualidad, recordatorios, más opciones de pago) considera que motivarían a los padres a cumplir a tiempo?
13. ¿Cómo le gustaría que la institución se comunique con los padres cuando existan retrasos o deudas?
14. ¿Cree que la mayoría de padres podría adaptarse sin dificultad a un sistema bancario o digital?

SECCIÓN V: COMENTARIOS FINALES

15. ¿Desea añadir alguna observación, experiencia o propuesta respecto al proceso de pago de pensiones?

Indicaciones para el investigador

- Registrar la entrevista de manera textual (transcripción) o mediante audio con consentimiento del entrevistado.
- Garantizar la confidencialidad de la información.
- Utilizar esta guía como estructura flexible, permitiendo profundizar en los temas emergentes durante la conversación.

Validación de expertos

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.1. Nombre y apellido del docente	Mg. CARLOS ANTONIO SAM ANLAS
1.2. Cargo e institución del experto:	DOCENTE ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Guía de entrevista
1.4. Autor del instrumento:	Velásquez Ramírez, kiara, García Benites, Ursula Pierina, Rojas Limaymanta, Daniel Rick
1.5. Título de la investigación	Propuesta de mejora para el proceso de cobranza de la I.E.P “ANGELITOS DE SANTA MARÍA” Lima, 2025

- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
● Claridad	Las preguntas están redactadas con un lenguaje comprensible, directo y no ambiguo.					
● Pertinencia	Las preguntas responden a los objetivos y dimensiones del estudio.					
● Profundidad	Las preguntas permiten desarrollar respuestas amplias y reflexivas.					
● Coherencia	Existe correspondencia lógica entre preguntas, objetivos y marco teórico.					
● Orden lógico	La secuencia de preguntas facilita una entrevista fluida y progresiva.					
● Viabilidad	Las preguntas pueden ser comprendidas fácilmente por el perfil del entrevistado.					

OBSERVACIONES:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Mg. Carlos Antonio Sam Anlas

ORCID: 0000-0003-1632-7131

Escuela ISIL – Docente