

# REPOSITORIO ACADÉMICO UPC

## Modelo de negocios empresarial de la oficina central Fe y Alegría

Item Type	info:eu-repo/semantics/bachelorThesis
Authors	Chang Chong, Nelly Cecilia; Concha Álvarez, Miguel Ángel
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	info:eu-repo/semantics/openAccess
Download date	19/10/2018 18:56:36
Item License	<a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/</a>
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/10757/579723">http://hdl.handle.net/10757/579723</a>

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**MODELO DE NEGOCIOS EMPRESARIAL DE LA  
OFICINA CENTRAL FE Y ALEGRÍA**

Presentado por los alumnos:

Chang Chong, Nelly Cecilia

Concha Álvarez, Miguel Ángel

Asesor:

Urbina Pereyra, Jaime Roberto

**Lima, Septiembre de 2010**



*A nuestros padres, hermanos  
y al Movimiento Fe y Alegría*

## RESUMEN

La presente memoria documenta el proyecto “Modelo de negocios empresarial de la Oficina Central Fe y Alegría”. El cual se ha realizado en torno al objetivo de desarrollar un modelo de negocios empresarial para apoyar la mejora de la gestión de los centros educativos Fe y Alegría desde la Oficina Central Fe y Alegría Perú.

El proyecto ha logrado realizar un primer acercamiento al modelo de negocios empresarial de la Oficina Central Fe y Alegría, de acuerdo a lo estipulado en el alcance del proyecto. Este primer acercamiento ha permitido la elaboración de una descomposición funcional, donde se han identificado los casos de uso y productos candidatos, para mejorar la gestión educativa de la Oficina Central Fe y Alegría en función a productos software.

Este trabajo realizado conduce a un proyecto posterior de afinamiento del modelo de negocios obtenido, en base a los procesos que faltan integrar, los cuales son desarrollados por las áreas funcionales de Administración y Abastecimientos, y el Departamento de Construcciones de la Oficina Central Fe y Alegría Perú.

La memoria está compuesta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se hace una breve descripción de la organización sobre la cual se está realizando el proyecto y la situación actual de la misma. El segundo capítulo contiene la información relacionada a la descripción del proyecto. El tercer capítulo nos muestra los entregables correspondientes al modelo de negocios empresarial obtenido. Finalmente, el cuarto capítulo especifica la labor de gerencia de proyecto que se ha llevado a cabo.

# Tabla de Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>IV</b>
<b>CAPÍTULO 1 MOVIMIENTO FE Y ALEGRÍA EN EL PERÚ .....</b>	<b>6</b>
1.1 HISTORIA DEL MOVIMIENTO FE Y ALEGRIA EN EL PERU.....	6
1.2 PROPUESTA PEDAGOGICA DE FE Y ALEGRIA PERU.....	9
1.3 SITUACION ACTUAL DE LA OFICINA CENTRAL FE Y ALEGRIA PERU.....	10
<b>CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>13</b>
2.1 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION.....	13
2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	14
2.3 ALCANCE.....	14
2.4 METODO DE TRABAJO.....	15
2.5 DESCRIPCION DEL PRODUCTO .....	15
<b>CAPÍTULO 3 MODELAMIENTO DE NEGOCIOS EMPRESARIAL .....</b>	<b>17</b>
3.1 FRAMEWORK ZACHMAN.....	17
3.2 INFORMACION DE LA OFICINA CENTRAL FE Y ALEGRIA PERU .....	20
3.3 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....	22
3.4 DIAGRAMA DE OBJETIVOS .....	24
3.5 MAPA DE PROCESOS.....	25
3.6 MAPEO PROCESOS – OBJETIVOS.....	26
<b>CAPÍTULO 4 GERENCIA DEL PROYECTO .....</b>	<b>27</b>
4.1 GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	27
4.2 GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO .....	28
4.3 GESTION DE RIESGOS DEL PROYECTO .....	29
4.4 ACTAS DE REUNION Y DOCUMENTACION ADICIONAL .....	29
4.5 QUALITY ASSURANCE.....	30
4.6 LECCIONES APRENDIDAS.....	31
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>34</b>



## INTRODUCCIÓN

La presente memoria documenta el proyecto “Modelo de negocios empresarial de la Oficina Central Fe y Alegría”. Este proyecto fue inspirado en la diversidad de proyectos anteriores basados en los Colegios Fe y Alegría y en una visita al colegio Fe y Alegría número 33, en la cual nos mencionaron la labor que realiza la Oficina Central Fe y Alegría Perú para proveer de recursos y capacitación a los 77 centros educativos Fe y Alegría a nivel nacional. Por ello, el resultado de este proyecto busca lograr un modelado que permita desarrollar un sistema de información que apoye a la gestión de los centros educativos Fe y Alegría desde la Oficina Central.

La memoria está compuesta por cuatro capítulos en los que se detalla el trabajo desarrollado en el presente proyecto. El primer capítulo muestra una breve descripción del Movimiento Fe y Alegría Perú, y la propuesta pedagógica que imparten en sus centros educativos. En el segundo capítulo se describe el proyecto que se está realizando en términos de los beneficios que brinda, los objetivos, alcance, el método de trabajo utilizado y una breve descripción del producto a obtenerse. En el tercer capítulo se presentan los entregables correspondientes al modelo de negocios empresarial en lo que respecta al modelado de procesos, personas, entidades y organización. Finalmente, en el cuarto capítulo podemos apreciar la labor de gerencia de proyecto que se llevó a cabo para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

La principal fuente de información para el presente trabajo constó de las entrevistas realizadas al personal de la Oficina Central Fe y Alegría; en las cuales se explicaron las labores que realizaban y validaron los entregables elaborados, lo cual enriqueció el trabajo realizado.

Los principales riesgos que ha tenido el proyecto se centran en la complejidad y diversidad de operaciones que realiza la Oficina Central Fe y Alegría Perú. Lo cual requería un trabajo más cercano con los colaboradores de la Oficina Central Fe y Alegría Perú para lograr precisión en el modelado. Esta necesidad de trabajar continuamente con los colaboradores de la Oficina Central por medio del levantamiento de información y validación de procesos, nos mostró el mayor obstáculo, la



*Memoria del Proyecto*

imposibilidad de obtener el apoyo del Departamento de Administración y Abastecimientos que se encuentra, hasta la fecha de elaboración de la presente memoria, en auditoría institucional y por ello no pudieron brindarnos la información necesaria para modelar los procesos desarrollados por el departamento.

Este proyecto ha obtenido un modelo de negocios empresarial que describe a la Oficina Central Fe y Alegría, y permitirá la realización de una futura arquitectura empresarial que apoye su gestión.

# CAPÍTULO 1 MOVIMIENTO FE Y ALEGRÍA EN EL PERÚ

En el presente capítulo se expondrá una breve descripción sobre el origen y desarrollo del Movimiento Fe y Alegría, el cual propone la creación de escuelas de calidad en los sectores más pobres o como nos diría un colaborador de Fe y Alegría en una de las entrevistas iniciales “En donde termina el asfalto, empieza un Colegio Fe y Alegría”.

La formación de la Oficina Central de Fe y Alegría Perú, encargada de la gestión de los colegios y de supervisar que estos se alineen a los objetivos del movimiento Fe y Alegría, y el crecimiento que ha experimentado este movimiento en nuestro país.

Asimismo, este capítulo expondrá los tres pilares en los cuales se basa la propuesta pedagógica impartida por el movimiento Fe y Alegría en el Perú. Además de ello, se expondrá la situación actual en la que se encuentra la Oficina Central de Fe y Alegría.

## **1.1 Historia del Movimiento Fe y Alegría en el Perú**

Fe y Alegría es un movimiento de Educación Popular que nació y crece a través de la vivencia de la Fe Cristiana, se encuentra comprometido con el desarrollo de los sectores más pobres y con la construcción de una sociedad más justa y fraterna.<sup>1</sup>

Este movimiento latinoamericano de personas comprometidas con la educación popular integral cristiana fue fundado en Venezuela en el año 1955 por el Padre José María Velaz, un sacerdote jesuita de origen chileno, cuyo pensamiento radica en que mientras los hombres sigan siendo esclavos de su ignorancia no sabrán cómo emplear y defender

---

<sup>1</sup> Cfr. Fe y Alegría 1995:4

sus derechos. Por ello, una educación integral en los sectores populares brindaría los conocimientos necesarios para permitir que ellos tengan una vida más justa<sup>2</sup>.

De acuerdo a este pensamiento, el Padre Velaz junto a un grupo de estudiantes universitarios empezaron a realizar visitas a los residentes de la barriada Gato Negro de Catai en Caracas, Venezuela; recogiendo sus problemas y buscando una solución para estos. Durante el desarrollo de estas visitas el padre Velaz percibe que el problema más grande que tenía esta barriada era el de no contar con una escuela, es precisamente en ese momento cuando conoce a Abraham Reyes, un humilde albañil residente de la barriada, el cual pone a disposición del padre Velaz la primera planta de su casa para formar la primera escuela de Fe y Alegría para los niños varones. Un tiempo después haber inaugurado la primera escuela de Fe y Alegría, el padre Velaz siguiendo el credo de una educación para todos, busca concretar que esta primera escuela sea mixta, hecho que se vio completado gracias a que Abraham Reyes otorgara esta vez la totalidad de su hogar en beneficio de la escuela.

Desde la creación de esta primera escuela y consciente de que el cambio radica en la prestación de una enseñanza de calidad, es que todos los centros educativos Fe y Alegría nacen con la mística de ser formadores de agentes de cambio. A continuación mostramos la visión del padre Velaz sobre cómo debería ser enfocado un centro educativo Fe y Alegría:

“Centros promotores de desarrollo social, reforzando las relaciones con las organizaciones de la comunidad y proyectándonos a ella; que sean centros de producción, desde los primeros grados y los programas de capacitación técnica y agrícola; que sean centros de vivencia de compromiso cristiano, anunciando a Jesucristo y acompañando el crecimiento de la fe a partir de la realidad popular para que se manifieste en obras de justicia; que sean centros de generación cultural, revalorando la cultura local, para que sea el mismo pueblo quien vaya incorporando a su cultura modos y formas nuevas”. (FE Y ALEGRÍA 2005:15)

Es así que bajo esta gran visión del padre Velaz y con el transcurso del tiempo que el movimiento Fe y Alegría fue creciendo gradualmente, al punto de expandirse y encontrarse presente en más de 14 países de Latinoamérica y África.

---

<sup>2</sup> Cfr. Fe y Alegría 1997:4

La llegada del movimiento Fe y Alegría al Perú se produce en el año 1965, lo que nos convierte en el cuarto país en el cual este movimiento inicia sus servicios educativos, creándose así la Oficina Central de Fe y Alegría Perú y teniendo como principal función la creación de cimientos o escuelas para que las congregaciones religiosas puedan apoyar con su vocación pedagógica y de servicio. Además de ello, vela por que estos cimientos se integren al Ideario de Fe y Alegría, y que al crecer estas escuelas no pierdan nunca la mística y objetivos del Movimiento Fe y Alegría.

En el año 1966, un año después de la formación de la Oficina Central de Fe y Alegría Perú, se realiza la inauguración en paralelo de los cinco primeros colegios Fe y Alegría: dos en San Martín de Porres, uno en San Juan de Miraflores y dos en Chacarilla. La apertura de estos colegios fue pensado para brindar sólo servicios educativos de nivel primario, con una escuela nocturna y un club de madres, pero este hecho cambiaría en 1967, cuando se dio inicio a la enseñanza del nivel secundario en tres de los cinco colegios creados inicialmente.<sup>3</sup> Una vez iniciada la expansión del movimiento Fe y Alegría en la capital, es que se decide en el año de 1970 iniciar la extensión de estos centros educativos en las provincias del Perú, es así que en el año 1971 se inauguran dos colegios en Chimbote y uno en Piura, dos años más tarde se realiza la inauguración de un colegio en Huaraz y otro Sullana, y en el año de 1974 se inauguran otros dos colegios en el Cuzco, convirtiendo así ha estas en las primeras provincias en las cuales se instalarían los centros educativos Fe y Alegría.<sup>4</sup>

Desde la apertura de sus colegios en el año 1966, el movimiento de Fe y Alegría en el Perú ha pasado a convertirse en una de las mejores instituciones no lucrativas, brindando servicios de educación gratuitos en los sectores más pobres del país. Bajo el trabajo de cuarenta y siete congregaciones religiosas, se brinda educación a 81,000 alumnos por medio de 77 colegios, 123 escuelas rurales, 238 talleres de educación técnica, 4 institutos superiores, 10 centros de educación técnico productiva y un

---

<sup>3</sup> Cfr. Fe y Alegría Perú 1999:139

<sup>4</sup> Cfr. Fe y Alegría Perú 1997:22

instituto radiofónico (IRFA) que permite llevar la educación básica alternativa a distancia.<sup>5</sup>

Este raudo crecimiento ha podido ser sostenible dado que la Oficina Central de Fe y Alegría tiene como principales fuentes de financiamiento las rifas anuales que organiza, las donaciones que reciben por parte de personas naturales y empresas, la participación en concursos de financiamiento educativo, el apoyo del estado pagando los sueldos magisteriales de los centros educativos y sobre todo por las personas que integran la institución, las cuales forman la pieza fundamental para el cumplimiento de los objetivos del movimiento de Fe y Alegría.

## **1.2 Propuesta Pedagógica de Fe y Alegría Perú**

El movimiento Fe y Alegría Perú es consciente de su labor formadora de personas de una nueva sociedad bajo una educación de calidad, es por ello que estructura el desarrollo de su acción pedagógica bajo tres pilares:

### Formación de educadores

Este pilar propone que los docentes de cada centro educativo Fe y Alegría, se sientan parte de la gran familia de Fe y Alegría, que sean capaces de transmitir en sus aulas a sus alumnos que ellos mismos son capaces de dirigir su propia vida, de enfrentar cualquier dificultad, de resolver cualquier problema y que se planteen la gran tarea de construir una sociedad más justa.

Para poder cumplir con este pilar, la Oficina Central de Fe y Alegría Perú forma y capacita perennemente a los maestros y directivos de cada centro educativo, monitoreando y asesorando de forma presencial y a distancia a los maestros, y haciendo uso de las tecnologías para mejorar la enseñanza, además de brindar capacitaciones.

### Educación en Valores

---

<sup>5</sup> Cfr. Fe y Alegría Perú 2009a:2

Este pilar propone fortalecer el ámbito pedagógico desde la conciencia crítica de los alumnos en relación con la realidad social, buscando que ellos tengan una formación integral, desde su identidad cristiana, que promueva una conciencia moral, la práctica de valores y el compromiso con el otro, su entorno natural y social.

Para cumplir con ello, la Oficina Central de Fe y Alegría Perú busca en primer lugar ser el mejor ejemplo de esto, brindando una sólida Identidad Institucional, motivando a los alumnos de cada centro educativo a un fortalecimiento de la fe y su vivencia espiritual, a través de los agentes pastorales que se encuentran en cada centro educativo y ofreciendo retiros y jornadas espirituales tanto para los docentes como alumnos.

#### Educación Técnica en y para el trabajo

Este pilar propone la formación de los alumnos para el trabajo, desarrollando sus habilidades de observación, análisis e investigación desde inicial a primaria, para luego despertar el espíritu emprendedor y crear una cultura empresarial en los adolescentes y jóvenes.

Para poder cumplir con este cometido, la Oficina Central de Fe y Alegría Perú ha puesto en los centros educativos Fe y Alegría talleres de aplicación práctica, los cuales faciliten la inserción del alumno en el mundo laboral.

El enfoque de la educación bajo estos pilares hace hincapié en la formación integral de la persona, no sólo en la parte humanística por medio de los valores, sino también por medio de educación técnica que asegure al estudiante un futuro mejor.

### **1.3 Situación actual de la Oficina Central Fe y Alegría Perú**

Desde la apertura de los cinco centros educativos de Fe y Alegría en el año 1966, la Oficina Central de Fe y Alegría Perú ha experimentando un crecimiento exponencial llegando a contar en la actualidad con 77 colegios, 123 escuelas rurales, 238 talleres de educación técnica, 4 institutos superiores, 10 centros de educación técnico productiva y

un instituto radiofónico (IRFA) que permite llevar la educación básica alternativa a distancia.<sup>6</sup>

Si bien, este crecimiento repentino ha ocasionado que las labores realizadas dentro de la oficina central hayan aumentado significativamente su complejidad, la mística con la cual el movimiento inició sus servicios en el Perú no ha sufrido alteraciones ni se ha perdido con el tiempo.

Actualmente la Oficina Central Fe y Alegría, viene desarrollando sus actividades de forma rutinaria; es decir, no cuentan con procesos documentados los cuales guíen el desarrollo de las mismas. Además de ello, sólo cuentan con un aplicativo para la gestión de proyectos (GESPRO), todas sus otras actividades se desarrollan utilizando herramientas informáticas de ofimática. La falta de un sistema de información integrado en la Oficina Central Fe y Alegría, repercute en un uso ineficiente de los recursos, dado que diversas áreas dedican gran parte de su tiempo a la recolección de información que es similar en otras áreas. Asimismo, el volumen de datos administrados por cada área es elevado, debido a que la Oficina Central Fe y Alegría administra cerca de 77 centros educativos a nivel nacional. Por ejemplo, el inventariado de los 238 talleres técnicos se realiza por medio de formatos impresos que tienen contienen en promedio 80 ítems los cuales son debidamente llenados por cada centro educativo y, posteriormente, consolidados en una hoja de cálculo de forma manual. Esta labor, solo puede ser realizada una vez al año debido a su gran laboriosidad. Sin embargo, la información recopilada sería de mayor utilidad si se encontrara actualizada constantemente, mejorando así la toma de decisiones con respecto a está.

Por otro lado, el rápido crecimiento experimentado ha ocasionado que las responsabilidades de cada área funcional de la Oficina Central no se encuentren definidas en su totalidad y con ello, el trabajo realizado en cada una de estas áreas se vea duplicado en otra u exista más carga laboral en una que en otra.

---

<sup>6</sup> Cfr. Fe y Alegría Perú 2009a:2

Asimismo, la fluidez de la comunicación y coordinación entre la Oficina Central y los centros educativos se ha complicado, debido al creciente número de centros educativos que administra la Oficina Central.



## CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se tratará del proyecto sobre el cual está basada la presente memoria. Este mismo consiste en la propuesta de un modelo de negocios empresarial para la Oficina Central Fe y Alegría, encargada de la gestión de los centros educativos Fe y Alegría en Lima.

Se describirá los beneficios para la organización, los objetivos del proyecto, el alcance del mismo, la metodología de trabajo a utilizarse y la descripción del producto. Para mayor información sobre la estructura del proyecto se puede consultar el Project Charter aprobado y los controles de cambios correspondientes, adjuntos como anexo 1.

### **2.1 Beneficios para la organización**

Luego de analizar el problema del negocio, se pudo identificar que en las operaciones diarias de la Oficina Central Fe y Alegría se presentan tres problemas que dificultan la gestión de los centros educativos.

Al ser un movimiento descentralizado, donde cada centro educativo es autónomo, se presenta el problema de acceso a información verídica y en tiempo real. Por ejemplo, el inventariado que maneja la Oficina Central con respecto a los recursos que manejan los centros educativos no es confiable, debido a que los centros educativos pueden recibir donaciones de otras fuentes y no siempre reportan los bienes recibidos. Este problema dificulta la toma de decisiones en el tema de distribución de donaciones por parte de la Oficina Central.

Por otro lado, la gestión de los recursos humanos es más complicada en el esquema de trabajo de los centros educativos Fe y Alegría, debido a que estos son públicos de administración privada. Ello implica que los docentes sean contratados por el estado y este proceso no pueda ser controlado por el movimiento. El resultado de estos inconvenientes puede llegar a iniciar las clases escolares con alumnos sin docentes.

Asimismo, Fe y Alegría cuenta con soluciones software que resultan de iniciativas aisladas por lo que estas no se encuentran integrados entre sí. Ello genera una duplicidad de trabajo e información inconsistente debido a la cantidad de errores que se puede inyectar por el tratamiento de data manual.

El presente proyecto tiene como finalidad ofrecer un primer análisis para brindar una solución de tecnologías de información que permita la optimización del uso de recursos y el aseguramiento de la integridad de la información.

## **2.2 Objetivos del proyecto**

El objetivo general del presente proyecto consiste en:

**OG** Desarrollar un modelo de negocios empresarial para apoyar la mejora de la gestión de los centros educativos Fe y Alegría desde la Oficina Central Fe y Alegría Perú.

Para lograr este objetivo se han planteado los siguientes objetivos específicos:

**OE1** Documentar y definir los procesos actuales de la Oficina Central Fe y Alegría.

**OE2** Modelar e Integrar los procesos definidos bajo una arquitectura de procesos para la Oficina Central Fe y Alegría.

**OE3** Definir las entidades participantes de los procesos modelados y sus respectivas reglas de negocio dentro de la Oficina Central Fe y Alegría.

## **2.3 Alcance**

El alcance para cada fase del proyecto del desarrollo del modelo de negocios empresarial detalla en el Project Charter. Se detallarán los procesos relacionados a la gestión de los centros educativos tales como: Planificación, Gestión de Imagen Institucional y Donaciones, Gestión de Aseguramiento de la Calidad Educativa y Gestión de Orientación Pastoral. En lo que respecta a la metodología de trabajo se

acordó en utilizar actas de conformidad, aplicar el framework de arquitectura empresarial Zachman y que el objeto de estudio será la Oficina Central de Fe y Alegría sede Perú.

En el presente proyecto no se realizará el desarrollo del sistema, ni la implementación de la arquitectura empresarial candidata, ni el modelado de los colegios Fe y Alegría.

Asimismo, no se detallarán los procesos relacionados a la gestión de educación rural, solo se tomarán en cuenta los centros educativos de Lima. Tampoco se detallarán los procesos a cargo de Administración y Abastecimiento debido que hasta la fecha de elaboración de la arquitectura de procesos se encontraba en auditoría federativa. Los procesos llevados a cabo por la Dirección, el Consejo Directivo o La Junta General Asociación Fe y Alegría Perú, tampoco van a ser considerados.

## **2.4 Método de trabajo**

Durante todo el desarrollo del proyecto, se utilizará las buenas prácticas del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para la gestión del mismo, en las áreas de conocimiento de: gestión de alcance, gestión de tiempo y gestión de riesgos, para la adecuada gestión del mismo.

El desarrollo del proyecto se efectuará utilizando la metodología Enterprise Unified Process (EUP). Se van a desarrollar la disciplina de Enterprise Business Modeling (EBM), la cual consiste en la primera fase del EUP para el diseño de la arquitectura empresarial, en la cual se modela la organización y sus procesos.

## **2.5 Descripción del producto**

El presente proyecto tiene como objetivo, obtener el modelo de negocios empresarial para apoyar la mejora de la gestión de la Oficina Central Fe y Alegría Perú.

Este modelo de negocios empresarial permite, el análisis de los procesos que lleva a cabo la organización para permitir una mejor gestión de los centros educativos Fe y Alegría.

Asimismo, el modelo se compone de dos partes esenciales a modelar, los procesos y la organización que se involucra. El lograr un análisis de ambos ofrece oportunidades de optimización de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Esto es un paso previo obligatorio, antes de la implementación de un sistema de información, debido a que un sistema de información que no se adecue a los procesos de la organización no va a ser útil para la gestión de la Oficina Central Fe y Alegría Perú. Además, un sistema que se base en procesos no optimizados, produce mayor burocracia y no logra la eficiencia en las operaciones que se busca. Por ello, el modelo de negocios propone una optimización de procesos y es la base para una arquitectura empresarial que soporte un sistema de información adecuado para la organización.

## CAPÍTULO 3 MODELAMIENTO DE NEGOCIOS EMPRESARIAL

En el presente capítulo se presentarán los entregables obtenidos durante la fase de Modelado de Negocios Empresarial de la metodología Enterprise Unified Process, utilizando el framework de arquitectura empresarial Zachman. Para esta sección se utilizó la notación BPMN versión 1.2 para la diagramación de procesos.

El objetivo de este capítulo es modelar la organización centrándonos en los procesos y las personas que hacen posible el funcionamiento de la misma. Una vez obtenido el modelado, se utilizará el mismo para obtener la descomposición funcional, artefacto que nos permitirá asegurar la adecuación de la arquitectura empresarial a la realidad de la organización.

### **3.1 Framework Zachman**

Según Zachman un framework para Arquitectura empresarial es:

“Una estructura lógica para clasificar y organizar las representaciones descriptivas de una Empresa, las cuales son especialmente significativas tanto para la dirección y control de la organización como para el desarrollo de sus sistemas” (Zachman 2010)

El framework de arquitectura empresarial Zachman se adecua al giro del negocio de la mano de las tecnologías de la información, busca optimizar los procesos teniendo en cuenta un enfoque costo/beneficio.

Una de las ventajas más significativas consiste en que las partes de una organización incrementan su conocimiento corporativo, mejorando de esta manera el flujo de operaciones y desarrollo dentro de la organización.

## **Funcionalidad**

El Framework Zachman proporciona una infraestructura para la información de una organización, el marco contiene seis filas y seis columnas que componen treinta y seis celdas o aspectos distintos.

### Filas del Modelo Zachman

**Alcance:** Representa básicamente la estructura del sistema; es decir, corresponde a un resumen de una visión general, el costo de la implementación, así como la relación con el medio ambiente en el que operará.

**Modelo del Negocio:** Representa mediante dibujos la construcción final desde la perspectiva del propietario. Constituye los diseños de la empresa y muestra la relación de los procesos.

**Modelo del Sistema:** Traducción detallada de los requisitos desde la perspectiva del diseñador. Se determina la información, los flujos de los procesos lógicos y las funciones que representan los negocios, entidades y procesos.

**Modelo Tecnológico:** Corresponde a los modelos de tecnología, la adaptación del sistema con el lenguaje de programación, los dispositivos de entrada/salida, o de otra tecnología de apoyo necesaria.

**Representación Detallada:** Especificación de las partes mencionadas en el modelo físico, indicando los individuos involucrados, así como las funciones a las cuales están autorizados a desempeñar.

**Sistema Funcional:** Fundamentalmente la instalación de comunicaciones para el sistema, así como verificar el cumplimiento de reglas propuestas.

### Columnas del Modelo Zachman

**Quién:** Representa las relaciones interpersonales y profesionales en la empresa. El diseño de la organización de la empresa tiene que ver con la asignación de trabajo, la estructura de autoridad, la responsabilidad.

**Cuándo:** Representa el tiempo o las relaciones de acontecimiento que establecen los criterios de funcionamiento y niveles para los recursos de la empresa. Esto es útil para saber cómo distribuir de forma correcta los recursos o grupos de trabajo.

**Por qué:** Describe las motivaciones y objetivos de la empresa. Además de estos también ayuda al plan de negocio, la arquitectura de conocimiento, y el diseño de la empresa.

**Qué:** Describe las entidades primarias implicadas en cada sector de la empresa. Por ejemplo los objetos de negocio, sistema de datos y definiciones de campos.

**Cómo:** Muestra las funciones dentro de cada perspectiva. Los ejemplos incluyen procesos de negocio, la función del software y la función del hardware.

**Dónde:** Muestra posiciones (ubicaciones) e interconexiones dentro de la empresa. Esto incluye posiciones principales geográficas de negocio, secciones separadas dentro de una red de logística, la asignación de nodos de sistema e inclusive direcciones de memoria dentro del sistema.

### **Justificación de uso**

Se eligió este framework debido a que nos permite analizar a la Oficina Central Fe y Alegría Perú desde distintas perspectivas representadas en sus filas y columnas, que integran el negocio con las tecnologías de información.

Actualmente la Oficina Central Fe y Alegría Perú muestra un funcionamiento manual y con un uso básico de tecnologías de información. Por ello, este framework nos brinda la posibilidad de analizar a la organización en términos de sus procesos, organización y entidades para luego poder elaborar una arquitectura empresarial adecuada a los mismos.

### **3.2 Información de la Oficina Central Fe y Alegría Perú**

En nuestro país, el Movimiento Fe y Alegría es asociado con colegios y rifas. Sin embargo, Fe y Alegría es un movimiento de educación popular que se encuentra en más de catorce países de Latinoamérica y África. El Movimiento Fe y Alegría Perú se encuentra a cargo de cuarenta y siete congregaciones religiosas que llevan educación a 81,000 alumnos por medio de 77 colegios, 123 escuelas rurales, 238 talleres de educación técnica, 4 institutos superiores, 10 centros de educación técnico productivo y un instituto radiofónico (IRFA) que permite llevar la educación básica alternativa a distancia. Los centros educativos Fe y Alegría se diferencian del resto de escuelas públicas debido a las metas que tiene la organización, como se muestra a continuación:

Apoyar la formación de los ciudadanos a fin de que sean capaces de mejorar su calidad de vida

- Vincular la educación con la realidad
- Preparar a sus estudiantes para la vida y el trabajo
- Formar agentes de cambio para una sociedad más justa

El enfoque de la educación en estos centros hace hincapié en la formación integral de la persona, no solo en la parte humanística por medio de los valores, sino también por medio de educación técnica que asegure al estudiante un futuro mejor.

La Oficina Central Fe y Alegría Perú se encuentra en Jr. Cahuide 884 – Jesús María con teléfono 4713428. La oficina se encuentra a cargo del Director Juan Cuquerella s.j.

#### **Misión**

La misión del Movimiento Fe y Alegría es única a nivel federativo y se muestra como tal a continuación:

“1. **La persona nueva** la entendemos íntegramente desarrollada y realizada en todas sus potencialidades individuales, sociales y espirituales. Una persona con sentido de dignidad y valoración de sí misma, consciente de sus derechos y respetuosa de la dignidad y los derechos de los demás, apasionada por la justicia, sensible, solidaria y actuante ante la injusticia y el dolor humano; fraterna y creadora, amante de la naturaleza, abierta y respetuosa de las culturas y de lo diferente;



capaz de crear comunidad, de establecer con los demás relaciones de mutuo enriquecimiento, de inventar y compartir con otros la búsqueda de soluciones solidarias.

2. **La nueva sociedad** la concebimos como:

**Justa:** donde se respete a la persona, su dignidad, sus ideas y valores culturales, humanos y espirituales; donde se viva en igualdad de derechos y deberes, suprimiendo la discriminación por razones de raza, sexo, religión, ideología política u otras; donde se tenga acceso real a la satisfacción de las necesidades humanas básicas, superando la brecha entre los que tienen más a favor de los que tienen menos y promoviendo a los sectores más deprimidos; donde el desarrollo se entienda como un proceso humano, integral y sustentable para todos.

**Participativa y solidaria:** donde todos accedan a los bienes culturales, económicos, sociales y religiosos y en la que todos aporten según sus fuerzas y reciban según sus necesidades; donde se busque comunitaria y solidariamente la solución de los problemas; donde se compartan –en forma libre y responsable- las decisiones y la marcha de la misma sociedad, los medios de producción y el fruto del trabajo.

3. **La iglesia que queremos** la entendemos como el pueblo de hijos de Dios, comunidad de creyentes seguidores de Jesús, con la misión de anunciar y construir su Reino aquí en la tierra. Iglesia comprometida con el ser humano, inculturada, inserta en el mundo de los empobrecidos y discriminados, por los que preferentemente opta. Iglesia testimoniante y coherente, que anuncia la Buena Noticia y denuncia todo lo que atenta contra la Utopía del Reino. Iglesia ecuménica, abierta y en diálogo con todos, sin discriminaciones, abierta a otras iglesias y vivencias de fe.” (Fe y Alegría 2009c)

## **Visión**

La Visión de Fe y Alegría consiste en un ideal global de bienestar para todas las personas sin importar su lugar de procedencia o nivel socio económico, como se indica en la cita a continuación:

“Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de desarrollar todas sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad justa, participativa y solidaria; un mundo donde todas las estructuras, en especial la iglesia, estén comprometidas con el ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

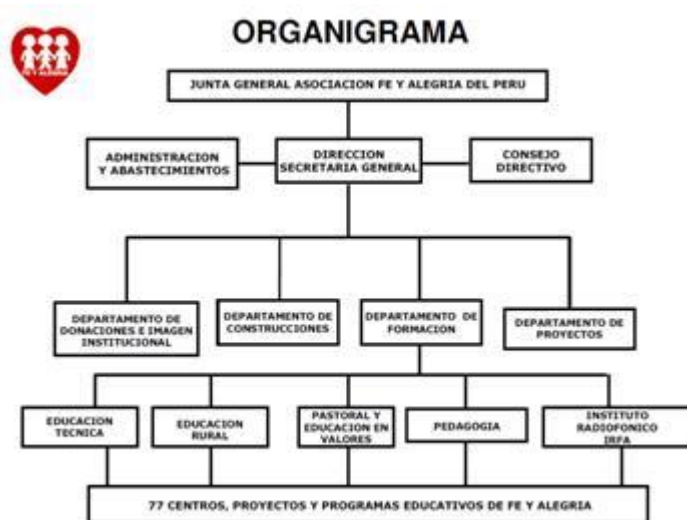
En coherencia con esta Visión, Fe y Alegría se compromete con los sectores de población empobrecidos, marginados o discriminados, para

potenciar su desarrollo personal y comunitario, de modo que sean protagonistas en la construcción de esa sociedad y de un desarrollo sustentable, donde los hombres y mujeres sean reconocidos como el centro y el gran porqué de la vida, desde una visión liberadora, humanizadora y de esperanza frente a un mundo globalizado, deshumanizante e individualista, que genera pobreza y exclusión.” (Fe y Alegría 2009c)

### 3.3 Organigrama empresarial

Como organización, el Movimiento Fe y Alegría Perú cuenta con colegios, institutos superiores, escuelas en zonas rurales, centros de educación técnico productiva, talleres de educación técnica y un instituto radiofónico; por ello, tiene una alta complejidad en la gestión de todos los centros educativos. A pesar de contar con un esquema descentralizado, donde cada centro educativo es autónomo, este movimiento cuenta con una oficina central que canaliza la ayuda y brinda apoyo a la gestión de estos centros educativos. En la Ilustración 1 se presenta el organigrama general de la Oficina Central Fe y Alegría.

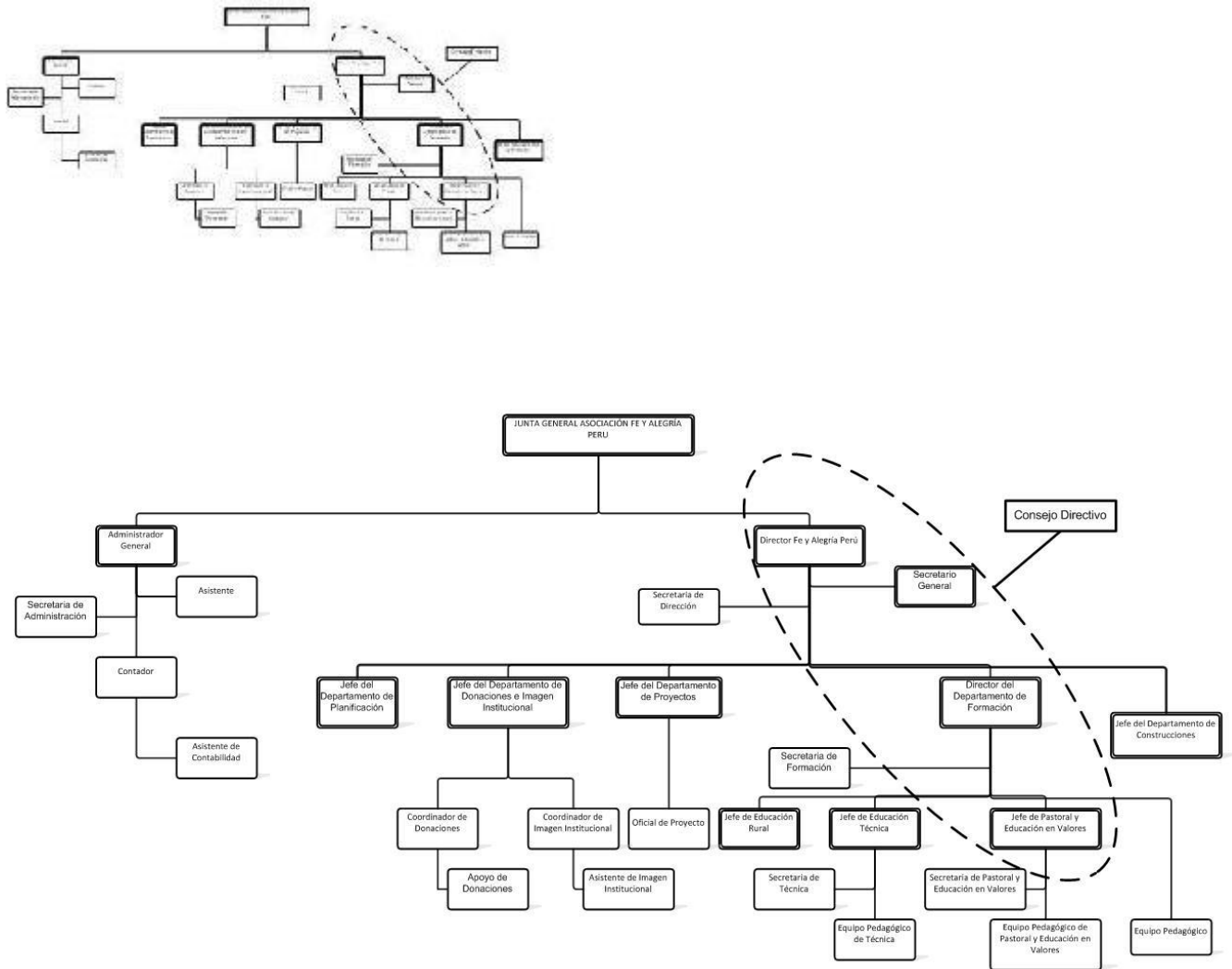
Ilustración 1.- Organigrama Oficina Central Fe y Alegría



Fuente: Oficina Central Fe y Alegría

Asimismo, se ha podido detallar la organización (a excepción del área de Administración y abastecimiento, debido a que está fuera del alcance del proyecto), el cual se puede apreciar en la Ilustración 2.

Ilustración 2.- Organigrama General



Fuente: Elaboración propia

La cantidad de personas involucradas en el Departamento de Formación es reducida para la cantidad de centros educativos con los cuales cuenta el Movimiento Fe y Alegría. En el caso del Departamento de Formación el equipo pedagógico está conformado por once docentes. En el área de Pastoral y Educación en Valores sólo se cuenta con dos docentes en el equipo pedagógico. Educación técnica cuenta también con dos docentes en el equipo pedagógico que se encargan del acompañamiento a los 77 centros educativos en el tema de educación técnica. El área de Educación Rural sólo cuenta con el Jefe quien realiza los acompañamientos apoyado en los equipos directivos y docentes de las zonas rurales a las cuales visita.

En el caso del Departamento de Proyectos, solo se cuenta con tres personas, un Jefe de Proyectos y dos Oficiales que se encargan de desarrollar y dar seguimiento a los proyectos que lleva a cabo el movimiento.

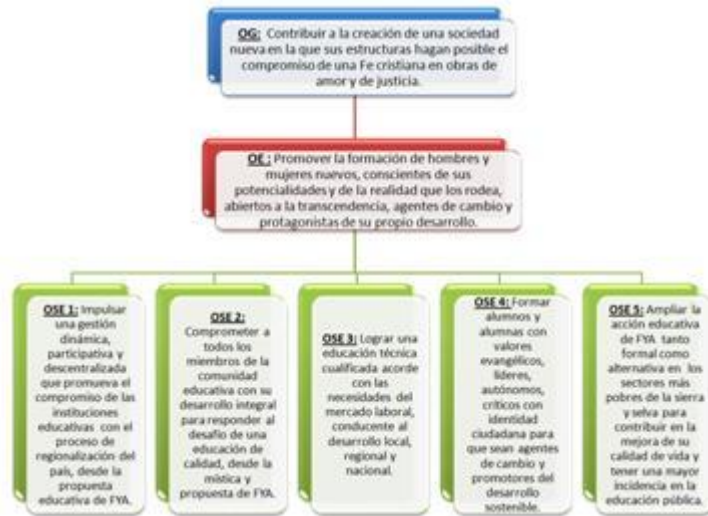
Asimismo, en el caso del Departamento de Donaciones e Imagen Institucional, existe una persona encargada de la gestión de donaciones y otras dos a cargo de mantener la imagen institucional y llevar a cabo las campañas de recaudación de fondos. En este caso, la jefatura del departamento es un rol que cumple el Secretario General, ya que cuenta con muchos años de experiencia en esta rama.

Cabe resaltar que el Movimiento Fe y Alegría se encuentra liderado por la orden religiosa de los Jesuitas. Sin embargo, las direcciones de los centros educativos pueden estar ocupadas por personas de otras órdenes religiosas que colaboran con la causa.

### **3.4 Diagrama de objetivos**

El Movimiento Fe y Alegría busca transformar a la sociedad peruana generando agentes de cambios en los hombres y mujeres que la conforman. Para lograr este objetivo se han trazado desde el 2007 los objetivos sub específicos mostrados en el diagrama de la Ilustración 3. Estos objetivos van a regir hasta el año 2012, donde se procederá a plantearán nuevos objetivos, según la Jefa del Departamento de Planificación, Ana Minguet, y se encuentra documentado en el acta de reunión n° 25.

Ilustración 3.- Diagrama de Objetivos



Fuentes:

Objetivos – Ana Minget

Diagrama – Elaboración propia

### 3.5 Mapa de procesos

Una visión general de los procesos que se llevan a cabo en la Oficina Central se puede ver plasmada en macro procesos estratégicos, operacionales y de soporte; de acuerdo a la función de los mismos en la gestión del Movimiento Fe y Alegría.

Ilustración 4.- Mapa de Procesos





Fuente: Elaboración Propia

### 3.6 Mapeo procesos – objetivos

El Mapeo Procesos - Objetivos nos permite relacionar los procesos encontrados en la Arquitectura de Procesos con los objetivos sub específicos a los que apunta el Movimiento Fe y Alegría Perú, los cuales están descritos en el Diagrama de Objetivos en la Ilustración 3. Con la información de ambos artefactos, se podrá alinear los procesos con los objetivos sub específicos, con la finalidad de evaluar si es que los procesos que se están ejecutando apoyan el logro de la meta propuesta.

En la Tabla 1 no se muestran procesos mapeados al objetivo sub específico 5, debido a que este objetivo se encuentra ligado a las labores realizadas por el área de Administración y Abastecimientos que se encuentra fuera del alcance del Proyecto.

Consultar capítulo completo en:

capitulo3.pdf

## CAPÍTULO 4 GERENCIA DEL PROYECTO

En el presente capítulo se incluirán los entregables correspondientes a la gerencia de proyectos del proyecto. En este caso se está siguiendo la metodología del PMBoK, que corresponde a las siglas en inglés de Project Management Body of Knowledge.

Se ha contemplado la aplicación de las áreas de conocimiento: gestión de alcance, gestión de tiempo y gestión de riesgos, para la adecuada gestión del proyecto.

### **4.1 Gestión del alcance del proyecto**

La gestión del alcance según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, consiste en asegurarse que el alcance del proyecto incluya el trabajo necesario para completar el proyecto y sólo ese trabajo. Por ello, la gestión del alcance se centra en la definición y control de mismo.<sup>7</sup>

La definición del alcance del proyecto se define en el Project Charter aceptado por el directorio, la gerencia general de la empresa virtual Educa-T y la Oficina Central Fe y Alegría Perú. El Project Charter fue aprobado en el curso de Taller de Proyecto 1, en el cual se determinó el alcance del proyecto para una propuesta de implementación de arquitectura empresarial para la Oficina Central Fe y Alegría.

El control del alcance del proyecto ha sido gestionado por medio de controles de cambio generados durante la ejecución del mismo.

El primer control de cambios consistió en la disminución del alcance del proyecto concebido en el Project Charter aprobado de una arquitectura empresarial a solo un modelo de negocios empresarial para la Oficina Central Fe y Alegría; debido a la complejidad y gran cantidad de procesos identificados durante la primera fase de elaboración del proyecto. Este control de cambios 1 se encuentra aprobado por la Gerencia General de la empresa virtual Educa-T y la Oficina Central Fe y Alegría Perú a finales del 2009.

---

<sup>7</sup> Cfr. Project Management Institute, Inc. 2004:103

El segundo control de cambios consistió en la disminución del alcance del proyecto en términos las áreas funcionales a modelar. En este caso, se retiró del alcance las áreas funcionales de: Administración y Abastecimientos, Departamento de Construcción, Dirección, Secretaría General, Consejo Directivo y Junta General de la Asociación. El Departamento de Administración y Abastecimientos se tuvo que retirar del alcance debido a que durante la ejecución del proyecto se encontraban en auditoría institucional, por lo cual no disponían de tiempo para colaborar con el proyecto. El Departamento de Construcción se encuentra formado por integrantes del Departamento de Administración y Abastecimiento; por ello, se procedió a retirar dicha área funcional del alcance también. El Consejo Directivo está formado por Directivos de la Oficina Central Fe y Alegría, los cuales se reúnen cada trimestre para evaluar la marcha del Movimiento Fe y Alegría Perú, en este sentido no se ha considerado dicha área funcional. La Junta General de la Asociación está conformada por personas externas a la Oficina Central Fe y Alegría Perú, los cuales se reúnen anualmente para evaluar la estrategia del Movimiento Fe y Alegría Perú, por ello tampoco se está considerando esta área funcional. Este control de cambios 2 se encuentra aprobado por la Gerencia General de la empresa virtual Educa-T y la Oficina Central Fe y Alegría Perú a mediados del 2010.

Ambos controles de cambios se encuentran adjuntos a la presente memoria en el anexo 2.

## **4.2 Gestión del tiempo del proyecto**

La gestión del tiempo del proyecto fue otra área de conocimiento seleccionada para su aplicación en el presente proyecto. Esta área se dedica a realizar los procesos necesarios para lograr la culminación exitosa del proyecto a tiempo. Para ello, se realizan procesos relacionados a la planificación de actividades, estimación de recursos, desarrollo del cronograma y control del desarrollo.<sup>8</sup>

Estos procesos han sido ejecutados por medio del uso de un cronograma de trabajos desarrollado en Microsoft Office Project, el cual te permite la planificación de

---

<sup>8</sup> Cfr. Project Management Institute, Inc. 2004:123



actividades, asignación de recursos a las actividades, registrar el avance progresivo del proyecto y con esta información realizar el control del desarrollo del mismo.

Durante los dos semestres de ejecución del proyecto, el cronograma de trabajos utilizado ha sido supervisado por el Gerente de Proyectos de la empresa virtual Educa-t. Asimismo, una primera versión del cronograma de trabajos se encuentra adjunta en el Project Charter Aprobado en el anexo 1.

### **4.3 Gestión de Riesgos del Proyecto**

El área de conocimiento de la gestión de riesgos consiste en la identificación, análisis, seguimiento y control de los riesgos para aumentar la posibilidad de impacto de eventualidades positivas y disminuir la posibilidad de impacto de eventos negativos.<sup>9</sup>

Para fines del proyecto, se ha utilizado la plantilla de gestión de riesgos como herramienta para la identificación, seguimiento y control de los mismos. Entre los mayores riesgos que afrontó el proyecto se identificaron la indisposición del Departamento de Administración y Abastecimientos, el cual se mitigó por medio del control de cambios 2, y la alta complejidad de procesos que identificó en las primeras fases de elaboración del proyecto, lo cual se mitigó con el control de cambios 1. La plantilla de gestión de riesgos se encuentra en el anexo 6.

### **4.4 Actas de Reunión y Documentación adicional**

Con la finalidad de mantener una correcta documentación de las reuniones que se han llevado a cabo en la Oficina Central Fe y Alegría para el levantamiento de información, se ha recurrido al uso de Actas de Reunión bajo los estándares de la empresa Educa-t. Estas actas de reunión se encuentran adjuntas en el Anexo 3.

---

<sup>9</sup> Cfr. Project Management Institute, Inc. 2004:237

Asimismo, se ha obtenido documentación adicional otorgada por la Oficina Central Fe y Alegría durante las entrevistas, esta documentación que se lista a continuación, se encuentra adjunta en el anexo 7.

- Ideario de Fe y Alegría
- Plan Operativo Anual del Departamento de Donaciones e Imagen Institucional (2010)
- Ficha Monitoreo Docente del área de Educación Técnica
- Formato de Inventariado del área de Educación Técnica
- Cronograma de evaluaciones del IRFA

## **4.5 Quality Assurance**

De acuerdo a lo requerido por el Directorio de las empresas virtuales, el proyecto “Modelo de Negocios Empresarial de la Oficina Central Fe y Alegría” no ha sido ajeno a la validación de sus entregables por medio de la empresa virtual Quality Assurance.

Durante el primer semestre de elaboración del proyecto, solo se pudo realizar el contrato de servicios y el ingreso de un primer paquete a la empresa QA. Por ello, los resultados de esta primera parte del proyecto fueron validados por medio de una verificación realizada por los alumnos de Taller de Desempeño 2 de la empresa virtual Educa-t y la validación de los mismos por parte de la Oficina Central Fe y Alegría.

En el segundo semestre de elaboración del proyecto se realizó un nuevo contrato de servicios y dos adendas al mismo. El resultado de este proceso resulto positivo, siendo todos los paquetes entregados a QA aprobados luego de varios ciclos de inspección y reingresos para cada paquete. Se cuenta con dos informes de la empresa QA y el certificado de aprobación de los entregables presentados en el anexo 5. Sin embargo, a esta labor se ha sumado la realización de la verificación interna de todos los entregables ingresados a QA por medio de los alumnos de Taller de Desempeño 2 de la empresa virtual Educa-T y la validación de todos los procesos levantados por parte de la Oficina Central Fe y Alegría, utilizando actas de aceptación, excepto por los procesos modelados del Departamento de Proyectos, la cual se encontraba indispueta al momento de la validación por un recorte de personal que estaban atravesando.

## 4.6 Lecciones Aprendidas

Durante el desarrollo del proyecto, el aprendizaje de nuevos conocimientos con respecto a la conducción y realización de un proyecto es inevitable. Por ello, para aprovechar la oportunidad, en esta sección se documentarán las lecciones aprendidas del desarrollo de esta memoria.

Tabla 1.- Lecciones aprendidas

Lección Aprendida
La visita de los niños de 5 años en sus visitas a la Oficina Distrital de Dependientes y Excentos
Para la realización de la Memoria del Proyecto se debe considerar:
Tener en cuenta las actividades que se realizarán durante el desarrollo del proyecto.
Tener el documento preparado para realizar la entrevista.
Comprobar que la información es correcta.
Las actividades realizadas en visitas con los excentos, demostrarán fechas para en las que se debe tener en cuenta.
En caso de haber algún problema, se debe considerar para el desarrollo del proyecto.
Cuando se realicen actividades con los excentos, demostrarán fechas para en las que se debe tener en cuenta.
Analizar las actividades con los excentos.
Para realizar el plan de actividades se debe considerar que la información entre trabajadores puede ser aceptada para el desarrollo del proyecto con otros datos que sean importantes.
Comprobar que las actividades se realicen de manera adecuada que se den por ser realizadas con los excentos para el desarrollo del proyecto con la información de los excentos y los excentos para el desarrollo del proyecto.
Tener en cuenta que se debe considerar en las visitas para realizar las actividades con los excentos.
En caso de buscar información específica de los excentos consultar a todos los excentos con los excentos para el desarrollo del proyecto con los excentos para el desarrollo del proyecto.
Analizar que todos los excentos del equipo participen en las relaciones de la realización de las actividades. Para ello se debe considerar que todos los excentos deben tener la información que tienen la cuenta de actividades para el desarrollo del proyecto y consultar al excentado antes de realizarlo.
Solicitar apoyo a quienes encargados que utilizan los excentos durante la realización de las actividades para el desarrollo del proyecto con los excentos para el desarrollo del proyecto.

<b>Lección Aprendida</b>
La visión de los Jefes de áreas es muy distinta a la de los Directivos de Departamentos u Docentes.
No solo entrevistar a los Directivos, sino al personal ejecutor.
Tomar en cuenta los eventos especiales en las organizaciones.
Tener un cuestionario preparado para realizar la entrevista.
Siempre pedir información de contacto
Cuando se realicen acuerdos con los entrevistados, determinar fechas para su cumplimiento y hacer seguimiento.
En la medida de lo posible, llamar el mismo día para confirmar una entrevista.
Cuando se realicen acuerdos con los entrevistados, determinar fechas para su cumplimiento y hacer seguimiento.
Planificar las entrevistas con anticipación
Tener varios puntos de contacto en un área funcional, debido a que la rotación entre trabajadores puede ser inesperada y retomar el trabajo del proyecto con otro contacto es más complicado.
Siempre utilizar lenguaje sencillo y especificar definiciones que se dan por sentado, debido a que la constante inmersión en el proyecto genera la producción de entregables poco comprensibles para personas fuera del mismo.
Estar siempre abierto a la crítica, luego analizar su validez para realizar los cambios necesarios.
En caso se busque información específica de un tema, consultar a todas las personas relacionadas con el mismo, a pesar de que no tengan la información completa, te pueden direccionar hacia la fuente. No descartar ninguna fuente de información. Sin embargo, se debe evaluar siempre la veracidad de la misma antes de utilizarla como oficial.
Procurar que todos los integrantes del equipo participen en las reuniones de levantamiento de información para obtener todas las perspectivas posibles sobre la información que brinda la fuente. Asimismo, llevar siempre una grabadora y consultar al entrevistado antes de su uso.
Solicitar reportes, cuadros, entregables que utilicen los entrevistados durante la ejecución de sus procesos para obtener una mejor idea de la información que requieren y como la manejan.

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

El Movimiento Fe y Alegría desde su llegada al Perú ha experimentado un crecimiento acelerado, el cual ha desencadenado una forma particular de realizar sus labores. Además de ello, los valores que distinguen a ésta organización se distingue de cualquier otra organización lucrativa, hecho que se refleja en los esfuerzos que hacen por llegar a más sectores populares con un servicio educativo de calidad a pesar de no contar con más recursos humanos para manejar tal desafío.

Ante la situación identificada en la Oficina Central Fe y Alegría Perú, se pudo determinar un proyecto inicial de arquitectura empresarial para apoyar la optimización del uso de recursos de la misma. De acuerdo a las dificultades que fue atravesando el proyecto con respecto a su ejecución y la amplia diversidad de procesos que ejecuta la Oficina Central se redujo el alcance inicial a solo un modelado de negocios empresarial.

En el modelo de negocios empresarial, se diagramó y analizó a la organización, procesos y entidades de la Oficina Central Fe y Alegría considerando solo a las áreas funcionales descritas en el alcance. Ello permitió la elaboración de las recomendaciones para la optimización de los procesos modelados y un primer acercamiento a la arquitectura empresarial por medio de la descomposición funcional, en la cual se identificaron productos software candidatos para apoyar la gestión optimizada de los procesos modelados.

Para asegurar la correcta ejecución y calidad del proyecto, ha sido de suma importancia manejar la gerencia del proyecto bajo una metodología sugerida por el Project Management Institute, la cual nos permitió precaver y tomar medidas correctivas ante los incidentes ocurridos en el transcurso de la ejecución del proyecto.

## BIBLIOGRAFIA

FE Y ALEGRÍA (1995) Identidad de Fe y Alegría. 3ª ed. Caracas: Fe y Alegría

FE Y ALEGRÍA (1999) Fe y Alegría de la chispa al Incendio. Caracas: Fe y Alegría

FE Y ALEGRÍA (2005) Planificación Estratégica. Lima: Fe y Alegría

FE Y ALEGRÍA (2006) II Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (PGDFI) de la Federación Internacional de Fe y Alegría, Años 2005-2006. Aprobado por la XXXV Asamblea General de la Federación.

FE Y ALEGRÍA PERÚ (2009a) Folleto publicitario “Educación de calidad con equidad”

--- (2009b) Sitio web oficial; contiene información general (consultada: 24 de noviembre 2009)

(<http://desarrollo.feyalegria.org/default.asp?caso=11&idrev=26&idsec=151&idedi=26&idart=239>)

--- (2009c) Sitio web oficial del Movimiento Fe y Alegría (consultada: 24 de noviembre 2009) (<http://www.feyalegria.org/>)

--- (2009d) Sitio web oficial; contiene información general de la propuesta pedagógica (consultada: 24 de noviembre 2009)

(<http://desarrollo.feyalegria.org/default.asp?caso=10&idrev=26&idsec=410&idedi=26>)

OBJECT MAGAMENT GROUP (OMG) (2009) Sitio web oficial del OMG; contiene información sobre la notación BPMN versión 1.2 (consultada: 1 de septiembre 2009) (<http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/>)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (2004) Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 3ª Ed. Pennsylvania: PMI Publications

UNIVERSIA (2009) ¿Qué es Fe y Alegría? (consultada: 24 de noviembre 2009) (<http://www.universia.edu.pe/especiales/feyalegria/>)

ZACHMAN, John (2010) Página web oficial del framework Zachman (Consulta: 16 de Junio de 2010) (<http://www.zachmaninternational.com/index.php/the-zachman-framework>)

## ANEXOS

### Anexo 1: Project Charter Aprobado

Project\_Charter\_Aprobado.pdf

## Anexo 2: Control de cambios 1 y Control de Cambios 2

Control\_de\_Cambios\_1.pdf

Control\_de\_Cambios\_2.pdf

## Anexo 3: Actas de Reunión

Acta\_de\_Reunion\_1.pdf

Acta\_de\_Reunion\_2.pdf

Acta\_de\_Reunion\_3.pdf

Acta\_de\_Reunion\_4.pdf

Acta\_de\_Reunion\_5.pdf

Acta\_de\_Reunion\_6.pdf

Acta\_de\_Reunion\_7.pdf

Acta\_de\_Reunion\_8.pdf

Acta\_de\_Reunion\_9.pdf

Acta\_de\_Reunion\_10.pdf

Acta\_de\_Reunion\_11.pdf

Acta\_de\_Reunion\_12.pdf

Acta\_de\_Reunion\_13.pdf

Acta\_de\_Reunion\_14.pdf

Acta\_de\_Reunion\_15.pdf

Acta\_de\_Reunion\_16.pdf



Acta\_de\_Reunion\_17.pdf

Acta\_de\_Reunion\_18.pdf

Acta\_de\_Reunion\_19.pdf

Acta\_de\_Reunion\_20.pdf

Acta\_de\_Reunion\_21.pdf

Acta\_de\_Reunion\_22.pdf

Acta\_de\_Reunion\_23.pdf

Acta\_de\_Reunion\_24.pdf

Acta\_de\_Reunion\_25.pdf

Acta\_de\_Reunion\_26.pdf

## Anexo 4: Actas de Aceptación

### Acta 6 : Procesos de Donaciones e Imagen Institucional

Acta\_Aceptacion\_6-Donaciones\_e\_Imagen.pdf

AA6-Proceso-Campana\_periodistica.pdf

AA6-Proceso-Campana\_publicitaria.pdf

AA6-Proceso-Canalizacion\_donaciones.pdf

AA6-Proceso-Comunicacion\_interna.pdf

AA6-Proceso-Planificación.pdf

AA6-Subproceso-Nota\_periodistica.pdf



## Acta 7 : Procesos de Planificación

Acta\_Aceptacion\_7-Planificacion.pdf

AA7-Proceso-Planificacion\_institucional.pdf

AA7-Proceso-Planificacion\_presupuestal.pdf

AA7-Proceso-Seguimiento\_presupuestal.pdf

## Acta 8 : Procesos de Pastoral y Educación en Valores

Acta\_Aceptación\_8-Pastoral.pdf

AA8-Proceso-Acompañamiento\_Pastoral.pdf

AA8-Proceso-Ejecucion\_de\_Retiros.pdf

AA8-Proceso-Ejecucion\_de\_Talleres.pdf

AA8-Proceso-Planificacion.pdf

## Acta 9 : Procesos de Educación Técnica

Acta\_de\_Aceptacion\_9-Educacion\_Tecnica.pdf

AA9-Acompañamiento\_de\_Tecnica.pdf

AA9-Actualizacion\_de\_Curriculas.pdf

AA9-Capacitaciones\_de\_Tecnica.pdf

AA9-Inventariado\_de\_Talleres.pdf

AA9-Planificacion\_de\_Tecnica.pdf

## Acta 10 : Procesos de Formación

Acta\_de\_Aceptacion\_10-Formacion.pdf

AA10-Acompanamiento\_de\_Formacion.pdf

AA10-Capacitaciones\_de\_Formacion.pdf

AA10-Planificacion\_de\_Formacion.pdf

## Anexo 5: Contrato QA, Certificado QA e Informes de QA

Contrato\_QA\_2010.pdf

Adenda\_1-Contrato\_QA\_2010.pdf

Adenda\_2-Contrato\_QA\_2010.pdf

Acta\_de\_Ingreso-Paquete\_1.pdf

Acta\_de\_Ingreso-Paquete\_2.pdf

Acta\_de\_Ingreso-Paquete\_3.pdf

Acta\_de\_Ingreso-Paquete\_4.pdf

Acta\_de\_Ingreso-Paquete\_5.pdf

Acta\_de\_Ingreso-Paquete\_6.pdf

Informe\_QA\_1.pdf

Informe\_QA\_2.pdf

Certificado\_QA.pdf

## Anexo 6: Gestión de Riesgos

Gestion\_de\_riesgos.pdf

## Anexo 7: Documentación Fe y Alegría

DFYA-Cronograma\_IRFA.pdf

DFYA-Ideario.pdf

DFYA-Informe\_Monitoreo\_Tecnica.pdf

DFYA-Inventario\_Tecnica.pdf

DFYA-Matricula\_IRFA.pdf

DFYA-POA\_Donaciones\_e\_Imagen.pdf