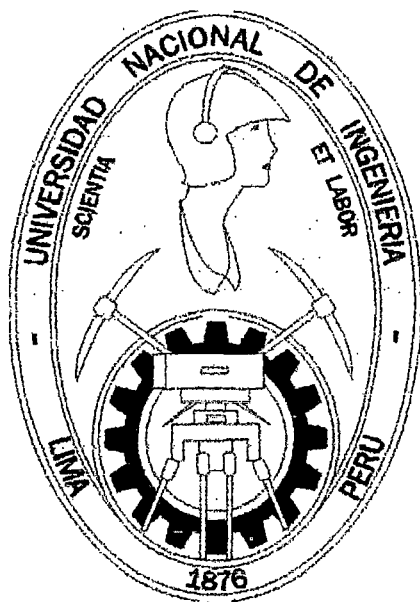


# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

## **Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas**



**“ESTUDIO Y MEJORA DE LOS SERVICIOS Y  
PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN DESARROLLADOS EN  
UN CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PEDRO GENARO CANO RÍOS**

**LIMA-PERÚ**

**2004**

**Digitalizado por:**

**Consortio Digital del  
Conocimiento MebLatam,  
Hemisferio y Dalse**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres Pedro y Gloria, por su cariño, paciencia y comprensión; a través de estas líneas va manifiesta mi eterna gratitud, que no es otra cosa, que un fiel reflejo de la vigencia de sus enseñanzas, cargadas de amor, respeto y principalmente de humildad.

A mi Mamá Emilia, junto a cuyo lecho di termino a este trabajo, abrigando la esperanza de compartir al lado tuyo mi regocijo; más el altísimo dispuso tu presencia espiritual, ineludible para la eternidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haberme colmado doblemente de bendiciones, al darme la dicha y satisfacción de ver culminado este trabajo, que parecía muy prolongado; y por permitir que mi familia, siga acompañándome.

Hago extensivo mi saludo al personal de la institución, sobre la cual versa el presente estudio, al personal directivo, docentes, y trabajadores en general, que supieron comprender mis anhelos, y se encontraron llanos a colaborar en todo momento, sin ninguna condición.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

1. PROCEDIMIENTOS
2. ENFOQUE SISTÉMICO
3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA
4. CALIDAD
5. MODELO ADMINISTRATIVO
6. SUBSISTEMA
7. COSTO BENEFICIO
8. REGLA DE PARETO
9. ANÁLISIS DOCUMENTARIO
10. MANUAL
11. CAPACITACIÓN
12. ARCHIVOS

## ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XXIII
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN LA ACTUALIDAD.....	XXIV
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS INCLUIDOS EN LAS MEJORAS.....	XXVII

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
 <b>CAPITULO I: FINALIDADES Y OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO</b>	
1.1.- OBJETIVO GENERAL.....	8
1.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
 <b>CAPITULO II: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	
2.1.- LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL(GCT).....	10
2.2.- LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA CALIDAD.....	12
2.3.- LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	14
2.3.1.-El Tradicional Proceso Administrativo.....	14
2.3.1.1.- La Planificación.....	16
2.3.1.2.- La Organización.....	17
2.3.1.3.- La Dirección.....	18
2.3.1.4.- La Coordinación.....	19
2.3.1.5.- El Control.....	19
2.3.2.- El Proceso de la Administración de Personal.....	20
2.3.3.- Funciones de la Administración de Personal.....	21
2.3.3.1.- Consecución.....	21
2.3.3.2.- Integración.....	22
2.3.3.3.- Desarrollo.....	22

2.3.3.4.- Remuneración.....	23
2.3.3.5.- Mantenimiento.....	24
2.3.4.- Principales Relaciones.....	24
2.3.5.- Principales Subsistemas.....	25
2.3.5.1.- Subsistema de Regulación Y Control.....	25
2.3.5.2.- Subsistema de Operación.....	26
2.3.5.3.- Subsistema de Apoyo.....	27

### **CAPITULO III: LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS**

3.1.- ANTECEDENTES.....	28
3.2.- DEFINICIONES.....	34
3.2.1.- Sistema o Suprasistema.....	34
3.2.2.- Subsistema.....	35
3.2.3.- Límite ó Frontera.....	35
3.2.4.- Flujo.....	36
3.2.5.- Entorno .....	36
3.3.- MECANISMO DEL SISTEMA.....	37
3.4.- DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA.....	39
3.4.1.- Determinación de los Objetivos .....	40
3.4.2.- Identificación de los Subsistemas.....	41
3.4.3.- Identificación de los Flujos del Sistema.....	41
3.4.4.- Identificación del Entorno.....	42
3.4.4.1.- Entorno General.....	42
3.4.4.2.- Entorno Específico.....	43

### **CAPITULO IV: REFERENCIAS DEL CENTRO EDUCATIVO EN ESTUDIO**

4.1.- UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA.....	44
4.2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	45
4.3.- VISIÓN Y MISIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO.....	48
4.4.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.....	49

4.5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE.....	49
4.5.1.- Órganos Directivos .....	50
4.5.1.1.- Asociación Cultural.....	50
4.5.1.2.- Dirección General.....	50
4.5.2.- Órganos de Control.....	50
4.5.2.1.- Consejo de Estudiantes.....	50
4.5.3.- Órganos Consultivos.....	51
4.5.3.1.- Comité de Coordinación Interna(COCOI).....	51
4.5.4.- Órganos de Apoyo.....	51
4.5.4.1.- Sección Administrativa.....	51
a.- Secretaría General.....	51
b.- Contabilidad.....	51
c.- Tesorería.....	52
c.- Mantenimiento y Servicio.....	52
c.- Área Asistencial.....	52
4.5.5.- Órganos de Asesoría.....	52
4.5.5.1.- Laboratorio.....	52
4.5.5.2.- Departamento Psicológico.....	53
4.5.5.3.- Departamento de Idiomas.....	53
4.5.5.4.- Biblioteca.....	53
4.5.5.5.- Coordinación de Actividades y Educación Física...	53
4.5.6.- Órganos de Línea.....	53
4.5.6.1.- Sección Inicial-Primaria.....	54
4.5.6.2.- Docente de Aula.....	54
4.5.6.3.- Auxiliar de Educación.....	54
4.5.6.4.- Sección Secundaria.....	54
4.5.6.5.- Docente de Asignatura.....	55
4.5.6.6.- Tutoría.....	55
4.6.- ANÁLISIS FUNCIONAL Y DE OPERATIVIDAD. ....	55
4.7.- EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	56



**CAPITULO V: MODELO ADMINISTRATIVO LLEVADO A CABO DENTRO  
DEL CENTRO EDUCATIVO EN ESTUDIO**

<b>5.1.SUBSISTEMA COLEGIO.....</b>	<b>58</b>
5.1.1.- El Proceso Educativo.....	61
5.1.2.- Definición de Objetivos.....	62
<b>5.2.- IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO. ....</b>	<b>62</b>
5.2.1.- Economía y Financiamiento.....	63
5.2.1.1.- Política Monetaria.....	63
a.- Masa Monetaria.....	63
b.- Encaje Legal.....	64
c.- Tasa de Interés.....	65
d.- Inflación.....	67
e.- Devaluación.....	71
5.2.1.2.- Política Fiscal y Tributaria.....	72
a.- Ingresos.....	72
b.- Egresos.....	75
c.- Resumen Fiscal.....	76
5.2.1.3.- Política Comercial.....	77
5.2.1.4.- Política Laboral.....	80
5.2.2.- Mercado Educativo.....	86
5.2.2.1.- Oferta Educativa.....	86
a.- El Precio del Servicio.....	88
b.- El Costo de los Factores Productivos.....	91
c.- La Expectativa.....	93
5.2.2.2.- Demanda Educativa.....	94
a.- Precio del Servicio.....	94
b.- Nivel de Ingresos Socioeconómicos.....	95
c.- Grado de Instrucción del Padre de Familia...	95
d.- Tasa de Escolaridad.....	97
e.- Ubicación Geográfica.....	100
5.2.2.3.- Disponibilidad de Recursos.....	102

a.- Infraestructura.....	103
b.- Presupuesto.....	104
c.- Mano de Obra.....	108
5.2.3.- Estructura Curricular.....	111
5.2.3.1.- Ejes Curriculares.....	113
5.2.3.2.- Áreas de Desarrollo.....	113
5.2.3.3.- Contenidos Básicos.....	113
5.2.3.4.- Características.....	113
a.- Básica.....	113
b.- Humanista Valorativa.....	114
c.- Conceptualmente Abierta.....	114
d.- Integral.....	115
e.- Interdisciplinarias.....	115
f.- Flexible y Diversificable.....	116
5.2.3.5.- Principios.....	117
5.2.4.- Gestión Administrativa.....	118
5.2.5.- Mecanismos de Control.....	120
5.3.- IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS.....	123
5.3.1.- Subsistema Operativo o Académico(SO).....	125
5.3.1.1.- Subsistema Pedagógico(SOP).....	125
a.- Uso de medios audiovisuales(SOP1).....	126
b.- Selección y uso de cintas de video(SOP2)..	126
c.- Organización previa a una experiencia de laboratorio(SOP3).....	126
d.- Organización de visitas de estudio(SOP4)..	127
e.- Preparación de una clase(SOP5).....	127
f.- Desarrollo de clase a nivel inicial(SOP6).....	128
g.- Desarrollo de una clase a nivel pimaría(SOP7)	128
h.- Desarrollo de una clase a nivel secundaria.....	128
5.3.1.2.- Subsistema Evaluación y Control Académico(SOE)	129
a.- Evaluación de la experiencia al nivel de	

laboratorio(SOE1).....	129
b.- Asesoría psicológica(SOE2).....	130
c.- Control desarrollo de actividades(SOE3).....	130
d.- Registro de calificaciones(SOE4).....	130
e.- Atención padres de familia(SOE5).....	131
5.3.2.- Subsistema Técnico(ST).....	131
5.3.2.1.- Elaboración Planillas-Personal Estable(ST1).....	131
5.3.2.2.- Elaboración Planillas-Personal Contratados(ST2).	132
5.3.2.3.- Pago Obligaciones AFP(ST3).....	132
5.3.2.4.- Reembolso Caja Chica(ST4).....	132
5.3.2.5.- Reembolso ESSALUD(ST5).....	133
5.3.2.6.- Liquidación de Beneficios CTS(ST6).....	133
5.3.2.7.- Arqueo de Caja(ST7).....	133
5.3.2.8.- Declaración y Pago de Impuestos(ST8).....	134
5.3.2.9.- Provisión y Cobro por Pensiones(ST9).....	134
5.3.2.10.- Conciliación Bancaria (ST10).....	134
5.3.3.- Subsistema Social(SS).....	134
5.3.3.1.- Atención de Primeros Auxilios(SS1).....	135
5.3.4.- Subsistema Administrativo(SA).....	135
5.3.4.1.- Préstamo de un Texto(SA1).....	135
5.3.4.2.- Recepción de Documentos Diversos y Cartas de Reclamo(SA2).....	136
5.3.4.3.- Solicitud de Permiso personal(SA3).....	136
5.3.4.4.- Reemplazo de un Docente(SA4).....	136
5.3.4.5.- Solicitud de Requerimientos(SA5).....	137
5.3.4.6.- Matriculas y Reinscripciones(SA6).....	137
5.3.4.7.- Solicitud de Adelantos(SA7).....	137
5.3.4.8.- Servicio de Fotocopias(SA8).....	138
5.3.4.9.- Recepción de Nuevos Libros-Biblioteca(SA9).....	138
5.3.5.- Subsistema Registro y Control(SC).....	138
5.3.5.1.- Salida de Alumnos-Secundaria(SC1).....	139

5.3.5.2.- Control Ingreso Alumnos Docentes Primaria(SC2)	139
5.3.5.3.- Emisión de Boletas de Pago(SC3).....	140
5.3.5.4.- Control de Ingreso de Alumnado y Docentes Secundaria(SC4).....	140
5.3.5.5.- Control de Ingresos Servicio de Fotocopiado(SC5)	140
5.3.5.6.- Control de Tardanzas y Faltas Alumnos(SC6).....	141
5.3.5.7.- Control de Tardanzas Docentes(SC7).....	141
5.3.5.8.- Cobro de Pensiones(SC8).....	141
5.3.5.9.- Control de Matriculas y Reinscripciones(SC9).....	142
5.3.5.10.- Control de Adelantos(SC10).....	142
5.3.5.11.- Inventario de Biblioteca(SC11).....	142
5.3.5.12.- Control de Ingresos y Salida de Bienes(SC12)....	143
5.3.5.13.- Control de Ingreso y Salida de Visitantes al Colegio(SC13).....	143
5.3.5.14.- Control de Pago de Pensiones(SC14).....	143
5.3.5.15.- Elaboración de Directivas(SC15).....	143
5.3.5.16.- Orientación al Alumnado(SC16).....	144
<b>5.4.- IDENTIFICACIÓN DE LOS FLUJOS DEL SISTEMA.</b> .....	<b>144</b>
5.4.1.- Entradas del Sistema.....	144
5.4.1.1.- Alumnado.....	144
5.4.1.2.- Personal.....	145
5.4.1.3.- Recursos Disponibles.....	145
5.4.1.4.- Demandas y Necesidades.....	146
5.4.1.5.- Política Educacional.....	148
5.4.2.- Salidas del Sistema.....	150
5.4.2.1.- Egresados.....	150
5.4.2.2.- Retirados.....	151
5.4.2.3.- Repitentes.....	152
 <b>CAPITULO VI: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA</b>	
<b>6.1.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.</b> .....	<b>153</b>

6.2.- MÉTODO DE TRABAJO.....	153
6.2.1.- Diseño de Encuesta.....	154
6.2.2.- Práctica de Encuesta.....	155
6.2.3.- Uso de medios adicionales.....	156
6.2.4.- Elaboración de Flujogramas.....	157
6.2.5.- Análisis del Puesto.....	157
6.3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	158
6.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA OPERATIVO O ACADÉMICO(SO) .....	158
6.4.1.- Utilización de Audiovisuales(SOP1).....	158
6.4.2. Selección y Usos de Cintas de Video(SOP2).....	159
6.4.3. Organización de una experiencia de laboratorio(SOP3).....	161
6.4.4. Organización de Visitas de estudio(SOP4).....	162
6.4.5. Preparación de una Clase(SOP5).....	164
6.4.6. Desarrollo de una clase a nivel inicial(SOP6).....	165
6.4.7. Desarrollo de una clase a nivel Primaria(SOP7).....	167
6.4.8. Desarrollo de una clase a nivel Secundaria(SOP8).....	169
6.4.9. Evaluación de una experiencia a nivel de laboratorio(SOE1)	170
6.4.10. Asesoría Psicológica(SOE2).....	171
6.4.11. Control del desarrollo de actividades(SOE3).....	172
6.4.12. Registro de Calificaciones(SOE4).....	174
6.4.13. Atención de Padres de Familia(SOE5).....	176
6.4.14. Inspección de Fichas de Aprendizaje(SOE6).....	177
6.5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA TÉCNICO(ST). ....	178
6.5.1.- Elaboración Planillas Personal Estable(ST1).....	178
6.5.2.- Elaboración Planillas Personal Contratado(ST2).....	182
6.5.3.- Pago Obligaciones AFP(ST3).....	185
6.5.4.- Reembolso Caja Chica(ST4).....	187
6.5.5.- Reembolso por ESSALUD(ST5).....	190
6.5.6.- Liquidación de Beneficios CTS(ST6).....	191
6.5.7.- Arqueo de Caja(ST7).....	192

6.5.8.-	Declaración y Pago de Impuestos(ST8).....	194
6.5.9.-	Provisión por Cobro de Pensiones(ST9).....	197
6.5.10.-	Conciliación Bancaria(ST10).....	199
6.6.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA SOCIAL(SS). ....	200
6.6.1.-	Atención de Primeros Auxilios(SS1).....	200
6.7.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO	201
6.7.1.-	Préstamo de un Texto(SA1).....	201
6.7.2.	Recepción de Documentos Diversos y Cartas de Reclamo(SA2)).....	202
6.7.3.	Solicitud de Permiso Docentes(SA3).....	204
6.7.4.	Reemplazo de un Docente(SA4).....	205
6.7.5.	Solicitud de Requerimientos(SA5).....	206
6.7.6.	Matriculas y Reinscripciones (SA6).....	207
6.7.7.	Solicitud de Adelantos(SA7).....	211
6.7.8.	Servicio de Fotocopias(SA8).....	212
6.7.9.	Recepción de Nuevos Libros-Biblioteca(SA9).....	214
6.7.10.	Solicitud de Constancia de Admisión(SA10)....	215
6.8.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA REGISTRO Y CONTROL(SC). ....	217
6.8.1.-	Salida de Alumnos Secundaria(SC1).....	217
6.8.2.	Control Ingreso Alumnos Docentes Primaria(SC2)....	218
6.8.4.	Emisión de Boletas de Pago(SC3).....	219
6.8.4.	Control de Ingreso de Alumnado y Docentes Secundaria(SC4) .....	221
6.8.5.	Control de Ingresos Servicio de Fotocopiado(SC5)...	222
6.8.6.	Control de Tardanzas y Faltas (SC6).....	224
6.8.7.	Control de Tardanzas Docentes(SC7).....	226
6.8.8.	Cobro de Pensiones(SC8).....	227
6.8.9.	Sanción de Faltas(SC9).....	229
6.8.10.-	Control Devolución de Textos (SC10).....	231
6.8.11.-	Control de Recuperación en Clase(SC11).....	232

6.8.12.	Control de Ingreso y Salida de Bienes(SC12).....	234
6.8.13.	Control de Ingresos y Salida de Visitantes al Colegio(SC13)	235
6.8.14.	Control Pago de Pensiones(SC14).....	236
6.8.15.	Elaboración de Directivas(SC15).....	238
6.8.16.	Orientación del Alumnado(SC16).....	240

**6.9. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD(SM) ..... 241**

6.9.1.-	Acción frente a incendios(SM1).....	241
6.9.2.	Control de Líneas Telefónicas(SM2).....	242
6.9.3.	Limpieza de Salones(SM3).....	244
6.9.4.	Pintado y Reparación de Mobiliario(SM4).....	246

**CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

<b>7.1.-</b>	<b>FORMULACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>248</b>
7.1.1.-	En materia Organizativa.....	248
7.1.1.1.-	Estructura organizacional propuesta.....	248
7.1.1.2.-	Reordenamiento de funciones.....	250
7.1.1.3.-	Redacción de funciones para los nuevos puestos.....	250
7.1.2.-	En materia Normativa y Legal.....	252
7.1.2.1.-	Planteamiento del nuevo manual de funciones..	252
7.1.2.2.-	Planteamiento del nuevo manual de procedimientos.....	253
7.1.2.3.-	Elaboración cronograma de mejora y distribución	253
7.1.3.-	En materia Comercial.....	255
7.1.4.-	En materia de Procesos.....	256
7.1.4.1.-	Documentación.....	256
a.-	Permiso de Salida - Alumnos.....	257
b.-	Amonestación.....	257

	c.- Boleta de Salida - Trabajador.....	258
	d.- Reemplazo.....	259
	e.- Suspensión.....	259
	f.- Citación.....	260
	g.- Parte Diario de Secundaria.....	260
	h.- Control Diario y Mensual-Ingresos	
	Fotocopia.....	261
	i.- Autorización de Pago por Matrícula.....	261
	j.- Recibo de Pago por Fotos.....	261
	k.- Constancia de Pago a Tiempo.....	262
	l.- Fotocopia de Documento de Identidad.....	262
7.1.4.2.-	Distribución.....	262
7.1.4.3.-	Control.....	263
7.1.4.4.-	Automatización.....	264
	a.- Propuesta... ..	264
	b.- Herramienta de uso.....	265
	c.- Características y Estructuras.....	265
	d.- Análisis Documentario.....	266
	d1.- Diseño de la Interfaz.....	268
	d2.- Diseño de Tablas.....	269
	d3.- Funcionabilidad.....	270
	d4.- Ventajas.....	270
	d5.- Desventajas.....	271
	e.- Formato Ingresos por Fotocopiado.....	272
	e1.- Manejo de Consultas.....	272
	e2.- Acceso de Datos e Interfaz.....	273
7.1.4.5.-	Implementación de cambios.....	273
7.1.5.-	En materia de Personal.....	274
	7.1.5.1.- Alternativas de capacitación.....	275
	7.1.5.2.- Cronograma de capacitación.....	277
7.2.-	EVALUACIÓN DE POSIBLES RESULTADOS.....	278



7.2.1.-	En materia de tiempos.....	278
7.2.2.-	En materia de capacitación.....	281
7.2.3.-	En materia de comunicación.....	281
7.2.4.-	En materia de manejo y almacenamiento de información..	282
	7.2.4.1.- Aplicación de la Regla de Pareto o Análisis AB	283
	7.2.4.2.- Determinación de las Zonas ABC..	284
	7.2.4.3.- Resultado de Análisis..	285
	7.2.4.4.- Propuesta de Mejora..	285
	7.2.4.5.- Disminución de Archivos..	287
	7.2.4.6.- Mantenimiento de Archivos..	287
7.2.5.-	En materia al número de efectivos.....	288
7.2.6.-	En materia a la utilización de recursos.....	290
	7.2.6.1.- Reducción de Útiles de Escritorio.....	290
	7.2.6.2.- Reducción en Cintas Tonner y Accesorios.....	293
7.3.-	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	295
	7.3.1.- Contabilización de la inversión.....	295
	7.3.2.- Registro de beneficios.....	296
	7.3.3.- Comparación costo beneficio de las mejoras.....	297
 <b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
8.1.-	CONCLUSIONES.....	299
8.2.-	RECOMENDACIONES.....	304
 <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>		
		417
 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		
		440

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 : PRINCIPALES RELACIONES.....	310
TABLA 3.1 : INTERACCIÓN ENTRE LOS SUBSISTEMAS.....	313
TABLA 3.2 : INTERACCIÓN ENTRE LOS SUBSISTEMAS DEL SUBSISTEMA A.....	313
TABLA 3.3 : INTERACCIÓN ENTRE LOS SUBSISTEMAS DEL SUBSISTEMA C .....	314
TABLA 4.1 : ASIGNACIÓN DE PERSONAL.....	316
TABLA 4.2 : EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	317
TABLA 5.1 : AMÉRICA LATINA: RANKING COMPARATIVO DE INFLACIÓN.	325
TABLA 5.2 : INFLACIÓN EN CIUDADES: DICIEMBRE 2000..	327
TABLA 5.3 : INFLACIÓN SEGÚN GRANDES GRUPOS:2001.....	327
TABLA 5.4 : INFLACIÓN DE ALIMENTOS BÁSICOS:2001.....	328
TABLA 5.5 : ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES FRENTE A LAS IMPORTACIONES.....	329
TABLA 5.6 : INGRESOS CTES. GOBIERNO CENTRAL SEGÚN IMPUESTOS: 1998-2000. ....	332
TABLA 5.7 : INGRESOS POR PRIVATIZACIÓN.....	333
TABLA 5.8 : ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DE LA PRIVATIZACIÓN....	333
TABLA 5.9 : STOCK INV. EXTRANJERA SEGÚN PAÍS DE PROCEDENCIA 1994-2000. ....	336
TABLA 5.10: GASTOS DEL GOBIERNO CENTRAL.....	336
TABLA 5.11: PEA OCUPADA DEL SECTOR PRIVADO SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA 1984-1993: LIMA METROPOLITANA.....	344
TABLA 5.12: ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR SECTOR 1986-97: LIMA	

METROPOLITANA.....	345
TABLA 5.13: REMUNERACIONES PROMEDIO REALES SEGÚN SECTOR Y TAMAÑO DE EMPRESA 1991-97: LIMA METROPOLITANA.....	345
TABLA 5.14: TASA DE DESEMPLEO ABIERTO SEGÚN VARIABLES SELECCIONADAS: LIMA METROPOLITANA.....	346
TABLA 5.15: CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LA TASA DE DESEMPLEO ABIERTO 1995-1999.....	347
TABLA 5.16: INDICADORES DE DURACIÓN DEL DESEMPLEO: 1996.....	348
TABLA 5.17: ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ.....	349
TABLA 5.18: EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO EDUCATIVO POR CATEGORÍA.....	350
TABLA 5.19: GASTO PÚBLICO EN EDUCACIÓN: 1990-1998.....	352
TABLA 5.20: LOGRO EDUCATIVO POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN QUINTILES DE INGRESOS DEL JEFE DE HOGAR.....	352
TABLA 5.21: LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN GASTOS DEL HOGAR EN ÚTILES ESCOLARES.....	353
TABLA 5.22: LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN EL NIVEL EDUCATIVO DE LOS JEFES DE HOGAR....	353
TABLA 5.23: LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN AÑOS DE ESTUDIO DE LOS JEFES.....	353
TABLA 5.24: LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN EL NIVEL EDUCATIVO DE LOS JEFES DE HOGAR Y ÁREA DE RESIDENCIA.....	354
TABLA 5.25: LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LOS JEFES DE HOGAR.....	354
TABLA 5.26: EVOLUCIÓN QUINQUENAL DE LA TASA DE ESCOLARIDAD .	355
TABLA 5.27: COBERTURA EDUCATIVA POR GRADO, SEGÚN NIVEL, MODALIDAD Y ZONA: 1993 .....	359
TABLA 5.28: COBERTURA EDUCATIVA POR GRADO, SEGÚN NIVEL, MODALIDAD Y ZONA: 1999 .....	360
TABLA 5.29: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS DEL SERVICIO	

EDUCATIVO EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA.....	362
TABLA 5.30: DESCOMPOSICIÓN DEL GASTO POR ALUMNO.....	365
TABLA 5.31: FASES DEL CONTROL EDUCATIVO .....	366
TABLA 5.32: CODIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES SUBSISTEMAS.....	367
TABLA 5.33:EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO POR SEXO, SEGÚN NIVEL.....	369
TABLA 5.34:CUANTIFICACIÓN DE PRINCIPALES SALIDAS DEL SISTEMA:1996-2002.....	373
TABLA 7.1 : CÓDIGO POR ÓRGANOS.....	376
TABLA 7.2 : CUADRO COMPARATIVO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	376
TABLA 7.3 :ANÁLISIS DOCUMENTARIO.....	379
TABLA 7.4 : DIAGRAMA MTM - MÉTODO ACTUAL.....	380
TABLA 7.5 : DESCRIPCIÓN DE CAMPOS- BASE DE DATOS.....	393
TABLA 7.6 : DESCRIPCIÓN DE CAMPOS- INTERFAZ DOCENTES.....	394
TABLA 7.7 : DISEÑO DE TABLAS - BASE DE DATOS CONTROL DE ASISTENCIA.....	395
TABLA 7.8 : DESCRIPTOR DE CONSULTAS - BASE DE DATOS.....	396
TABLA 7.9 : DESCRIPTOR DE CONSULTAS CRUZADAS - BASE DE DATOS.....	397
TABLA 7.10 : DISEÑO DE TABLAS-BASE DE DATOS CONTROL DE INGRESOS BIBLIOTECA.....	401
TABLA 7.11 : MÉTODOS DE CAPACITACIÓN POR OBJETIVOS.....	402
TABLA 7.12 : DISTANCIA RECORRIDA EVALUADA POR TRAMOS.....	406
TABLA 7.13 : CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS DOS MÉTODOS.....	406
TABLA 7.14 : DIAGRAMA MTM - MÉTODO PROPUESTO.....	409
TABLA 7.15 : RESUMEN EN ECONOMÍAS DE TIEMPO.....	408
TABLA 7.16 : DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE DOCUMENTOS, SEGÚN ARCHIVO.....	410
TABLA 7.17 : ANÁLISIS ABC: TRATAMIENTO DE DATOS.....	411
TABLA 7.18 : DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS, SEGÚN ARCHIVO PROPUESTA.....	410
TABLA 7.19 : VARIACIONES DE ARCHIVO.....	412

TABLA 7.20 : MANEJO Y MANTENIMIENTO DE ARCHIVO FÍSICO.....	413
TABLA 7.21 : ÚTILES DE ESCRITORIO.....	413
TABLA 7.22 : OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.....	414
TABLA 7.23 : COSTEO BASE DE DATOS.....	414
TABLA 7.24 : COSTEO CINTAS Y ACCESORIOS.....	414
TABLA 7.25 : CONSOLIDADO ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	415
TABLA 7.26 : BENEFICIO NETO DEL PROGRAMA.....	416

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1: COMPONENTES BÁSICOS DE UN SISTEMA.....	311
GRÁFICO 3.2: INTERACCIÓN ENTRE SUBSISTEMAS.....	312
GRÁFICO 4.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE.....	315
GRÁFICO 5.1: DIAGRAMA DEL PROCESO EDUCATIVO.....	318
GRÁFICO 5.2: EL CICLO DEL NEGOCIO.....	319
GRÁFICO 5.3: ANÁLISIS DEL SISTEMA EDUCATIVO.....	320
GRÁFICO 5.4: EVOLUCIÓN LIQUIDEZ TOTAL DEL SISTEMA BANCARIO 1987-2000. ....	321
GRÁFICO 5.5: RIN DEL SISTEMA BANCARIO 1985-2000.....	321
GRÁFICO 5.6: DEPÓSITOS DE AHORROS DEL SISTEMA FINANCIERO 1989-2000.....	322
GRÁFICO 5.7: EVOLUCIÓN DE LA TASA ACTIVA.....	322
GRÁFICO 5.8: EVOLUCIÓN DE LA TASA PASIVA.....	323
GRÁFICO 5.9: EVOLUCIÓN DEL SPREAD BANCARIO.....	323
GRÁFICO 5.10: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN 1980-2001.....	324
GRÁFICO 5.11: INFLACIÓN EN AMÉRICA LATINA.....	324
GRÁFICO 5.12: INFLACIÓN MENSUAL 2000-2001.....	326
GRÁFICO 5.13: INFLACIÓN ANUALIZADA 1999-2001.....	326
GRÁFICO 5.14: DEVALUACIÓN 1987-2000.....	328
GRÁFICO 5.15: BALANZA COMERCIAL 1980-2000.....	329
GRÁFICO 5.16: EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES FRENTE A LAS IMPORTACIONES.....	330
GRÁFICO 5.17: INGRESOS CTES. ANUALES DEL GOBIERNO CENTRAL 1991-2000.....	330

GRÁFICO 5.18: INGRESOS POR IGV 1991-2000.....	331
GRÁFICO 5.19: PRESIÓN TRIBUTARIA 1991-2000.....	331
GRÁFICO 5.20: INGRESOS DE DIVISAS POR TURISMO 1988- 2000.....	334
GRÁFICO 5.21: INGRESOS DE EXTRANJEROS 1989-2000.....	334
GRÁFICO 5.22: TASA MENSUAL DE INGRESO DE TURISTAS AÑO 2000.....	335
GRÁFICO 5.23: EVOLUCIÓN STOCK INV. EXTRANJERA DIRECTA 1990-2000....	335
GRÁFICO 5.24: LÍNEAS TELEFÓNICAS INSTALADAS 1994-1999.....	336
GRÁFICO 5.25: LÍNEAS TELEFÓNICAS SEGÚN CATEGORÍA.....	337
GRÁFICO 5.26: GASTOS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL 1991-2000..	337
GRÁFICO 5.27: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS CORRIENTES GOBIERNO CENTRAL POR CONCEPTO.....	338
GRÁFICO 5.28: ESTRUCTURA DE GASTOS DE GASTOS CORRIENTES GOBIERNO CENTRAL: 1990.....	338
GRÁFICO 5.29: ESTRUCTURA DE GASTOS DE GASTOS CORRIENTES GOBIERNO CENTRAL: 2000.....	339
GRÁFICO 5.30: DEUDA EXTERNA TOTAL 1988-2000.....	330
GRÁFICO 5.31: SERVICIO PAGADO DE LA DEUDA PÚBLICA EXTERNA 1996-2000. ....	340
GRÁFICO 5.32: EVOLUCIÓN COEFICIENTE DE INV. RESPECTO AL PBI 1991-2000. ....	340
GRÁFICO 5.33: EVOLUCIÓN DE INGRESOS FRENTE A GASTOS 1990-2000.....	341
GRÁFICO 5.34:EVOLUCIÓN DEL RESUMEN FISCAL 1990-2000.....	341
GRÁFICO 5.35: RECAUDACIÓN ADUANERA 1980-2000.....	342
GRÁFICO 5.36: EL INICIO DE LA EXPLOSIÓN DEMOGRÁFICA.....	343
GRÁFICO 5.37: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE CRECIMIENTO DE LA OFERTA Y DEMANDA DE TRABAJO:1940-1997.....	343
GRÁFICO 5.38: EVOLUCIÓN DE LA PEA ASALARIADA 1989-1997: LIMA METROPOLITANA.....	344
GRÁFICO 5.39: EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO SEGÚN SEXO.....	346
GRÁFICO 5.40: EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE DESEMPLEO EN LIMA METROPOLITANA: 1984-1998.....	347
GRÁFICO 5.41: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL DESEMPLEO.....	348

GRÁFICO 5.42: PORCENTAJE DE OFERTA DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL MERCADO OFRECIDO POR EL ESTADO EN EL AÑO 2000.....	350
GRÁFICO 5.43: EVOLUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO EDUCATIVO.....	351
GRÁFICO 5.44: EVOLUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO SEGÚN GRUPO GENÉRICO.....	351
GRÁFICO 5.45: EVOLUCIÓN GRÁFICA PORCENTUAL DEL DÉFICIT Y LA ESCOLARIDAD.....	355
GRÁFICO 5.46: EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE COBERTURA NIVEL / EDAD.....	356
GRÁFICO 5.47: EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE COBERTURA GRADO / EDAD.....	356
GRÁFICO 5.48: POBLACIÓN SEGÚN ORIGEN, EVOLUCIÓN QUINQUENAL.....	357
GRÁFICO 5.49: EVOLUCIÓN DE RECURSOS MODALIDAD ESCOLARIZADA A NIVEL NACIONAL: 1982-2000.....	357
GRÁFICO 5.50: EVOLUCIÓN COMPARATIVA DE RECURSOS MODALIDAD ESCOLARIZADA: 1982-2000.....	358
GRÁFICO 5.51: MATRICULA EXTRA EDAD A NIVEL NACIONAL 1993, 1999.....	358
GRÁFICO 5.52: MATRICULA EXTRA EDAD URBANA 1993,1998.....	361
GRÁFICO 5.53: MATRICULA EXTRA EDAD RURAL 1993, 1999.....	361
GRÁFICO 5.54: MATRICULA A EDAD URBANA 1993, 1999.....	363
GRÁFICO 5.55: MATRICULA A EDAD RURAL 1993, 1999.....	363
GRÁFICO 5.56: MATRICULA ADELANTADA A NIVEL NACIONAL 1993, 1999.....	364
GRÁFICO 5.57: DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS SEGÚN MODALIDAD ESCOLARIZADA 1982-2000.....	364
GRÁFICO 5.58: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE VARIACIONAL DE RECURSOS, MODALIDAD ESCOLARIZADA A NIVEL NACIONAL 1982-2000.....	365
GRÁFICO 5.59: EVOLUCIÓN DE LA REMUNERACIÓN PROMEDIO DE DOCENTES.....	366
GRÁFICO 5.60: EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO: 1998-2002.....	370
GRÁFICO 5.61: EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO SEGÚN SEXO: 1998-2002.....	370
GRÁFICO 5.62: EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO SEGÚN NIVEL: 1998-2002.....	370
GRÁFICO 5.63: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL ALUMNADO: 2002.....	371
GRÁFICO 5.64: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN TIEMPO DE	



SERVICIO .....	372
GRÁFICO 5.65: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EDAD.....	372
GRÁFICO 5.66: EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO EGRESADO.....	373
GRÁFICO 5.67: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE RETENCIÓN: 1996-2002.....	374
GRÁFICO 5.68: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE REPETICIÓN: 1996-2002.....	374
GRÁFICO 7.1 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	375
GRÁFICO 7.2 : BOLETA DE SALIDA-ALUMNOS.....	381
GRÁFICO 7.3 : AMONESTACIÓN.....	381
GRÁFICO 7.4 : BOLETA SALIDA TRABAJADOR.....	382
GRÁFICO 7.5 : BOLETA REEMPLAZO DOCENTES.....	383
GRÁFICO 7.6 : BOLETA DE SUSPENSIÓN.....	384
GRÁFICO 7.7 : CITACIÓN.....	385
GRÁFICO 7.8 : PARTE DIARIO DE CLASES- SECUNDARIA.....	386
GRÁFICO 7.9 : PARTE DIARIO DE SECUNDARIA.....	387
GRÁFICO 7.10: FORMATO DIARIO.....	388
GRÁFICO 7.11: FOTOSTÁTICAS DEL MES.....	389
GRÁFICO 7.12: DIAGRAMA DE RECORRIDO: SERVICIO DE FOTOCOPIADO MÉTODO ACTUAL.....	390
GRÁFICO 7.13: DIAGRAMA DE RECORRIDO: SERVICIO DE FOTOCOPIADO MÉTODO PROPUESTO.....	391
GRÁFICO 7.14: FORMULARIO CONTROL DE ASISTENCIA DOCENTES.....	392
GRÁFICO 7.15: PROPUESTA DE INTERFAZ.....	392
GRÁFICO 7.16: UBICACIÓN DE INTERFAZ - SECCIÓN FORMULARIOS.....	393
GRÁFICO 7.17: INTERFAZ GRÁFICA -DOCENTE.....	394
GRÁFICO 7.18: DESCRIPCIÓN DE CAMPOS- BASE DE DATOS.....	396
GRÁFICO 7.19: FORMULARIO: RESUMEN DIARIO DE AUTORIZACIONES.....	398
GRÁFICO 7.20: CONSULTA: CONTROL POR CANTIDADES.....	398
GRÁFICO 7.21: INGRESO DE FECHA.....	399
GRÁFICO 7.22: CONSULTA CRUZADA POR CANTIDADES.....	399
GRÁFICO 7.23: INTERFAZ: CONTROL DE INGRESOS- FOTOCOPIAS.....	400
GRÁFICO 7.24: TABLAS DE FOTOCOPIA.....	400
GRÁFICO 7.25: RELACIÓN ENTRE TABLAS: BASE DE DATOS- FOTOCOPIAS...	401

GRÁFICO 7.26: NIVELES DE CAPACITACIÓN.....	403
GRÁFICO 7.27: CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO.....	404
GRÁFICO 7.28: CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN-FEBRERO.....	405
GRÁFICO 7.29: VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE TIEMPOS PREDETERMINADOS.....	411
GRÁFICO 7.30: DIAGRAMA ABC.....	412

**ANEXOS**

ANEXO 1 : LA DEVALUACIÓN.....	444
ANEXO 2 : EL SECTOR EXTERNO.....	446
ANEXO 3 : LA INFLACIÓN.....	449
ANEXO 4 : LAS TASAS DE INTERÉS.....	456
ANEXO 5 : LA POLÍTICA FISCAL.....	461
ANEXO 6 : LA POLÍTICA COMERCIAL.....	465
ANEXO 7 : INDICADORES LABORALES.....	476
ANEXO 8 : ENCUESTA ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	477
ANEXO 9 : ENCUESTA ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS.....	483
ANEXO 10: REDACCIÓN DE NUEVAS FUNCIONES.....	494
ANEXO 11: SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	528
ANEXO 13: METODOLOGÍA ABC.....	530
ANEXO 14: TABLAS DE SISTEMA DE MOVIMIENTOS PREDETERMINADOS....	533

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN LA ACTUALIDAD

FLUJOGRAMA SOP1 : UTILIZACIÓN DE MEDIOS AUDIOVISUALES.....	537
FLUJOGRAMA SOP2 : SELECCIÓN Y USO DE CINTAS DE VIDEO.....	538
FLUJOGRAMA SOP3 : EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA AL NIVEL DE LABORATORIO.....	539
FLUJOGRAMA SOP4 : ORGANIZACIÓN DE VISITAS DE ESTUDIO.....	540
FLUJOGRAMA SOP5 : PREPARACIÓN DE CLASE.....	542
FLUJOGRAMA SOP6 : DESARROLLO DE UNA CLASE A NIVEL INICIAL.....	543
FLUJOGRAMA SOP7 : DESARROLLO DE UNA CLASE A NIVEL PRIMARIA.....	544
FLUJOGRAMA SOP8 : DESARROLLO DE UNA CLASE A NIVEL SECUNDARIA.....	545
FLUJOGRAMA SOE1 : EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA AL NIVEL DE LABORATORIO.....	546
FLUJOGRAMA SOE2 : ASESORÍA PSICOLÓGICA .....	547
FLUJOGRAMA SOE3 : CONTROL DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	548
FLUJOGRAMA SOE4 : REGISTRO DE CALIFICACIONES.....	549
FLUJOGRAMA SOE5 : ATENCIÓN DE PADRES DE FAMILIA.....	550
FLUJOGRAMA SOE6 : INSPECCIÓN DE FICHAS DE APRENDIZAJE....	551
FLUJOGRAMA ST1 : ELABORACIÓN PLANILLAS-PERSONAL ESTABLE.....	552
FLUJOGRAMA ST2 : ELABORACIÓN PLANILLAS-PERSONAL	

	CONTRATADO.. .....	554
LUJOGRAMA ST3	: PAGO DE OBLIGACIONES - AFP. ....	555
FLUJOGRAMA ST4	: REEMBOLSO CAJA CHICA. ....	557
FLUJOGRAMA ST5	: ESSALUD. REEMBOLSO.....	559
FLUJOGRAMA ST6	: LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS CTS. ....	560
FLUJOGRAMA ST7	: ARQUEO DE CAJA. ....	561
FLUJOGRAMA ST8	: DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS.....	562
FLUJOGRAMA ST9	: PROVISIÓN POR COBRO DE PENSIONES.....	565
FLUJOGRAMA ST10	: CONCILIACIÓN BANCARIA. ....	566
FLUJOGRAMA SM1	: ACCIÓN FRENTE A INCENDIOS. ....	567
FLUJOGRAMA SM2	: CONTROL DE LÍNEAS TELEFÓNICAS.....	568
FLUJOGRAMA SM3	: LIMPIEZA DE SALONES. ....	569
FLUJOGRAMA SM4	: PINTADO Y REPARACIÓN DE MOBILIARIO.. ....	570
FLUJOGRAMA SS1	: PRIMEROS AUXILIOS.....	571
FLUJOGRAMA SA1	: PRÉSTAMO DE UN TEXTO. ....	572
FLUJOGRAMA SA2	: RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DIVERSOS Y CARTAS DE RECLAMO. ....	573
FLUJOGRAMA SA3	: SOLICITUD DE PERMISO-TRABAJADORES.....	574
FLUJOGRAMA SA4	: REEMPLAZO DE DOCENTES. ....	575
FLUJOGRAMA SA5	: SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS.....	576
FLUJOGRAMA SA6	: MATRICULAS Y REINSCRIPCIONES. ....	577
FLUJOGRAMA SA7	: SOLICITUD DE ADELANTOS. ....	579
FLUJOGRAMA SA8	: SERVICIO DE FOTOCOPIAS. ....	581
FLUJOGRAMA SA9	: RECEPCIÓN DE LIBROS NUEVOS-BIBLIOTECA	583
FLUJOGRAMA SA10	: SOLICITUD DE CONSTANCIA DE ADMISIÓN.	584
FLUJOGRAMA SC1	: SALIDA DE ALUMNADO. ....	585
FLUJOGRAMA SC2	: CONTROL DE INGRESO DE ALUMNOS Y DOCENTES PRIMARIA. ....	586
FLUJOGRAMA SC3	: PROCESAMIENTO DE BOLETAS DE PAGO.....	588
FLUJOGRAMA SC4	: CONTROL INGRESO DE ALUMNADO Y DOCENTES SECUNDARIA. ....	590
FLUJOGRAMA SC5	: CONTROL DE INGRESOS POR SERVICIO DE	

	FOTOCOPIADO. ....	592
FLUJOGRAMA SC6	: CONTROL DE TARDANZAS Y FALTAS- ALUMNOS.....	593
FLUJOGRAMA SC7	: CONTROL DE TARDANZAS Y FALTAS- TRABAJADORES. ....	594
FLUJOGRAMA SC8	: COBRO DE PENSIONES. ....	595
FLUJOGRAMA SC9	: SANCIÓN DE FALTAS. ....	597
FLUJOGRAMA SC10	: CONTROL DE DEVOLUCIÓN DE TEXTOS.....	599
FLUJOGRAMA SC11	: CONTROL DE RECUPERACIÓN EN CLASE.....	600
FLUJOGRAMA SC12	: CONTROL DE INGRESOS Y SALIDA DE BIENES.....	601
FLUJOGRAMA SC13	: CONTROL INGRESO Y SALIDA DE VISITANTES AL COLEGIO. ....	602
FLUJOGRAMA SC14	: CONTROL DE PAGO DE PENSIONES. ....	603
FLUJOGRAMA SC15	: ELABORACIÓN DE DIRECTIVAS. ....	604
FLUJOGRAMA SC16	: ORIENTACIÓN DEL ALUMNADO. ....	606

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS INCLUIDOS EN LAS MEJORAS

FLUJOGRAMA SOP1A: UTILIZACIÓN DE MEDIOS AUDIOVISUALES.....	608
FLUJOGRAMA ST1A : ELABORACIÓN PLANILLAS-PERSONAL ESTABLE.....	609
FLUJOGRAMA ST2A : ELABORACIÓN PLANILLAS-PERSONAL CONTRATADO. ....	611
FLUJOGRAMA ST3A : PAGO DE OBLIGACIONES - AFP. ....	612
FLUJOGRAMA ST8A : DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS.....	614
FLUJOGRAMA SS1A : PRIMEROS AUXILIOS. ....	617
FLUJOGRAMA SA1A : PRÉSTAMO DE UN TEXTO. ....	618
FLUJOGRAMA SA2A : RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DIVERSOS Y CARTAS DE RECLAMO. ....	619
FLUJOGRAMA SA3A : SOLICITUD DE PERMISO-TRABAJADORES.....	621
FLUJOGRAMA SA4A : REEMPLAZO DE DOCENTES .....	622
FLUJOGRAMA SA6A : MATRICULAS Y REINSCRIPCIONES. ....	623
FLUJOGRAMA SA7A : SOLICITUD DE ADELANTOS. ....	624
FLUJOGRAMA SC1A : SALIDA DEL ALUMNADO.....	626
FLUJOGRAMA SC2A : CONTROL DE INGRESO DE ALUMNOS Y DOCENTES PRIMARIA. ....	627
FLUJOGRAMA SC5A : CONTROL DE INGRESOS POR SERVICIO DE FOTOCOPIADO. ....	629
FLUJOGRAMA SC6A : CONTROL DE TARDANZAS Y FALTAS- ALUMNOS.....	630
FLUJOGRAMA SC7A : CONTROL DE TARDANZAS Y FALTAS- TRabajador. ....	631

FLUJOGRAMA SC8A : COBRO DE PENSIONES.....	632
FLUJOGRAMA SC10A : CONTROL DE DEVOLUCIÓN DE TEXTOS.....	634
FLUJOGRAMA SC14A : CONTROL DE PAGO DE PENSIONES.....	635



## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación versa, en torno a un aspecto tomado con poco reparo dentro de las organizaciones, y que recientemente ha salido a la luz, mediante el auge que viene tomado la filosofía de calidad, dentro del mundo empresarial, incluido en el marco globalizado comercial actual.

Es así, que la importancia del estudio de los procedimientos, sale a relucir en vista a que constituye, la esencia del servicio brindado por la institución en estudio, hacia los usuarios que conforman el mercado. Específicamente para este trabajo, el caso de una institución educativa, implica tener conocimiento no solo de la metodología educativa aplicada, el nivel de enseñanza impartido, sino también conocer la forma de trabajo de los niveles circundantes al quehacer operacional de la institución.

El desarrollo de las actividades a nivel administrativo, contable, comercial y demás aspectos complementan la labor pedagógica, esencial dentro de este tipo de instituciones, y a su vez imprimen la imagen de la institución, que resulta tan esencial, para propiciar el despegue hacia la conformación de una autentica institución de calidad, en vista a que integra sin discriminación alguna a todos los elementos interactuantes dentro de la institución.

Por tanto, el análisis organizacional de este trabajo, se ha apoyado en el enfoque subsistémico, en vista a que este reúne las condiciones más cercanas para representar a la organización, tal y como se desenvuelve en la vida real, tomando en cuenta cada uno de los elementos interactuantes,

tanto internos como externos, y que ejercen influencia alguna(directa e indirecta), sobre el sistema en estudio.

A su vez el planteamiento de soluciones, frente a los problemas encontrados, productos del análisis, involucra el concurso de una serie de materias diversas, lo que tornan a esta actividad en una tarea de naturaleza multidisciplinarias, así implica la aceptación del personal, por tanto ha de optarse por una capacitación efectiva, similarmente los periodos de atención deben ser utilizados de manera provechosa, por lo que se hace necesario realizar una investigación de las tareas, así como la adopción de medidas para agilizar el libre curso de algunas actividades básicas, y principalmente la recurrencia en excesivo papeleo, y incremento desmedido de los archivos correspondientes.

## INTRODUCCIÓN

La administración de operaciones dentro de las empresas, principalmente en las de manufactura, es un tema que tradicionalmente ha sido siempre vinculado al campo de la ingeniería industrial, en función a su naturaleza netamente productiva, concepción que con anterioridad limitaba el accionar del profesional en la materia.

Es recién a partir de la década de los 80, en que se produce la expansión del campo de acción del ingeniero industrial, al enfocar su habilidad de resolver problemas, no solo al plano operacional, comúnmente denominado de planta; sino de ir mas allá del mismo, involucrándose en actividades relacionadas al entorno al quehacer operacional, tales como las labores administrativas, contables, de control, de abastecimiento, y principalmente de atención.

Precisamente a raíz de este ultimo punto, que nace el interés profesional por ofrecer una mejor atención, y a su vez servicio, implícitamente acompañado de un eficaz proceso, todo este conjunto hace que una empresa, se conciba y se constituya, en un autentico sistema integrado, no solo por maquinarias, y materias primas, sino principalmente por elementos humanos, que en múltiples casos han de fluir tanto dentro como fuera del sistema, que en ocasiones harán las veces de materia prima y de producto terminado.

Por consiguiente la mejora de los servicios en las empresas en general, constituye la nueva tendencia a solucionar, y forma parte de la cultura de calidad vigente, dentro del mundo globalizado, instaurado hace ya algunos años atrás.

En nuestro país, la confluencia de una serie de factores de índole diversa, de entre los cuales destacan el económico y principalmente la carencia de oferta laboral, han propiciado la generación de nuevas unidades de negocios, dentro de todos los niveles, y en los cuales las empresas de servicios han encontrado gran acogida, para poder desarrollarse, y a su vez generar un mercado cada vez mas competitivo, de esta manera resulta común encontrar restaurantes, hoteles, services, colegios, y un sin número de empresas mas, todas ellas avocadas a brindar un servicio eficiente.

El caso analizado en el presente trabajo de investigación, se remite al estudio de los procedimientos llevados a cabo por una institución educativa, como parte del servicio ofrecido a sus principales usuarios ó clientes, que por su naturaleza lo constituyen, tanto los padres de familia como los alumnos; sin embargo el estudio de una empresa de esta naturaleza envuelve una serie de limitaciones que tornan de complejidad al análisis del mismo, singular hecho constituye que el elemento alumno(denominación hecha, bajo el concepto subsistemico), desempeña un múltiple papel, de usuario como acaba de mencionarse una cuantas líneas arriba, como materia prima del proceso educativo, y como elemento final, a la culminación del periodo escolar.

En contraste a una empresa manufacturera, en el que cada elemento se encuentra claramente definido, en la de servicio cumple múltiples fines, otro factor de importancia en este estudio radica en que la ejecución del proceso central que en este caso es educar, puede ser controlable directamente por el cliente o usuario, en su condición de alumno, hecho que no acontece comúnmente en la manufactura en la que el cliente, no esta en contacto con el proceso de fabricación, así mismo otro hecho que resulta indispensable, es que el responsable de la ejecución del proceso entre en contacto directo con el usuario(relación alumno docente), cosa que no acontece en la manufactura de bienes.

Vemos así una serie de diferencias, como de similitudes que caracterizan a las empresas de servicio, en relación con el sector tradicional; sin embargo la finalidad que persigue este trabajo, no busca por ningún

motivo desmerecer el trabajo y desarrollo muy bien logrado por el sector manufacturero del país, todo lo contrario trata de realzar sus bondades, teniendo presente que la base para el presente estudio, y otros de similar naturaleza, han tenido como asidero el análisis preliminar de las operaciones desarrolladas dentro de un proceso productivo en particular.

Durante el desarrollo del presente trabajo ha sido necesario recurrir a múltiples fuentes bibliográficas, de distinta naturaleza, no solo ahondando en materias relacionadas al quehacer educativo e ingenieril, sino también a los temas administrativos, económico, social, e histórico, en procura de obtener un fehaciente trabajo que pueda a su vez abordar el tema central, como lo constituye el análisis de los procedimientos, quedando demostrada de esta manera, que el papel del ingeniero industrial va mas allá de una simple disciplina, y cuyo ejercicio insta al profesional de hoy a perfilarse bajo un esquema multidisciplinario, que bajo el molde científico propio de su formación llegara a delinear las bases para una adecuada planificación, y posterior ejecución del procesos dentro del campo de los servicios.

Acordes a las exigencias, y al rigor con que merece ser tocado el presente tema, el desarrollo del mismo se ha propuesto esbozarlo de una manera propicia y didáctica de tal forma que pueda constituir este pequeño aporte, en una sólida herramienta de consulta para la formación de las futuras generaciones de ingenieros, y otros profesionales sin excepción alguna, que se encuentren motivados, e interesados en el tema.

Bajo el marco de esta exigencia fundamental, es que se ha dispuesto por exponer los puntos teóricos, tan esenciales para la comprensión de la metodología seguida, incluyendo aquellos acápite anexos, vale decir circundantes a la idea principal, de tal forma que integrados ambos generen un complemento ideal, y aseguren que a través de la progresiva lectura, no queden puntos sueltos, o dudosos, para el lector, que de darse su presencia, forzaran a que este acuda a otras fuentes en pos de las aclaraciones respectivas, producto de esta inquietud a través de esta lectura, es que ha nacido un breve glosario de términos utilizados, anexados posteriormente a las conclusiones finales.

Ante la complejidad y extensión del estudio, se ha convenido segmentar el trabajo, bajo ocho capítulos cuyos contenidos se pasan a detallar a continuación:

En el capítulo I, se encuentran expuestos cuales son los lineamientos, básicos a la presente investigación, finalidades y objetivos perseguidos en el presente estudio, que sirven de guías para el normal desarrollo del mismo.

Bajo el capítulo II, se esboza de manera sucinta lo que constituye la cultura de la calidad, aplicable al campo de las instituciones educativas, factores predominantes en el mismo son el factor humano, por lo que se hace indispensable tratar tanto la selección del recursos humanos, así como remontarse a principios básicos, en que incurre su administración, de igual forma cumple el papel de las comunicaciones, tanto dentro de la institución, como en su entorno, para posteriormente, pasar a delinear una serie de funciones que cumplen cada elemento interactuante, agrupados según su naturaleza, ya sea de operación, control o apoyo.

Para el capítulo III, se ha reservado extender la concepción de lo constituye el enfoque subsistémico, dentro de la teoría general de la administración, cuya utilización posteriormente resultara de gran utilidad para tocar el análisis con mayor detenimiento de cada uno de los factores que intervienen dentro del manejo de la institución en estudio, así como las influencia de las relaciones entre los mismos, de igual forma se define una serie de conceptos básicos, fundamentales para sentar las bases del análisis posterior a realizarse, tales como el entorno, los subsistemas, las fronteras etc.

Hasta este punto el enfoque teórico, característico del tema, marca de manera singular el modo operativo de este trabajo, cuya abstracción de rigor, sirve como marco y complemento para llevar a cabo el desarrollo de los temas posteriores.

A partir del capítulo IV, es que se llega a establecer, todo lo relacionado a los detalles básicos de la institución, tema central de este estudio, información necesaria a fin de poder dar inicio posteriormente al análisis correspondiente.

Es así que este capítulo se avoca a precisar detalles de su ubicación, organización, historia, personal, distribución de sus principales funciones, así como se señalan alguno de los principales problemas que a simple vista pueden detectarse dentro de la misma.

Mediante el capítulo V, se procede a construir el modelo administrativo llevado a cabo dentro del colegio, aplicando lo esbozado en el capítulo III, como es el enfoque subsistémico, partiendo del proceso elemental y central, correspondiente a las instituciones de este tipo, como es el proceso educativo, y todos los cercanos a este, que de alguna u otra manera han de influir en la calidad del servicio brindado.

Por lo que el servicio brindado, no solo estará profundamente marcado por la calidad de enseñanza, que si bien es cierto es factor primordial del resultado; sino que también son reflejo del resultados final, la manera en que se atiende al público, en que ordena las actividades, en que se almacena y circula la información, así como su máximo aprovechamiento; son también características de este beneficio el conocimiento por parte del personal, de proceder adecuadamente ante determinadas situaciones características del trabajo que se viene desarrollando, el efectuar la debidas coordinaciones pertinentes, que imprimirán una adecuada planificación de actividades, bajo una adecuada previsión, tratando de erradicar al mínimo, las desviaciones que suelen presentarse durante la ejecución, a los largo del años escolar. Modificatorias, que frente a los usuarios, son factor primordial en la formación, y en otros casos afianzamiento de la imagen del plantel frente a los padres de familia, proceso que marca el inicio hacia una adecuada política de fidelización, tan esencial dentro del marketing no solo educacional, sino en el ámbito general de toda empresa.

Posteriormente se pasa a analizar el entorno, el cual al constituir parte del entorno del subsistema central ejerce una enorme influencia en su normal desarrollo, al ser susceptible tanto a las variaciones suscitadas dentro del mercado educacional, que a su vez regulan la oferta y demanda correspondiente.

De igual forma en el mismo capítulo, se pasara identificar mediante el enfoque subsistemico, una serie de agrupaciones que permitirá establecer las interrelaciones existentes dentro del colegio, en resumen se buscara establecer una imagen de la organización tal y como es en la actualidad, a fin de pasar a concentrarse en aquellos puntos que requieren una mayor atención, y por tal solución prioritaria, relación que ira apareciendo conforme al desarrollo del análisis.

En él capítulo VI, una vez modelado el subsistema, y apreciado su funcionamiento integro, bajo el mecanismo en particular que gobierna a cada institución se pasa analizar cada punto saltante, bajo el seguimiento de los principales procedimientos llevados a cabo, en pos un adecuado servicio, adicionalmente se incluye los medios y técnicas utilizadas para el reelevamiento de información, tanto en su fase preliminar como en la avanzada, a lo largo del análisis de cada subsistema ya definido en el capítulo anterior, se van exponiendo los puntos mas importantes, así como aquellos que generen alguna controversia o discusión, para posteriormente extraerlos y así elaborar una solución factible.

Él capítulo VII, ha sido reservado para dar a conocer basándose en los problemas encontrados en la institución, las posibles soluciones a los mismos, de una manera factible tanto económica como socialmente, opción que no vaya en desmedro de la institución como del usuario, soluciones que versan bajo las bases de una serie de diversas disciplinas, que involucran no solo la administración, sino también la utilización adecuada de recursos materiales, del tiempo, de los movimientos etc.

Finalmente el capítulo VIII, ha sido destinado para exponer las conclusiones obtenidas al presente trabajo, de igual forma una serie de recomendaciones planteadas, y sustentadas en base a las propuestas esbozadas dentro del capítulo anterior.

Adicionalmente se han anexoado una serie de ilustraciones, compuestos por tablas y gráficos, que permitirán aclarar las ideas expuestas a través de los diferentes capítulos, que compones esta serie, así mismo también se encuentra insertas los respectivos flujogramas correspondiente a



cada procedimiento analizado, de igual forma una lista de notas, a manera de referencias concisas sobre diversos aspectos tocados a lo largo de esta tesis, formatos de encuestas utilizadas, material de trabajo, tablas de consulta, y memorias descriptivas de algunas metodologías, que son necesarias tener presente en todo momento.

## **CAPITULO I**

### **OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO**

#### **1.1.- OBJETIVO GENERAL**

El presente estudio persigue como objetivo principal, el establecer mejoras en los procedimientos llevados a cabo en un colegio particular, durante el normal desarrollo de sus actividades, incluidas como parte de una eficiente gestión que propugna la filosofía de calidad a los servicios.

Para lo cual haciendo uso de diversas herramientas como la gestión de procesos y reediseño de los mismos, y principalmente del enfoque sistémico aplicable a la administración, nos permitirán detectar ciertas deficiencias y establecer las mejoras respectivas. Representar bajo un modelo sistémico el proceso desarrollado en un centro educativo, conlleva su vez a indagar partiendo del proceso clave que es la esencia de toda institución, en las demás áreas funcionales que asisten a la función principal, por consiguiente un análisis de tal magnitud compromete no solo al quehacer académico (como podría pensarse para una institución de este tipo), sino también a los demás recursos que integran el sistema y sin los cuales el mismo no podría funcionar, recursos básicos que involucran tanto gestión de personal, mantenimiento de infraestructura, trabajos administrativos etc. Para el desarrollo del mismo es necesario llegar a la consecución gradual de una serie de objetivos, los mismos que paso a detallar a continuación.

## **1.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los mismos comprenden los siguientes aspectos:

- Reconocimiento de la institución en estudio, que incluye: el análisis de la estructura organizacional vigente, los recursos tanto humanos como físicos con los que dispone, y la verificación del grado de funcionalidad de la misma.
- Establecer los lineamientos básicos de la metodología de sistemas, a ser utilizada, para la identificación de los principales componentes y sus relaciones con su entorno.
- Determinar y analizar los principales elementos que componen el sistema en estudio, como son: el entorno, los subsistemas conformantes, así como los flujos y recursos disponibles que discurren a lo largo del proceso principal.
- Analizar el funcionamiento del sistema en su conjunto.
- Detectar las deficiencias presentes durante el desarrollo de los múltiples procesos que componen el sistema.
- Proponer alternativas de solución frente a las deficiencias detectadas.
- Demostrar las ventajas que trae consigo, la utilización del análisis de procedimientos y del enfoque de sistemas en el sector educación, y su importancia para el Ingeniero Industrial.

## **CAPITULO II**

### **LA GESTION DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

#### **2.1.- LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL(G.C.T)**

El término calidad como es de conocimiento público, ha resultado bastante difundido durante estos últimos años, los cuales a su vez han estado invadidos por la ola creciente de globalización y competitividad, tendencias que han marcado el panorama no solo a nivel mundial, sino que han calado hondo en nuestras industrias nacionales.

Tradicionalmente como se le identifico en sus inicios, la calidad se encontraba fuertemente ligada al quehacer industrial, a lo que comúnmente nos encontramos familiarizados los involucrados con la ingeniería industrial, al trabajo desarrollado en planta, o mas consistentemente al trabajo operativo y/o sustancial, básico que comprende el conjunto de actividades que generan el valor agregado y suficiente al producto, como para que el cliente pueda valorar consistentemente su apego al bien que nuestra industria esta produciendo.

Los tiempos cambian y la forma de pensar a su vez evoluciona con este, de una u otra manera la filosofía de la calidad ha ido invadiendo nuestras vidas, esto se comprueba en el hecho que nosotros mismos, durante el transcurso de nuestra vida diaria usualmente hemos ido aportando en continuas mejoras, a pesar que quizá no nos hallamos percatado del mismo.

Como seres humanos pensantes que nos apoyamos en todo momento del raciocinio para definir nuestros actos, antes de realizarlos, siempre buscamos lo mejor de muy distintas maneras así por ejemplo: el profesional buscará en todo momento desarrollar su labor eficientemente en su centro de labor, y así sucesivamente el ama de casa, el barrendero y de igual forma para cualquier profesión u ocupación priorizará la mejora continua.

Como puede apreciarse esta oleada del mejoramiento continuo, se ha extendido mucho mas del ámbito manufacturero del que se inicio allá en el Japón por lo años 50 con Demming, ya que su accionar en la actualidad involucra tanto a empresas sindicadas dentro del sector tradicional como el de servicios, por consiguiente es factible hablar de calidad presente en entidades tales como: hospitales, bancos, hoteles, centros educativos, tal como aborda el presente trabajo en los siguientes capítulos etc.

En términos comparativos, al sector manufacturero le corresponde trabajar el producto, relativamente distante de su consumidor o cliente, análogamente al sector servicios le corresponderá una gran responsabilidad en cuanto entrega del producto, en cuanto a su complejidad ambas se encuentran enmarcadas convenientemente conforme al proceso desarrollado por cada sector, por una parte durante la manufactura habremos de alternar con la tecnología necesaria para la transformación, que exige conocimiento en el manejo de las mismas, lo cual a su vez implica capacitación, en el de servicios significa dar la cara frente al consumidor, lo que exige personal con suficiente conocimiento y aptitudes que permitirán una eficaz entrega del servicio ofrecido.

Si bien para algunos puede resultar tocar estos tópicos como algo sumamente teórico y engorroso, en la practica resulta todo lo contrario ya que implica no solo la detección de disconformidades o inconvenientes presentes para su reforzamiento; sino que enrumba con su corrección hacia la buena marcha y gestión eficaz, que a la postre permitirá la consecución de los objetivos trazados.

## 2.2.- LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA CALIDAD

Etimológicamente el término gestión, proveniente del latín gestio, -onis, esta referido a describir a aquella acción y efecto de administrar algo, por consiguiente, partiré estableciendo una definición aproximada, concerniente a la significancia de lo que es una autentica gestión educativa.

Se entiende por gestión educativa, a aquel conjunto de acciones que comprometen la aplicación de una serie de técnicas y procedimientos, en el adecuado manejo de los recursos disponibles, con la finalidad de obtenerse al final del ejercicio resultados positivos, tanto en el funcionamiento como en la rentabilidad de la institución educativa(valga la redundancia) que se esta manejando. Por lo tanto la correcta aplicación del conjunto de técnicas y procedimientos a fin de garantizar un adecuado manejo de los recursos, guarda una singular importancia, no solo en quien conduce a la organización, sino también recae, sobre aquellos a quienes delega autoridad para ejecutar las disposiciones a adoptarse, en los mas variados niveles u órganos institucionales.

Es por tal, que los indicios de una eficaz gestión educativa comprometen a todos los participantes de la institución desde el puesto mas alto al mas bajo, desde los promotores y directivos, hasta los docentes y el personal de limpieza, ante lo cual es necesario de que cada miembro activo, es decir cada puesto reconozca su parte activa dentro del quehacer diario de la empresa, se hace necesario generar un verdadero proceso de concientización acerca del rol que cada uno de nosotros lleva a cabo.

Partiendo de este punto, se hace necesario involucrarnos cada vez mas, dentro de la espiral de la buena calidad(Ciclo de Edward Demming), el mismo que propugna la constante mejora, o la mas conocida por los entendidos de la filosofia de la calidad como "Mejoramiento Continuo"

Para el caso especifico de las empresas educativas, frecuentemente esta ubican sus problemas de gestión tradicionales, bajo los siguientes puntos:

- Durante la impartición y dictado de clases

- Durante la interacción entablada, tanto entre docentes y los padres de familia o con los alumnos
- Bajo una mala planificación de los recursos de diversa índole, que interviene en la labor educativa y principalmente
- A raíz del carácter subjetivo de lo que puede implicar la calidad para nuestros clientes

Definitivamente este último hecho genera una mayor complejidad, en vista a que calidad para nuestros clientes (alumnos y padres de familia), posee diversas acepciones, es aquí entonces que entra a tallar la habilidad para anticiparnos a los gustos del clientes, a sus expectativas para con nuestros servicios, y porque no a revertir toda situación adversa que pudiese suscitarse al momento de entablar un contacto inicial.

Por consiguiente resulta básico conocer ante los retos que el mundo de hoy nos propone, los gustos y tendencias que a la educación de hoy persigue, sin escaparnos de nuestra línea fundamental, particularizando nuestro servicio, y a su vez generando valor agregado al mismo, a nuestro modo y ¿Cómo?, de la mejor manera de la que nuestra gente lo sabe hacer.

Al hacer hincapié en las últimas líneas de este último párrafo, hice mención al modo de trabajar de nuestra gente, en clara alusión al personal que labora en la institución, el cual aprovecho en esta oportunidad para resaltar la singular importancia que encierra su labor. En educación, el factor humano resulta pieza fundamental dentro del juego de impartición de los conocimientos, principalmente el de los docentes por su papel de actor principal dentro del proceso de cadena de valor, la misma que a la larga ha de generar valor agregado al servicio educativo impartido por nuestra institución.

Administrar a los docentes, no solo implica una adecuada distribución y manejo de los mismos, sino también hacer frente a una diversidad de caracteres y comportamientos, y motivaciones que en suma subjetivizan y a su vez condicionan la manera de impartición del servicio, y tomando a su vez como precedente el hecho de que los docentes son profesionales que

poseen un amplio y claro criterio de lo que significa una clase bien trabajada y su correspondiente duración, es por tal que el tópico concerniente al manejo de los recursos humanos dentro de la gestión educativa merece ser tocados con singular deferencia.

### **2.3.- LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL(G.A.P)**

Frente a la importancia resaltada del quehacer humano dentro de la labor educativa, principalmente docente, he resuelto conveniente tocar de manera sucinta, algunos puntos relacionados a una eficaz administración de los mismos, a manera de parte fundamental dentro del procesos de calidad educativo

#### **2.3.1.- El Tradicional Proceso Administrativo**

Basado en lo expresado por la mayoría de autores y entendidos en la materia, la administración en general y de manera específica la administración educativa, ha sido conceptualizada tradicionalmente, como aquel proceso que comprende la realización de una serie de actividades, las cuales según su naturaleza, se encuentran agrupadas principalmente en actividades de:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación y
- Control.

Estas son desarrolladas a fin de asegurar la obtención de sus objetivos, mediante el trazado de adecuadas políticas y un eficaz aprovechamiento de los recursos (En general recursos de muy diversa índole: financieros, humanos, materiales, técnicos etc.) disponibles.

Muestra de ello son la diversidad de definiciones que se han formulado al respecto, tanto a nivel general, como al caso específico de la administración educativa, entre alguna de ellas tenemos:



- La del Licenciado Otoniel Alvarado Oyarce que afirma respecto a la administración aplicada al sector educativo "Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve".
- Para James Stoner "La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización"

Por otro lado es también necesario delimitar los alcances tanto conceptuales como prácticos que comprende la gestión administrativa, ya que una adecuada conceptualización no basta simplemente para su plena comprensión, es así que distinguimos al momento de su estudio esencialmente 2 bloques importantes:

- La base teórica o de conceptualización: Comprendida por todos aquellos conceptos, principios y definiciones que rigen en general a todas las actividades desarrolladas en el campo administrativo, y que son claves para su clara comprensión y su vez permitirán aclarar el direccionamiento de las políticas emprendidas durante la toma de decisiones, es quizá en algunos casos caracterizada por una singular abstracción.
- La base práctica: Es quizá la parte mas compleja y mediante la cual se representa el accionar operativo de toda la actividad, es en donde realmente se mide la efectividad de los resultados al aplicarse los conceptos vertidos anteriormente a la practica; para esto debemos de partir de una definición objetiva y clara del asunto en el que se desenvuelve la institución o empresa que es materia de nuestro estudio, así como analizar el conjunto de influencias que resultan determinantes en la obtención de los resultados finales.

A pesar de haberse diferenciado claramente estas dos partes, puede notarse que cada una depende de la otra entre sí y viceversa, ya que el desarrollo de la gestión administrativa se apoya en conceptos prácticos, lineamientos básicos, los cuales una vez aplicados a la realidad de las empresas requieren para su desarrollo de herramientas y pautas cuyas características guardan especiales rasgos que podrían tildarse de multidisciplinarias, es decir que combinan rasgos encontrados en ambos bloques descritos anteriormente, desterrándose así todo intento de absoluta independencia, al momento de esbozar su pleno desarrollo.

Si bien es cierto comprender la realidad que rodea a las empresas no resulta del todo fácil, sin embargo se hace necesario poder llegar a visualizarse de alguna manera la realidad en la que esta envuelta la misma. por lo que se ha recurrido a representarla de manera esquemática.

Esta práctica implica analizar los diferentes elementos que la componen incluyendo las interacciones que suelen presentarse entre ellos, el resultado final constituirá el modelo representativo del aquel sistema característico, el cual permitirá representar a la empresa, tal como se podrá apreciar en capítulos posteriores; por consiguiente la gestión administrativa y específicamente dentro del análisis de la administración de la educativa se hace indispensable la utilización del enfoque sistémico.

Respecto a cada una de las funciones que comprende el tradicional proceso administrativo, su respectiva aplicación se ha de ver durante el transcurso de este trabajo, he creído conveniente por tanto pasar a esbozar algunos detalles con respecto a los mismos:

#### **2.3.1.1.- La planificación**

El contenido de la actividad de planificadora comprende disponer de todos los recursos diversos con los que se cuenta, a través del tiempo y en las cantidades oportunas, de tal manera que estos puedan ser utilizados óptima y oportunamente, previniendo

de forma alguna, la presencia de algún tipo de carencia de los mismos o algo que obligue a retrasar lo planificado. Tal como su propia denominación lo indica, denota hacer planes a futuro anticipándose ante la presencia de posibles percances, para lo cual se hace necesario establecer auténticos planes de acción, los mismos deben ir encaminados a la consecución de sus metas y objetivos en común.

Su accionar abarca una serie de puntos que van desde los mas generales hasta los mas específicos; generalmente se parte del análisis de los factores tanto internos como externos que influyen en la institución y que la afectan de manera directa e indirecta, lográndose con esto la obtención de un diagnóstico preliminar.

#### **2.3.1.2.- Organización**

Se cuenta hasta el momento con los planes de acción o camino que ha de seguirse para la consecución de los objetivos trazados, ahora compete organizarnos bien para llevar cabo un adecuado trabajo, apoyándonos en los principios de las líneas de autoridad, de coordinación y en los de división del trabajo, lo que comúnmente se conoce como la definición de estructuras.

El establecimiento de una sólida estructura permitirá canalizar el conjunto de actividades dispuestas a desarrollarse y estipuladas en el plan de acción, evitándose la duplicidad de funciones a desarrollarse, así como el trabajo innecesario, para lo cual será necesario partir del estudio de los procesos y procedimientos desarrollados, una vez fijados los mismos y conforme a su naturaleza y a quienes intervienen en el, proceden a agruparse de la forma mas conveniente, hasta llegarse a la obtención de las funciones; finalmente definidas las funciones, estas proceden a ser distribuidas entre los puestos o cargos mas representativos, para lo cual previamente estos deben ser adecuadamente definidos.

Como resultado obtenido del desarrollo de esta actividad, tenemos:

- La confección y elaboración diagramas, tales como organigramas que representen adecuadamente a la organización, diagramas de operaciones, flujogramas de procedimientos, hojas de rutas y cualquier otro diagrama auxiliar que resulte necesario para una mejor comprensión del funcionamiento de la organización.
- La elaboración y confección de manuales diversos, como el Manual de Organización y Funciones, Manual de Normas y Procedimientos, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Instrucciones Técnicas Operativas, los planes de calidad etc.
- De similar forma la elaboración y confección de otros documentos reglamentarios que adicionales a los anteriores aseguren una adecuada normatividad en la institución, documentos como el Reglamento interno del Colegio, reglamento de los Alumnos, reglamentos de Padres, el Ideario del Colegio etc.

### **2.3.1.3.- Dirección**

Durante el normal desempeño de la organización, cifiéndose a lo establecido dentro de sus políticas, estrategias o planes de acción, la función directiva cumple un papel preponderante tanto en la toma de decisiones, como en el mantenimiento de las relaciones que propicien un adecuado ambiente de trabajo, enmarcado por el compañerismo que motive al personal a no escatimar esfuerzos en la realización adecuada de su trabajo, con el fin de lograr el objetivo en conjunto. En el caso de el sector educación, específicamente a nivel institucional esta se encuentra encabezada por el director y los subdirectores a cargo de cada nivel(cuando nos referimos a cada nivel, implícitamente nos referimos a los niveles inicial, primaria y secundaria).

Es por eso que el perfil profesional de el mismo, deberá contemplar todas estas situaciones, a su vez deberá ir acompañado del correcto ejercicio de un liderazgo autentico que sea capaz de motivar al personal bajo su cargo, de resolver conflictos que se puedan presentar oportunamente; así mismo debe ser poseedor de un espíritu netamente innovador de tal forma que permita flexibilizar a la organización, ser capaz de delegar ciertas funciones y mantener las que resulten necesarias y mantener periódicamente un control respecto a como es que se esta llevando a cabo la misma a fin de disponer las medidas correctivas al caso.

#### **2.3.1.4.- Coordinación**

A la par con los actividades directivas, las decisiones deberán efectuarse en coordinación con las partes involucradas, para lo cual se hace necesario la conformación de comités de trabajo evaluativo, en los cuales se de una adecuada preponderancia al trabajo en equipo, tanto a nivel interinstitucional como intrainstitucional. Acto que por cierto magnifica las acciones de una eficaz gestión educativa, y que da indicios de que todas las acciones adoptadas en pos de la consecución del bienestar de la institución, antes de ser adoptadas, son ampliamente consultadas y no asumidas al azahar.

#### **2.3.1.5.- Control**

Como ya se había recalcado anteriormente casi al finalizar lo correspondiente a la función de dirección, resulta necesario tener un registro de la manera de cómo se esta desarrollando el trabajo, a fin de disponerse lo necesario para aplicarse una corrección oportuna, si es que esta es necesaria aplicar.

Muchas veces resulta dificultoso medir de alguna forma el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a cada puesto, hecho que a su vez se torna sumamente complejo cuando no se cuenta o no existe un estándar de desempeño al cual

apegarse, sin embargo su establecimiento resulta apropiado, ya que de lo contrario se carecería de una visión real de cómo marcha la institución

### **2.3.2.- El Proceso de la Administración de Personal**

Conforme se ha venido abordando el tema, se va viendo que administrar no es una tarea fácil, por consiguiente si bien es cierto la responsabilidad de la misma recae en el conductor de la empresa o institución, en nuestro caso el Director General, este trabaja secundado por una serie de personas experimentadas, encargadas de brindarle la asesoría debida, al momento que deba tomar decisiones.

En este estudio distinguimos durante el desarrollo del proceso de administrar los recursos humanos las siguientes fases o etapas:

- Planeamiento y Desarrollo de los R.R.H.H.
- Consecución de personal
- Orientación o Socialización/Introducción/Integración.
- Capacitación y Desarrollo/ Formación del Personal
- Remuneración
- Mantenimiento

En educación, específicamente en el caso de administrar personal docente, se debe poner especial énfasis en vista a que a que este sector constituye la pieza clave para garantizar un adecuado desarrollo del proceso educativo, asimismo el encargado de su administración deberá poseer la capacidad de saber compensar de entre las diversas demandas en general del personal a su cargo, frente a las demandas a nivel institucional, manteniendo el debido equilibrio, y actuando con absoluta neutralidad, evitando en todos los casos caer en los extremos, que podrían acarrear a la larga serias complicaciones durante el desarrollo de su gestión.

Paralelamente la gestión de los recursos humanos educativos, deberá responder siempre a persecución en el logro de sus objetivos institucionales, cuyo ruta a seguir se encuentra trazada, mediante el

planteamiento de políticas para el personal, incluidas dentro su plan estratégico, de manera permanente lo que constituye una característica mas, a su valioso accionar.

### **2.3.3.- Funciones de la Administración del Personal**

Asegurar la buena marcha de la institución en materia de número de efectivos implica, dotar de los recursos humanos necesarios, a la misma en el momento oportuno y en las cantidades necesarias de manera que supla posibles carencias en cuanto al citado recurso, por consiguiente la gestión administrativa en materia de personal, deberá llevar a cabo una diversidad de funciones, que por su basta y enorme complejidad, han sido clasificadas en diferentes grupos.

La definición y denominación de los mismos, ha partido del concepto básico de la administración en general y cuyo contenido ha sido especificado al inicio de este capítulo (Ver subtítulo 2.3.1) para una mejor comprensión, conforme a esto se cuenta con las siguientes funciones operativas:

- Consecución
- Integración
- Desarrollo
- Remuneración
- Mantenimiento

El contenido de cada una de las actividades que comprende cada una de estas funciones, pasaran a ser explicadas a continuación:

#### **2.3.3.1.- Consecución**

Comprende esta función, el desarrollo de todas las actividades referentes a la captación del personal idóneo para laborar en la institución, desempeñando sus funciones correspondientes, a través de sus diferentes puestos; recibe especial atención en vista a que del éxito de la misma será decisivo para un adecuado dotamiento de personal, cuya eficacia tanto de manera individual como en conjunto contribuirán al logro de los objetivos trazados.

Por ende la correcta captación de personal sigue una serie de pasos, los mismos que son cada vez mas complejo y extendidos, dependiendo del rigor e importancia que le desea otorgar a esta práctica la institución; generalmente en el campo educativo, a diferencia de otros campos, estas labores son desarrolladas con una mayor minuciosidad en vista a que la naturaleza de la labor docente así lo requiere.

#### **2.3.3.2.- Integración**

La fase integracionista constituye el siguiente paso, mediante le cual el trabajador se hace parte activa dentro de su institución, una vez incorporado en la misma (visto en la fase anterior), por el cual se establece el desarrollo de un conjunto de actividades adicionales, tendientes a asegurar su buena marcha así como a fortalecer sus relaciones con el resto de sus congéneres, el conjunto de actividades que comprende su desarrollo, es sumamente diversificado y va desde propiciar el establecimiento y desarrollo relaciones entre el nuevo integrante con el resto del personal, hasta dotar de una serie de servicios y prestaciones de manera que garanticen a este su integridad y salud, durante el desarrollo de su labor.

#### **2.3.3.3.- Desarrollo**

Conforme su paso por la institución, la misma deberá contemplar no solo la admisión a ella de adecuados integrantes, debidamente preparados, a cubrir sus puestos; sino que también deberá invertir en contribuir a su formación durante su permanencia en la misma, esto en benéfico del trabajador, así como de ella misma.

De esta manera la institución garantiza, contar en todo momento con un equipo de personas altamente preparado y con actitudes propicias para desarrollo de actividades cada vez mas complejas.



Esta preparación deberá abarcar a la totalidad de niveles de los que consta la estructura de la empresa, desde los mas altos directivos, hasta el personal menos calificado, atendiendo a la serie de calificaciones que los mismos cuenten para hacerse efectiva esta gestión; así como disponiendo su impartición a quienes lo necesitan, generalmente su asignación se hace limitada a tan solo unos cuantos grupos, cuando de por medio se enfrenta a una adecuada restricción de los recursos generalmente de carácter económico, motivo por el cual también hace que muchas instituciones prescindan de la mismas o al menos recurren a su práctica en lo mínimo.

#### **2.3.3.4.- Remuneración**

Este quizá se constituye en la función mas difícil y a la vez mas importante de llevarla a cabo con efectividad durante el desarrollo de la gestión de recursos humanos, en vista a que requiere mucho tacto y especialmente sumo cuidado, sobre todo al tratarse de un tópico sumamente delicado como lo es la administración de sueldos y salarios.

En este punto están centradas las aspiraciones de todo el personal, que aspira a percibir una adecuada y justa remuneración por su trabajo realizado; en la misma se incluyen tanto el personal directivo, académico como administrativo que a diario y en conjunto forjan el accionar de la institución y que finalmente del esfuerzo de los mismo dependerá alcanzar las metas trazadas.

Para lograr establecerse una adecuada estructura de sueldos y salarios, de tal forma que permita administrar de manera eficiente este punto tan delicado dentro de la administración del personal, es necesario partir por hacer un análisis de la totalidad de puestos de trabajos existentes de las institución, de tal forma que lleguemos a establecer una efectiva valoración a labor desempeñada por cada uno de estos, luego de lo cual se procederá al establecimiento del respectivo escalafón, para

finalmente distribuir las remuneraciones, conforme a la puntuación obtenida como producto de la valoración anteriormente efectuada.

#### **2.3.3.5.- Mantenimiento**

Como su denominación lo indica corresponde a esta fase, propiciar toda aquellas acciones encaminadas a mantener un adecuado control de la gestión que en materia de recursos humanos se esta llevando a cabo en la institución, para lo cual es necesario contarse con adecuados registros de la información, así como la construcción de indicadores, que permitan observar en que medida es que se esta desarrollando la buena marcha la administración del personal, y establecer en caso contrario las medidas necesarias para corregir estas situaciones anómalas; en nuestro medio generalmente las medidas correctiva han sido reemplazadas por la práctica de sanciones al trabajador, razón por la cual no se podría afirmar aun que se este desarrollando adecuadamente esta función.

#### **2.3.4.- Principales Relaciones**

Algo muy cierto al tocar la administración de los recursos humanos, encubierta bajo el enfoque sistémico, es que se busca armonizar los puntos de vista ampliamente conocidos, tanto el pensamiento clásico, como el moderno, generando tras su paso una serie de detractores a la misma, cuyo asidero principal radica en el hecho que difiere de la metodología aplicable al diagnostico bajo el cual se encuentran incluidas las principales actividades de la función administrativa. Sin embargo esto resulta muy distante de lo que pareciese ser, según se puede apreciar en la tabla 2.1.

En la misma puede apreciarse que cada fase que comprende la administración de lo recursos humanos, se encuentra incluida dentro de la metodología de diagnostico a efectuarse para la modelación del correspondiente sistema; por consiguiente existe una estrecha relación entre lo tradicional y el modelo sistémico sin exclusión alguna.

### **2.3.5.- Principales Subsistemas**

La enorme complejidad que encierra el manejo de personal en toda institución, no solo de carácter educativo, sino también encontrado en otros tipos de empresas de servicios, no ha sido óbice para que de alguna forma se logre agrupar el grueso de las actividades desarrolladas a fin de obtenerse una mejor comprensión y a su vez estudio de las mismas, lo que ha llegado a convertirla en una eficaz herramienta de gestión.

Sin embargo coincidiendo con la mayoría de los autores expertos en la materia, no existe una forma única de modelar un sistema de personal, ya que el mismo dependerá conforme a una serie de factores, tales como:

- Al uso que se le pretende dar, al modelar el sistema
- Al instante de tiempo en el cual va a ser estudiado el mismo

Al grado de minuciosidad conservado durante el estudio, evitando exageraciones, acompañadas por simplificaciones excesivas que nos alejen de la realidad o muy por el contrario al estudio de un modelo exhaustivo cuya rigidez nos resulte sumamente impráctica para comprender.

Conforme a lo expresado resulta útil remarcar en este punto, la opinión del Dr. Víctor Martínez Chávez incluida en su obra "Diagnóstico Administrativo" en la cual plantea consistentemente la existencia de tres principales subsistema, inherentes a todo sistema administrativo, en esta oportunidad me he permitido adaptar el mismo, hacia un enfoque característico de la administración de los recursos humanos; por consiguiente hemos de distinguir en la administración del personal, bajo un enfoque de sistémico, los siguientes subsistemas:

#### **2.3.5.1.- Subsistema de Regulación y Control del Personal**

El mismo esta comprendido por todas aquellas actividades, encaminadas a propugnar una adecuada dirección del elemento humano en la institución, específicamente en el campo

educacional, su accionar comprenderá actividades íntimamente ligadas a:

- Al adecuado planeamiento de plazas docentes, auxiliares y demás elementos constitutivos que signifiquen la utilización del factor humano, irremplazable por la tecnología, y de tal forma que asegure una permanente dotación del mismo, en el momento adecuado.
- A la programación de una serie de actividades necesarias a llevarse a cabo durante el periodo lectivo, concernientes tanto al ámbito tanto académico, como administrativo y que convergan en un solo objetivo, que no es otro que el de brindar una educación de calidad.
- A una eficaz presupuestación que permita cubrir los costos en que incurren, el desarrollo de cada una de las actividades programadas a que se ha hecho mención en la fase anterior.

#### **2.3.5.2.- Subsistema Operativo**

Conformado este por aquellas actividades de carácter sustantivo, que permiten a la institución motivo de nuestro estudio de manera directa, la prestación de servicios, aplicable al caso del modelo sistémico del recurso humano, esta podría estar compuesta de las siguientes actividades:

- La consecución del personal, la misma que se encuentra comprendida por el reclutamiento y selección del mismo.
- El desarrollo del personal a su vez compuesto fundamentalmente por los programas de capacitación, tanto a nivel directivo, como docente.
- La evaluación del desempeño, actividad estrechamente ligada al factor remunerativo, fundamental en el elemento humano.
- La integración o sociabilización

- El mantenimiento del mismo que comprende el conjunto de transferencias, tanto de ascensos y descensos de efectivos, a lo largo de la línea de carrera, incluyendo despidos.

#### **2.3.5.3.- Subsistema de Apoyo**

A diferencia del subsistema anterior, consta este de aquellas actividades de carácter adjetivo, y que complementadas con las anteriores permiten dotar de el equilibrio necesario al subsistema frente a los demás subsistemas( tanto con los presentes a nivel interno, como externos).

Se incluyen en el mismo actividades de:

- Apoyo administrativo en lo concerniente a la dotación de personal, auxiliares, personal de servicio, conserjes etc.
- Dotación de recursos materiales y financieros
- Apoyo jurídico, a nivel institucional, como asesoría laboral correspondiente
- Absolución de quejas y reclamos
- Solución de conflictos y administración de la disciplina laboral
- Administración de convenios etc.

## **CAPITULO III**

### **LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS**

#### **3.1.- ANTECEDENTES.-**

A través del desarrollo de la ciencia administrativa por tratar de definir y explicar el comportamiento de las organizaciones, han ido surgiendo una serie de teorías las cuales de una u otra forma nos han permitido explicar el complejo mundo en el que se desenvuelven las estructuras organizacionales.

Partiendo de las experiencias obtenidas por múltiples personas que han tenido la oportunidad de laborar y conducir organizaciones de muy diversa índole, muchas de estas ideas han ido cosechando éxitos, conforme llegaban a explicar ciertos aspectos que en su momento fueron determinantes, en desmedro de no satisfacer otros.

A consecuencia de suplir esta carencia, es que el pensamiento administrativo ha venido sufriendo una serie de modificaciones que fueron como señala J. Stoner "producto de su momento y su contexto histórico y social", y que es lo constituye el desarrollo evolutivo de la ciencia administrativa.

Tal es así que desde comienzos del siglo del XX, Frederick W. Taylor esboza los lineamientos básicos de su filosofía (Taylorismo u Organización Científica del Trabajo), frente a la escasez de mano de obra y ante la imperiosa necesidad de incrementar la productividad, principios que posteriormente se constituyeron en los cimientos para sostener lo que hoy conocemos como la teoría de la administración científica, la misma

propugnaba la utilización constante del análisis de tiempos, el cual se complementó posteriormente con el estudio de movimientos introducidos por los esposos Gilbreth, así mismo su puesta en práctica, incluía el establecimiento de una forma o sistema de pago especial, denominada "Sistema de tasas diferenciales".

Este primer intento en determinar científicamente los mejores métodos y condiciones de trabajo, produjo una serie de resultados, los cuales han sido claramente apreciables durante el desarrollo de trabajo de una línea de montaje, sin embargo, a pesar de ello, trajo consigo una serie de descontentos por partes de los trabajadores; el simple hecho de analizar y tomar tiempos durante el desarrollo de su trabajo, ejercía sobre los mismos cierto grado de presión, de igual forma el sistema de tasa diferenciales sostenía una forma de pago, en la cual el trabajador con mayor producción, le correspondía una paga superior a la de los demás, lo que degeneró en múltiples casos de explotación.

Los trabajos de F. Taylor antes de llegar a ser aceptados, tuvieron que pasar por tres periodos graduales de desarrollo, los mismo que sirvieron para el perfeccionamiento de sus ideas, el primero de ellos parte de sus inicios, a partir de la experiencias de Taylor como obrero y luego como Capataz General en la Bethlehem Steel Co., cuyas investigaciones se avocaron a suplir la ausencia de productividad, tal como fue especificada durante los párrafos anteriores, posteriormente le sigue un segundo periodo durante el cual, el autor busca la manera de adaptar las investigaciones antes efectuadas hacia otros campos del trabajo, tanto industrial como particular, finalmente se registra un tercer periodo en cual sus investigaciones son asumidas ya con cierto grado de universalidad, a lo que se agrega la aparición constante de sus investigaciones en diversas publicaciones, libros y revistas de carácter científico.

Paralelamente al desarrollo de la teoría de la administración científica, hizo su aparición en escena la denominada teoría clásica, cuya figura representante recayó en la imagen de Henry Fayol. De manera análoga a la de Taylor, Fayol de profesión Ingeniero de Minas, durante su desempeño

eficaz como Director General de una de las mas poderosas compañías mineras metalúrgicas de Francia, como es la Conmentry-Fourchanbault, detectó las habilidades y principios básicos, que todo administrador a cargo de una organización, debe poseer para llevar a cabo una gestión eficaz; producto de esto enunció una serie de principios(14 en total), en los cuales se encuentran comprendidos una serie de conceptos inherentes al estudio de toda materia relacionada con el que hacer administrativo, conceptos tales como la división del trabajo, principio de autoridad, jerarquía etc.

El planteamiento de H. Fayol abrió las puertas para desentrañar el misterio que rodea a las organizaciones durante el desarrollo de su complejo accionar, ya que progresivamente posteriormente a Fayol , fueron apareciendo numerosos estudiosos ante una serie de interrogantes que provenían de sus planteamientos iniciales.

Respecto a la relación existente entre el Taylorismo y el Fayolismo, es evidente de que la esencia de ambas se complementa, en el simple hecho de partir de polos opuestos, mientras Taylor da inicio a sus investigaciones desde el obrero, hasta llegar a los mas altos niveles organizacionales, Fayol lo hizo partiendo desde la dirección de la organización, para llegar hasta los niveles mas bajos; sin embargo ambas formas de pensar propician en común tanto una adecuada forma de trabajar, como un adecuada administración del mismo; por consiguiente ambas no pueden trabajar por separado, esta conjunción a la que posteriormente se adicionaron los aportes de otra serie de disciplinas como la Política Social y la Psicología Industrial, constituyeron la nueva técnica de la organización en los Estados Unidos.

Posteriormente a estos hechos suscitados a comienzos de del siglo XX, alcanzaron celebridad los trabajos de Max Weber referente a la administración en organizaciones de carácter burocrático, de igual forma, en un sitio no menos meritorio se ubican los trabajos de Chester Barnard, quien basado en una experiencia laboral particular; a partir de 1927 comienza a detectar la presencia dentro de lo ya conocido hasta entonces como organización formal, la presencia de elementos que interactúan al margen de



la misma, que sin embargo guardan acción directa sobre la organización en si, finalmente establece una diferenciación entre lo que constituye las interacciones formales, estipuladas en el organigrama y las interacciones informales, que vendrían a formar parte de el mundo invisible que rodea a la organización, según C. Lippmann.

Posteriormente M. P. Follet adiciona al estudio de las organizaciones el factor humano, destacando su presencia primordial dentro de las organizaciones, y resaltando su papel sobre todo al momento de efectuar coordinaciones, entre sus miembros.

Conforme a los logros alcanzados por estas teorías, se encontraba a la vez que una serie de múltiples deficiencias no llegaban a ser explicadas satisfactoriamente, si bien las mismas propiciaban la manera de administrar la organización eficazmente, asegurando un mayor rendimiento y por consiguiente productividad, adolecían de ciertos aspectos que anteriormente no había sido tocados por las mismas. Dentro del enorme y enmarañado funcionamiento de las instituciones, son los miembros que la constituyen, los que determinan como ha de ser el accionar de las mismas, y la manera de cómo lograr la obtención de los objetivos trazados, es por eso que la organización, enfocada desde una óptica que enfatice el lado humano, no muy conocido por entonces, preconizaría poner una atención especial a la conducta y a todas las disciplinas relacionadas a la mismas.

Sus precedentes se originan a raíz del famoso, experimento desarrollado en la planta de Hawthorne perteneciente a la Western Electric Company, entre 1924 y 1933, en ella Elton Mayo y sus colaboradores, después de múltiples investigaciones, llegaron a encontrar la relación existente entre el rendimiento obtenido por los trabajadores, frente a un ambiente colmado de atenciones especiales, propicias para el trabajo, estas conclusiones generaron de por si una nueva manera de ver las cosas dentro de la administración, surgió a debate el hecho de saber cual debía ser la forma adecuada de administrar los recursos humanos, en el camino surgieron notables aportes tales como la clasificación de las necesidades humanas según Abraham Maslow, el cual construyo una pirámide de

necesidades, y la Teoría X, Y de Douglas Mac-Gregor, la cual indica diversos estilos de liderazgo, partiendo de dos concepciones totalmente extremas respecto al comportamiento de las persona frente al trabajo.

A consecuencia de la masiva difusión y aplicación de las teorías de Taylor y Fayol en el desarrollo científico del trabajo, estas no tardaron en traspasar los confines del mundo occidental, tal es así de que en Rusia a mediados de 1930 se dio inicio al movimiento denominado "Stajanovismo"(Alexeí Stajanov), el mismo que propiciaba la adaptación de los principios científicos del trabajo al sistema socialista, con el fin de asegurar a su vez una mayor productividad, este movimiento involucró características de distinta índole, siendo las principales las de carácter político, técnico e ideológico, y para cuya implantación se recurrió a la propaganda, la educación y/o capacitación así como al uso de estímulos económicos.

Es a partir de la década del 50, una vez culminada la Segunda Guerra Mundial que salen a la luz una serie de técnicas y herramientas que anteriormente habían sido desarrolladas y utilizadas como parte integrante de estrategias militares, motivo por el cual fueron en su momento calificadas de carácter secreto, pero que sin embargo por materia de necesidad y frente a los nuevos retos que se presentaban en la administración, su aplicación venía siendo reclamada. Este conjunto de técnicas se le conoce como la investigación de operaciones y su desarrollo requirió del concurso de una serie de científicos e investigadores, los cuales terminaron por cimentar las bases de los que hoy es la ciencia administrativa, algo sumamente novedoso en este punto es el hecho de que con su aplicación, se introdujo el uso de los primeros ordenadores los cuales permitieron simplificar lo que con anterioridad fue catalogado de complejo.

El uso del ordenador permitió a los investigadores, hacer uso de modelos matemáticos para representar el comportamiento de determinadas situaciones, así como la creación de escenarios posibles; respondiendo de esta manera a una serie de interrogantes, tales como ¿Qué pasaría si? ó

¿Qué hubiese pasado si?, que no habían podido ser respondidas por las anteriores escuelas.

Conforme al desarrollo y avance de la tecnología, el cual involucró a su vez el desarrollo de una diversidad de disciplinas, que la administración no se ha quedado atrás; el simple hecho de desarrollar nuestra forma de ver las cosas, nos ha obligado a hacer uso de diversos enfoques o puntos de vista, referente a un mismo tema, pero que sin embargo propician mostrar de la manera mas fehaciente, la forma como se comportan hablando en términos administrativos, las diversas variables que caracterizan el comportamiento de determinada organización.

Estos nuevos enfoques dieron luz verde a lo que actualmente se conoce como la Teoría de Sistemas, y que es materia primordial durante el desarrollo de esta tesis; de acuerdo a la misma, esta hace uso de un enfoque que considera a la organización como un todo, pero que ante ese mismo hecho interactúa con una serie de todos o subsistemas, al ser parte integrante de un todo mas general, análogamente nuestra organización al ser un todo se encuentra constituida por una serie de todos que también interactúan, para el desempeño eficaz de sus funciones

Aunque suene abstracto la aplicación de la Teoría de Sistemas en el campo de la administración, ha permitido desentrañar problemas presentes por mucho tiempo en diversas organizaciones, pero que en múltiples ocasiones no han resultado fácilmente detectables, el hecho es simple, el enfoque sistemático advierte no solo la presencia de unidades, como tradicionalmente se ha esquematizado a la organización, sino que permite apreciar tanto el dinamismo presente en la misma, al entablarse relaciones entre sus miembros, bien sean estas en materia profesional, simple coordinación o de lo contrario como parte de las relaciones sociales(El hombre es un ser sociable), o intercambiar flujo de información, de igual forma la organización interactúa con elementos externos a la misma, y que constituyen su entorno, recibiendo finalmente influencias tanto del exterior como de su interior, en mayor o menor grado.

### **3.2.- DEFINICIONES.-**

Una organización apreciada desde el enfoque de sistemas, pretende mostrar el funcionamiento de la misma y su relación tanto con los elementos que la conforman, como con los que influyen indirectamente en ella, lo cual implica que la persona encargada del estudio, quien hará las veces de observador, tenga bajo su mira marcos perfectamente definibles, respecto a quienes conforman y quienes no el sistema. Es imprescindible, por consiguiente saber de que elementos consta nuestro sistema en estudio; sin embargo identificar cada una de sus partes no resulta nada sencillo.

La lógica deductiva nos conlleva dentro de esta nueva forma de pensamiento, a partir de sus formas básicas, es decir de una serie de definiciones que vendrán a constituir los pilares del presente estudio.

#### **3.2.1.- Sistema o Suprasistema**

La definición de sistema suele parecer sencilla, al respecto existen diversidad de maneras de definirlo. Entendemos por sistema como a un todo o conjunto integrado de partes, las mismas que funcionan interactuando mutuamente, y que además reciben influencia del ambiente que conforma su entorno. Cabe preguntarse ahora, sobre ¿Cuál es la razón del porque de dicho funcionamiento?, esta simplemente responde a la búsqueda de una situación deseada como logros, a manera de objetivo.

De esta forma podemos en nuestro caso concebir a la organización de una determinada institución, como un sistema, conformado por una serie de miembros, los cuales persiguen la obtención de una serie de objetivos, ya que por si solos no pondrían ser alcanzados tan fácilmente. Estos objetivos son los que guiaran la marcha del sistema, conforme a las actividades a desarrollarse y dependiendo del grado en que estas prácticas se acerquen o no a la consecución de dichas metas.

La posibilidad en que estos miembros conformantes del sistema, puedan llegar a las metas trazadas, dependerá mas que nada de su predisposición tanto a nivel personal como institucional a

alcanzarlos. Es necesario por tal que dichos miembros establezcan una serie de contactos o coordinaciones con vistas a desarrollar un trabajo eficiente.

### **3.2.2.- Subsistema**

En este punto surge una interrogante respecto a que representa el trabajo coordinado, implica esto organizarse o dividirse de una manera adecuada, bajo la sombra una serie de estatutos y normas que amparen un normal desenvolvimiento. Es común agrupar a las personas según las funciones que desarrollan, algo que suena aparentemente contradictorio a lo que comúnmente vemos en la mayoría de organizaciones marcadas por una diferenciación basada en la ubicación que tienen dentro de la estructura orgánica.

Es entonces que hace su aparición el concepto de subsistema, como elemento constitutivo del todo o sistema, definido en el subtítulo anterior. Un sistema por consiguiente esta constituido por una serie de subsistemas, análogamente el sistema que estamos estudiando como tal viene a formar parte del mercado al que esta orientado y el cual a su vez es un sistema mas grande que lo incluye, se podría afirmar entonces que nuestro sistema es un subsistema del mercado, prosiguiendo esta secuencia, nuestro mercado también será un subsistema de otros mercados mas grandes; aunque pueda sonar algo irrisorio, resulta necesario diferenciar claramente lo que es un sistema de lo que es un subsistema, en vista que para nuestros efectos resulta útil comprender la filosofía de nuestro enfoque.

### **3.2.3.- Límite o frontera**

El deseo de tener claramente definido nuestro sistema en estudio, exige conocer cuales son los bordes o límites del mismo, es decir tener claramente delimitadas sus zonas de acción, respecto de aquellas en las cuales dicha acción resulta casi nula, un ejemplo claro del mismo puede apreciarse en un mapa; sobre el encontraremos que todos los estados mostrados se encuentran, debidamente delimitados, unos con otros, ¿Esto por qué?, porque resulta necesario demarcar la

jurisdicción correspondiente a cada uno; de lo contrario, resultaría sumamente caótico distinguir que territorios, pertenecen a tal o cual de los estados que se ubican en el mapa de nuestro ejemplo.

#### **3.2.4.- Flujo**

Definir el flujo, implica referirse a aquel tipo de componente del sistema, que ingresa y circula a través del mismo, para ser transformado debidamente; el mismo al ingresar fluye entre todos los subsistemas, e incluso puede fluir hacia las afueras del sistema.

Al respecto, J.Stoner indica que todo sistema posee flujos de muy diversa naturaleza, siendo la mas común a todas las organizaciones, las del tipo informativo, de igual forma ocurre con los materiales, e incluso con la energía.

Llegar a identificar los verdaderos flujos que conforman el sistema, no es tarea fácil, es necesaria por consiguiente efectuar un adecuado balance de los verdaderos recursos con que cuenta la institución que estamos estudiando (W. Churchman), para no entrar en confusiones con otros tipos de balances, tales como el balance general, que generalmente lo efectúan muchas empresas, al momento de efectuarse tradicionalmente un diagnóstico.

#### **3.2.5.- Entorno**

El hecho de haber definido cuales son las fronteras del sistema, conlleva a pensar, que el sistema aun no se encuentra del todo definido; si bien es cierto hasta ahora se ha visto la parte interna del mismo, así como la clase de flujo que discurre a través de el, sin embargo nos resta conocer todo lo circundante al mismo.

Cabe cuestionar a estas alturas, sobre la importancia de aquello que es externo al sistema, definitivamente lo que se encontrara aquí resultará mucho más amplio en comparación con lo contenido en el propio sistema, e incluso que notable resultaría el estudio de algo que aparentemente no ejerce interés alguno, teniendo en cuenta que lo que nos importa mas es el sistema en si, que la parte externa; más lo que si nos interesa de este entorno, como

también se le conoce a esta zona, es detectar aquellos elementos que ejercen influencia directa sobre el sistema, de alguna u otra forma. Como se verá mas adelante el sistema para que pueda funcionar adecuadamente, necesita no-solo que exista interacción entre sus subsistemas conformantes; sino que también estos interactúen con el exterior.

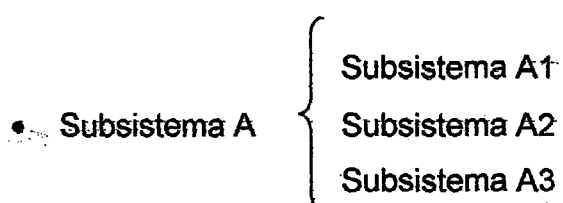
### 3.3.- MECANISMO DEL SISTEMA

Una vez definido cada una de las partes, de las cuales consta todo sistema,(Ver Gráfico 3.1), he considerado conveniente enfatizar a groso modo la manera en la cual trabajan estos elementos en conjunto, por todos es bien sabido el hecho que al momento de interactuar se generan una serie de coordinaciones, comunicaciones, transporte de materiales, circulan flujos de información etc, que muestran al observador en su verdadera magnitud la enorme complejidad en que se desenvuelven nuestras organizaciones de hoy, cosa que difiere mucho o que resulta difícilmente apreciable en un simple organigrama estructural (enfoque estático).

Justamente el enfoque de sistemas, nos permitirá, evaluar la situación presente en nuestro sistema de estudio, en vista a que nos permite apreciar con mayor veracidad, como es que realmente funciona, imprimiendo el carácter dinámico que resulta inherente al mismo.

En el Gráfico 3.2 se tiene representado una serie de modelos de sistemas genéricos, en los cuales se puede apreciar que a su vez constan de sus respectivos subsistemas o subpartes, las mismas que se encuentran interactuando continuamente entre si, e incluso con el medio externo, o lo que hemos definido como el entorno.

El modelo presentado se encuentra estructurada de la siguiente manera:



- Subsistema B
  
- Subsistema C
  - Subsistema C1
  - Subsistema C2
  - Subsistema C3
  - Subsistema C4
  - Subsistema C5
  - Subsistema C6

En este sencillo modelo, podemos apreciar que están presentes una diversidad de interacciones, las mismas han sido representadas a manera de pares ordenados, de la forma (X, Y) e (X, Y, Z) respectivamente, a lo que ha de sumarse la interacción presente entre cada uno de los subsistemas principales (Ver tablas 3.1, 3.2, y 3.3).

El francés V. A. Graycunas en 1933, analizo al detalle las relaciones que se generaban en la organización, tomando en cuenta el hecho de que cada superior presente en la estructura, tenia bajo su mando un número determinado de subordinados; por consiguiente siguiendo este razonamiento, llego a precisar la existencia de tres tipos de relaciones:

**Relaciones Individuales:** Son aquellas relaciones que se establecen de manera directa entre el superior y el subordinado.

**Relaciones grupales:** Conformada entre un superior y cada una de las posibles combinaciones entre sus subordinados.

**Relaciones cruzadas:** Presentes al momento de establecerse coordinaciones mutuas, entre los subordinados.

Finalmente Graycunas llega a establecer una relación matemática, que arroja el número de relaciones de carácter superior- subordinado, dependiendo esta del número de subordinados que el superior tiene bajo su mando:



$$N = n[2^{n-1} + (n-1)]$$

En donde:

N = Número de relaciones superior-subordinado

n = Número de subordinados, bajo el mando del superior

Si bien en la práctica la relación obtenida por Graycunas, no se cumple bajo una precisión absoluta, esta nos hace resaltar la importancia que tiene para el encargado de la administración, la inclusión de un nuevo miembro bajo su mando, ya que provoca que el número de relaciones que han de establecerse, se expanda a proporciones casi geométricas, lo que implica mayores responsabilidades; otro aspecto que resulta conveniente resaltar, es que esta expresión no toma en cuenta el tiempo necesario para el establecimiento pleno de las relaciones en estudio.

### **3.4.- DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA**

Hemos podido ver hasta el momento, que el enfoque de sistemas, resulta claramente comprensible, pues bastó hacer hincapié en una serie de definiciones básicas para empezar a comprenderlo; conocemos ya su conceptualización, que partes lo integran, que elementos circulan a través de él, cual es el ambiente que le rodea; sin embargo para empezar a aplicarlo nos corresponde comenzar a definir de qué constan cada una de las partes básicas para nuestro estudio.

Es precisamente aquí en donde requerimos razonar con mayor detenimiento, ya que como se señaló al comenzar este capítulo, no resulta tarea fácil, en vista a que nuestra capacidad de observación es muy diversificada, lo cual trae como consecuencia la generación de diversos puntos de vista, respecto a un mismo tema.

Tony Buzan en su libro de los mapas Mentales nos dice: "El hecho de que una palabra, imagen o idea dadas tengan tan pocas asociaciones compartidas entre los individuos significa que somos sorprendentemente diferentes unos de otros. Dicho de otra manera, que cada ser humano es

más individual y único de lo que hasta ahora se ha admitido. Tu que en este momento lees estas palabras, tienes un cerebro que alberga trillones de asociaciones que no comparte ningún otro ser humano, pasado, presente o futuro”, la riqueza de estas palabras nos describen cuan particular resulta nuestra percepción de las cosas que vemos, por consiguiente respecto a un mismo sistema, surgirán diversas formas o modelos para representarlos.

No existe un acuerdo o uniformidad en cuanto a metodología se refiere, para identificar debidamente a cada uno de los elementos, cuya definición ya conocemos; diversos autores han aportado al respecto formulando diversos razonamientos de manera individual y de los cuales nos basaremos para obtener el nuestro.

#### **3.4.1.- Determinación de los Objetivos**

Para empezar, debemos partir analizando la propia naturaleza del sistema, según nuestra definición es un todo conformado por un conjunto de partes que interactúan mutuamente, la razón que mueve a la actividad al mismo, es la búsqueda de logros o metas, lo cual va en concordancia con la fijación de sus objetivos, para V. M. Chávez este hecho constituye la presencia, no solo de uno de los subsistemas fundamentales de los que consta la visión de sistemas, sino del principal sobre el cual giran los demás subsistemas (considera además la existencia de los subsistemas jurídico, funcional, organizacional y social-personal) y lo denomina subsistema teleológico.

En verdad, lo que realmente guía al sistema son los objetivos, por consiguiente su análisis respectivo se basa en este hecho, mas que por las actividades a desarrollar para obtener los logros, con la salvedad de que en el camino a seguir, nos encontraremos con ciertos tropiezos o limitaciones, precisamente el entorno y los recursos con lo que contamos, se encargaran de proporcionarnos este factor natural en todo sistema en estudio.

### **3.4.2.- Identificación de los Subsistemas**

Identificar los subsistema conformantes del sistema principal en estudio, implica reconocer no solo que es lo que se esta efectuando u ocurriendo en el interior del sistema, sino también conocer quienes intervienen en el desarrollo de estas actividades.

Por consiguiente es menester del estudioso del sistema reconocer cuales son las funciones que diferencia a un puesto del otro, de igual forma conocer que procedimientos desarrollan, la documentación involucrada, le corresponde así mismo el diseño de flujos de actividades (Flujogramas), establecimiento o de lo contrario reconocimiento de mecanismos de control administrativos que pudieran existir, establecimiento de estándares de actividades, vigencia de los manuales de normas y procedimientos etc.

Por un momento dejamos de lado, la estructura formal diseñada que es lo que esta plasmado en el organigrama y pasamos al terreno operativo, es decir al desarrollo en pleno de nuestras actividades, según Churchman se deberá efectuar el "desglose racional de las tareas que el sistema deba realizar".

### **3.4.3.- Identificación de los Flujos del Sistema.**

Partiendo de nuestra definición dada anteriormente, debemos reconocer tres tipos de flujos que son inherentes a todo sistema:

- Recursos que ingresan a nuestro sistema
- Recursos que transitan en su interior.
- Recursos que salen de su interior.

Respecto al primer tipo, conocidos comúnmente como insumos, estos alimentan continuamente al sistema y son provenientes de otros subsistemas, con los cuales nuestro sistema en estudio ha entablado relaciones. Situaciones como estas pueden apreciarse claramente al analizar empresas de producción, en las cuales el proveedor dota de materia prima a la empresa que en este caso es nuestro sistema principal, para que esta la transforme y finalmente obtenga el producto

esperado. Sin embargo las empresa destinadas a brindar servicios de determinado tipo no son ajenas a este tipo de flujo, tan solo que lo que ingresa resulta mas dificilmente identificable en muchos casos.

Una vez en el interior del sistema el flujo ingresante, seguirá un determinado recorrido que lo conducirá por los diversos subsistemas internos, que a la larga viene a constituir una serie de procedimientos desarrollados para el cumplimiento de su labor(procedimientos de carácter administrativo), tomando el ejemplo anterior en una empresa de producción comúnmente viene a representar el proceso llevado a cabo en planta para obtener el producto final.

Finalmente como resultado de todo lo llevado acabo en el interior del sistema, se tendrá una salida que puede ser un producto, una serie de reportes, etc, información destinada a alimentar otros subsistemas que se encuentran en el exterior.

Por consiguiente la manera mas practica y adecuada de apreciar claramente el flujo en caso de tratarse de un procedimiento administrativo, será mediante la elaboración y análisis de los procedimientos principales, en concordancia con el manual de procedimientos, si en caso lo hubiese.

#### **3.4.4.- Identificación del Entorno.**

Con la definición dada al respecto, debemos tener siempre presente el hecho que los miembros que conforman este entorno, ejercen algún tipo de influencia en la institución, sin que la misma pueda hacer algo por evitarlo; cualquier decisión, o forma de comportamiento de estas variables de entorno afectará de manera benéfica o de lo contrario en perjuicio del sistema.

Esto nos conlleva a desarrollar un análisis del tipo macro, el cual nos permitirá diferenciar claramente:

##### **3.4.4.1.- El Entorno General**

Compuesto por la política gubernamental, el comportamiento de la actividad económica general del país,

situación y perspectivas del sector al que pertenece la empresa o institución motivo de estudio.

El mismo consta de la siguiente estructura:

- Política Monetaria
- Política Arancelaria
- Política Fiscal y Tributaria.
- Política Laboral.

#### **3.4.4.2.- El Entorno Específico**

Conteniendo todo lo referente a la situación y del Mercado tanto interno y externo, el avance tecnológico, disponibilidad de recursos, factores climáticos y demográficos, etc.

Su correspondiente estructura viene a continuación:

Situación y del Mercado y Evolución del Mercado (Interno y Externo)

- Análisis de la Oferta
- Análisis de la Demanda.

Avance Tecnológico.

- Innovaciones del sector, dentro del ámbito nacional
- Progresos tecnológicos en el ámbito internacional.

Intereses Internacionales

- Barreras Arancelarias y Otros
- Tratados Comerciales y Convenios Bilaterales.

Disponibilidad de Recursos.

- Mano de Obra
- Materia Prima e Insumos
- Infraestructura

Factores Climáticos y Demográficos:

- Factores Climáticos.
- Factores Demográficos.

## **CAPITULO IV**

### **REFERENCIAS DEL CENTRO EDUCATIVO EN ESTUDIO**

#### **4.1.- UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA.**

El Centro Educativo Particular (C.E.P.), materia del presente estudio, se encuentra ubicado en la Urbanización Centro Comercial Monterrico en el distrito de Surco y se encarga de brindar educación en los niveles inicial, primaria y secundaria al público en general, llevando ya 31 años de labor ininterrumpida.

En la actualidad ocupa un área de 23,600 m<sup>2</sup>, sobre las cuales se encuentran distribuidas:

- 6 Aulas para el funcionamiento del nivel Educación Inicial.
- 11 Aulas para el funcionamiento del nivel Educación Primaria.
- 10 Aulas para el funcionamiento del nivel Educación Secundaria.
- 1 Patio general compartido por ambas secciones.
- 1 Loza deportiva de fútbol y básquet y otra con tribunas.
- 1 cancha de fútbol.
- Servicios higiénicos para ambas secciones.
- 1 Auditorio.
- 1 Laboratorio de Física y Química.
- 1 Laboratorio de Idiomas.
- 1 Ambiente para la cafetería, tópico de enfermería, y depósito de implementos deportivos.

De igual forma para el desempeño de las actividades administrativas, se cuenta con:

- 1 Oficina para contabilidad
- 1 Almacén
- 1 sala para profesores de ambos niveles.
- 1 Oficinas destinada a reuniones de la directiva.
- 1 Oficina de impresiones, copy printer y fotostática.

#### **4.2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

El nacimiento del colegio se remonta al año 1971, en aquel entonces los vecinos que conformaban la Asociación de Propietarios de la Urbanización Centro Comercial Monterrico, tenían en mente mucho antes, el establecimiento de un centro recreacional, sin embargo en una de sus múltiples reuniones de coordinación que sostenían periódicamente, se planteo la posibilidad de establecer un centro educativo de carácter cooperativo, el mismo que estaría encargado de la educación de sus hijos; por entonces la necesidad de un colegio cercano a la zona resultaba apremiante.

Anteriormente el local que hoy ocupa el colegio, había servido de sede para el funcionamiento de un convento y posta médica, perteneciente a una orden de religiosas hospitalarias, sin embargo a comienzos de 1972 la citada orden dispuso la venta del local que ocupaba, es en estas circunstancias que la asociación entra en conversaciones con la orden de religiosas con miras a adquirirlo, llegando finalmente a un acuerdo por ambas partes, una de cuyas principales cláusulas condicionaba a que el local adquirido sea utilizado para fines netamente educativos.

Dicho acuerdo estableció entre otras condiciones el pago de S/. 18'000,000 como suma por concepto de venta; sin embargo la asociación no contaba con la citada cantidad, ante lo cual las religiosas decidieron alquilar el local por el lapso de un año, a razón de S/. 60, 000 bimensuales, al final de los cuales dicha cantidad sería considerada como cuota inicial si es que se optaba por adquirir de manera definitiva el mismo. El nuevo plantel adoptó el nombre de un santo patrono, teniéndose en cuenta que el local

adquirido y próximo en aquel entonces a ocupar había sido erigido en su memoria.

Posteriormente a la adquisición del local, se iniciaron los trabajos de planificación y establecimiento de una junta destinada a encargársele la administración del mismo, para cuya formación se requirió del concurso de diversos profesionales en la materia, algunos de los cuales incluso participaron en la elaboración del anteproyecto de Ley de Reforma Educativa por aquellos años.

La organización administrativa exigía conformar una entidad promotora del colegio, la misma que se hizo basándose en la emisión de cédulas de aportación avaluadas en S/.25,000 c/u, lográndose así colocar un total de 120(socios), las cuales conformaron en un inicio la Asociación de Padres de Familia y que en el futuro vendrían a conformar una Asociación Cultural.

Cumplidos todos los requisitos ante la ley, y asumidas todas las garantías necesarias, el 24 de Abril de 1972 se expide la Resolución Directorial N°000639 del Ministerio de Educación, mediante la cual reconoce al CEP como tal, y adoptando el siguiente lema: "Honradez, Verdad y Trabajo", por aquel entonces, el actual director general, estuvo encargado de la comisión pedagógica de apertura del colegio.

Durante su primer año de funcionamiento el colegio, contó con una sola sección tanto en los niveles inicial y primaria en tanto que en el nivel secundario lo hizo con los 3 primeros años (1ro, 2do, 3ro), también bajo una sola sección, para ese entonces el número de alumnos que conformaban la población escolar del colegio era de aproximadamente 200 alumnos, de los cuales el 70% aproximadamente eran hijos de socios(70%), en tanto que el resto de alumnado lo conformaban, los hijos de familias residentes en zonas circundantes al colegio, en la actualidad los nietos de algunos de los socios fundadores cursan estudios en el mismo, mientras que el número de docentes y trabajadores ascendió a 25.

Para 1974 comienza a funcionar la amplia cancha de fútbol, así también durante los dos años posteriores a la fundación del colegio, se



terminaron de completar los dos grados faltantes, a partir del alumnado promovido por los grados inmediatamente inferiores al mismo, de igual forma durante el mismo año se logro incrementar el numero de alumnos, y por consiguiente el número de secciones, llegándose incluso a tener 3 por grado.

Sucesivamente en los años siguientes 1975 y 1976 ya se contaba con 4 secciones para el nivel secundaria, en tanto que en primaria se registraron hasta 3 secciones, con respecto al nivel inicial esta constaba de 4 secciones.

También para 1975 se dio inicio a la construcción de los laboratorio de Física y Química los cuales comenzaron a funcionar 2 años mas tarde, posteriormente en 1985 los mismos fueron reestructurados, siendo reinaugurados a mediados del mismo año siendo padrino de aquel magno evento el entonces ministro de educación, Sr. Grover Pango Vildoso, años mas tarde en 1990 comenzó ha funcionar el laboratorio de Idiomas.

Desde sus inicios la infraestructura con la que cuenta el colegio, ha permitido que el mismo sea destinado al desarrollo de una serie de actividades eminentemente deportivas, tales como entrenamientos, campeonatos de fulbito, básquet, voley, jabalina, y natación, por parte de diversas entidades particulares, hecho que ha permitido hacer mas conocido al colegio, a la vez que constituye una de las principales fuentes de ingreso para la asociación propietaria del mismo.

En 1996 se dispuso la construcción de nuevas aulas con miras a crearse un cenecape orientado a brindar capacitación técnica a público externo al colegio y no necesariamente a alumnos del colegio, a manera de negocio independiente; sin embargo este proyecto no dio buenos resultados, en vista a que tuvo que hacer frente a otros cenecapes, los mismo mas especializados en este tipo de enseñanza (computación, electrónica, electricidad). Otro factor desfavorable a este tipo de negocio lo constituyo, el hecho de que el colegio se ubique en una zona residencial, ya que es muy poca la probabilidad de que el publico residente en esta zona se encuentre interesado por este tipo de instrucción.

Fue precisamente en este año en que aparecieron, los primeros rumores de venta del colegio, a una institución educativa, que por aquel entonces era arrendataria parcial del colegio, el local sería destinado para el funcionamiento del Post grado de la misma, sin embargo esta venta no llegó a concretarse, a raíz de desacuerdos originados entre los socios y los padres de familia.

Sin embargo este hecho propició, la emigración a los alumnos ahuyentando a los mismos, a la vez que a otros alumnos potenciales, a los que se sumó, la recesión económica que ya aparecía en el país, ante la ausencia de dinero, la incertidumbre por aporte de los padres de que sus hijos pudieran perder el año escolar ante los rumores de venta, y finalmente ante la desconfianza por parte de los socios de que la citada venta resultase siendo beneficiosa

Recién en este año el colegio se ha venido recuperando, esta situación se ha acrecentó mas, cuando hubo otros intento de ventas, por parte de otras instituciones

Desde hace 2 años el colegio ha arrendado parte de su local para el funcionamiento de una universidad particular, y en la actualidad el nivel primaria viene ocupando las mismas aulas que utilizó desde su inicio, en tanto que secundaria viene utilizando los ambientes destinados al funcionamiento del cenecape, ya que anteriormente ocupaba los ambientes que ahora le pertenecen parcialmente a la universidad.

#### **4.3.- VISIÓN Y MISIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO**

Conforme a lo esbozado en el Proyecto de Desarrollo Institucional del colegio(PDI), para el presente año, la visión del mismo es la que se reproduce a continuación:

- Constituirse en un ente promotor de la cultura y bienestar social para la comunidad local y nacional a través de la formación integral de su alumnado.

- Constituirse en líder educativo en su comunidad local, brindando un servicio de calidad, desarrollando destrezas y habilidades que exige el mundo actual.

Así mismo en el citado documento se encuentra inserta la misión del colegio, la cual manifiesta lo siguiente:

- Formar integralmente al alumno en valores humanos y cristianos, orientados a una convivencia armoniosa con su medio ambiente e identidad nacional.
- Desarrollo de las competencias básicas del alumno que le garantice un desempeño eficiente en su vida y en su futura formación profesional.
- Proveer al alumno el dominio básico de computación e inglés que le permitan adaptarse exitosamente a los cambios que conlleva la globalización.

#### **4.4.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL**

El personal que labora en el citado centro educativo se encuentra conformado principalmente por docentes y empleados que laboran en los distintos órganos que conforman la institución, los mismos que hacen un total de 60 personas, y que a su vez se encuentran distribuidos de acuerdo al cuadro de asignación de personal(ver Tabla 4.1)

#### **4.5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE**

La estructura organizacional vigente en la actualidad en el colegio, materia de nuestro estudio, se compone de una estructura similar a la que se puede apreciar en el Gráfico 4.1 y consta de los siguientes órganos:

- Órganos de Dirección

- Órganos de Control
- Órganos Consultivos
- Órganos de Apoyo
- Órganos de Asesoría
- Órganos de Línea.

#### **4.5.1.- Órganos Directivos**

Compuesto por aquellos órganos destinados a dirigir la institución y a adoptar las decisiones más convenientes, para encausarla de esta manera por el camino correcto, velar por su buena marcha y lograr la obtención de sus objetivos planteados en común.

Esta serie de órganos comprende las siguientes unidades:

##### **4.5.1.1.- Asociación Cultural**

Es la unidad promotora del colegio, encargada de la dirección de la institución, toma decisiones en coordinación con la Dirección General

##### **4.5.1.2.- Dirección General**

Unidad encargada de la administración total de la institución, además de dirigir, controlar y evaluar que la buena marcha del colegio, vaya acorde con los planes establecidos para el presente año, se constituye en el representante legal del colegio ante el Ministerio de Educación y demás instituciones.

#### **4.5.2.- Órgano de Control**

Conforme a su naturaleza, este tipo de órgano esta destinado a verificar que el normal desempeño de las actividades dentro del proceso educativo, se este desarrollando convenientemente, a la vez de asesorar mediante posibles sugerencias para retomar la buena marcha del mismo.

##### **4.5.2.1.- Consejo de Estudiantes**

Esta constituido por el Consejo de Estudiantes, como unidad representativa de la participación estudiantil, recae en este la responsabilidad de orientar en una sola dirección las actividades del alumnado para el mejor logro de su formación integral.

#### **4.5.3.- Órgano Consultivos**

Órgano destinado al asesoramiento al mas alto nivel de la estructura organizacional, esta conformado por:

##### **4.5.3.1.- Comité de Coordinación Interna(COCOI)**

Es aquella unidad encargada de integrar en conjunto, las actividades formuladas por los diversos órganos que integran la estructura organizacional de manera independiente, con miras a encaminar a la institución hacia un planteamiento único, que sea por el que ha de guiarse en un futuro próximo.

#### **4.5.4.- Órganos de Apoyo**

Son aquellos órganos encargados de dotar a la institución de los recursos necesarios para su normal desenvolvimiento, pudiendo resultar estos de muy diversa naturaleza, tales como personal, dinero, material y otros servicios, comprende los siguientes estamentos:

##### **4.5.4.1.- Sección Administrativa**

Compete a esta unidad administrar una serie de diversas funciones que van desde el manejo del personal, las relaciones publicas y comunicaciones, control logístico y financiero etc, siendo su principal representante el Sub-Director Administrativo

###### **a.- Secretaría General**

Es aquella encargada de la ejecución de las diversas acciones relacionadas al trámite documentario que se lleva a cabo dentro del colegio, como son la expedición de certificados y boletas de notas, actas, confección y mantenimiento del archivo en general, haciéndose efectiva estas acciones mediante la Secretaria General

###### **b.- Contabilidad**

Corresponde a esta, la función de registrar la información de carácter económico-financiera y contable de la institución, a fin de proveer y mantener la información a tiempo, para una adecuada toma de decisiones, sujetándose conforme lo estipulan las normas y principios contables, esto implica la elaboración de presupuestos y

control de su adecuada ejecución, elaboración de balances, estados de ganancias y pérdidas y revisión de planillas de sueldos y salarios etc.

El accionar de esta unidad se compone por:

- El Jefe de Contabilidad y
- El Asistente Contable

#### **c.- Tesorería.**

Se encarga esta unidad de la custodia del dinero en efectivo como en cheques, así como de efectuar el pago de remuneraciones y rendir cuentas de manera documentada de los gastos e ingresos de los fondos.

Sus acciones son ejecutadas por el cajero

#### **d.- Mantenimiento y Servicio.**

Recae en esta unidad la responsabilidad sobre todas aquellas acciones destinadas a la realización de actividades y mantenimiento del local; así como de las labores de conservación y control de la infraestructura con que cuenta el centro educativo.

#### **e.- Área Asistencial.**

Se responsabiliza de brindar de manera eficaz y oportuna, servicios asistenciales de emergencia dentro del centro educativo, asistiendo al alumnado o al personal en casos e accidentes o riesgo alguno.

### **4.5.5.- Órganos de Asesoría**

A estos órganos se les ha asignado la función de formular diversidad de ideas a favor de la institución, ante los órganos directivos a fin de que estos decidan su correspondiente aplicación, y comprenden:

#### **4.5.5.1- Laboratorio**

Esta unidad es la responsable de administrar, en coordinación con la Sub Dirección de Educación Secundaria, el uso de los laboratorios y del instrumental contenidos en ellos, siguiendo un cronograma incluido dentro del horario de clases; así mismo supervisa la enseñanza en el mismo, vela por el resguardo y buen uso de los

equipos y establece los planes de compra de material para la implementación de los mismos.

#### **4.5.5.2.- Departamento Psicológico**

Unidad encargada de administrar las actividades psicopedagógicas que se llevan a cabo en el C.E.P., le corresponde preparar material de evaluación para los educandos, ofrecer asesoría tanto a padres como alumnos, e interviene en encontrar soluciones frente a problemas de conducta, aprendizaje, motivación etc.

#### **4.5.5.3.- Departamento de Idiomas**

Unidad que corresponde administrar los laboratorios destinados a la enseñanza del idioma extranjero, acorde a un cronograma, y de velar por el buen estado del material contenido en ellos; de manera análoga programa las carencias presentes en el mismo.

#### **4.5.5.4.- Biblioteca**

Unidad encargada de brindar y administrar el servicio de biblioteca al alumnado en general, en especial a los pertenecientes al nivel secundaria, dentro de un horario comprendido durante las horas de clase. Supervisa el estado de los textos, establece y eleva orden de prioridades a los órganos encargados de hacer efectivas los planes de compra y coordina con otros sistemas de bibliotecas con miras a brindar un mejor servicio.

#### **4.5.5.5.- Coordinación de Actividades y Educación Física**

Esta unidad le compete organizar y conducir las actividades de carácter extracurriculares, bien sea de carácter, social, cultural y principalmente deportivas. Corresponde también a esta unidad establecer, coordinación con clubes y otras coordinaciones

#### **4.5.6.- Órganos de Línea**

Conformado por aquellas unidades, a las cuales se le ha asignado, la delicada misión de ejecutar lo planeado por los directivos, y así de esta forma hacer efectiva la obtención de los objetivos trazados, estos se componen por:

#### **4.5.6.1.- Sección Inicial-Primaria**

Es aquella unidad en la cual recae la responsabilidad de administrar el servicio educativo a los niveles inicial y primaria y velar por que este sea impartido eficientemente, haciendo uso racional del potencial humano, los recursos didácticos necesarios, y en concordancia con el desarrollo de los currículum establecidos para este nivel.

Se encuentran bajo su tutela, a las siguientes unidades:

##### **a.- Docente de Aula**

Son aquellos los responsables de impartir el servicio educativo en el Nivel Inicial y Primaria; para lo cual se hace utilización de su experiencia en la enseñanza y del material educativo necesario a fin de organizar y crear el ambiente propicio para el aprendizaje en el aula.

En paralelo a la naturaleza de su función, es el encargado de realizar las coordinaciones respectivas con los órganos que faciliten la realización de su tarea, tales La Dirección, Asociación de Padres de Familia, Auxiliar de Educación.

##### **b.- Auxiliar de Educación**

Es aquella unidad encargada de apoyar en su labor al profesor de aula, verificando que el comportamiento del alumnado este acorde con las normas vigentes; de igual forma que supervisa el avance de los mismos durante su aprendizaje, bien sea supervisando la realización de las tareas, orientando en materia de presentación personal etc.

#### **4.5.6.4.- Sección Secundaria.**

Corresponde a esta unidad, la función de administrar el servicio brindado al nivel secundaria, sea impartido adecuadamente siguiendo la currícula establecida y haciendo uso de los recursos disponibles tanto humano como tecnológico de manera racional y eficaz



De manera análoga al nivel anterior, tiene bajo su control, las siguientes unidades:

**a.- Docente de Asignatura.**

Es el encargado de impartir la enseñanza en la asignatura que tiene a su cargo, conforme al plan curricular; además de hacer uso de métodos y material de carácter pedagógico para lograr su propósito, coordina con el tutor del aula el modo de administrar la conducta en la misma.

**b.- Tutoría**

Esta es ejercida por un docente del nivel secundario, el cual se hará cargo de velar por el bienestar del aula, le corresponde a este coordinar con los profesores de asignatura la forma en que ha de llevarse a cabo el desarrollo de programas curriculares a través del año escolar. Así mismo es el tutor quien supervisa se cumpla lo acordado, y de corregir cualquier anomalía que atente contra su normal orden.

#### **4.6.- ANÁLISIS FUNCIONAL Y DE OPERATIVIDAD.**

La institución se rige bajo una serie de preceptos, que constituyen la filosofía del alumno egresado propio de esta casa de estudios, los mismos se encuentran insertos dentro de su reglamento interno; sin embargo cuenta además con una serie de documentos de carácter normativos, los cuales delimitan las pautas a seguirse a fin de asegurar un normal desempeño, al respecto se conoce que el centro educativo cuenta con la siguiente documentación:

- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento Interno Alumnos
- Reglamento Interno Padres de Familia
- Ideario

Es necesario señalar que el centro educativo, carece de un manual de procedimientos que le permita detallar las actividades a seguir para lograr

una adecuada realización de sus labores, de igual forma el contenido del Manual de organización y Funciones requiere ser revisado cada cierto periodo, a fin de no caer en desuso como viene ocurriendo en la actualidad, de igual forma se debe de seguir para con la demás reglamentación mencionada.

#### **4.7.- EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Evaluar a la organización, si es que esta cumpliendo en la obtención de sus objetivos trazados, encierra muchas interrogantes ya que el análisis de una organización puede ser enfocado de distintas maneras, e incluso algunos autores se aferran a medir la eficiencia de la misma valiéndose de algún argot estadístico, de tal forma de llegar a cuantificar el porcentaje de eficiencia de la misma; sin embargo los múltiples intentos por llegar a cuantificar el grado de eficiencia de la organización han resultado inútiles en vista a que solo se basan en un solo parámetro indicador determinístico, cuando el desarrollo de una organización el cual es sumamente complejo, se fundamenta en la reunión de una serie de indicadores determinístico, lo cual complica aún mas el análisis.

Por tal razón es necesario para evaluar este delicado punto optar por el uso tanto de las técnicas cuantitativas como cualitativas y de esta forma poder detectar las principales deficiencias en la organización.

Partiendo de la definición acerca al proceso metodológico de organizar, expuesto por el Lic. Otoniel Alvarado Oyarse, he confeccionado la tabla 4.2, en el cual se detallan paso a paso cada unas de las fases de proceso metodológico, resaltando los principales deficiencias que suelen suscitarse en cada punto. Como se vera son clásicos los problemas registrados a largo de la secuencia metodológica expuesta, los mismos que se presentan en la institución de manera muy variada y en distintas proporciones, en algunas su presencia se denota con mayor o menor intensidad, pero que al final viene a conformar un mix de características deficientes, presentes en todas las organizaciones educativas.

Particularizando a nuestro caso, entre las deficiencias presentes dentro de la estructura organizacional en estudio, se ha podido denotar las siguientes:

- Objetivos claramente definidos, actualizados, son sometidos a constante revisión
- Puestos inadecuadamente definidos, no especificados
- Personal no idóneo para el puesto
- Presencia de malos entendidos, duplicidad de funciones, alto nivel de relaciones informales.
- Manuales y documentos inactualizados, ineficientes e ininteligibles.

## **CAPITULO V**

### **MODELO ADMINISTRATIVO, LLEVADO A CABO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

#### **5.1. – SUBSISTEMA COLEGIO**

Para iniciar una exhaustiva representación del trabajo que se desempeña en el centro educativo materia de nuestro estudio, es necesario como ya hemos señalado tener conocimiento de todos los elementos que componen dicho sistema(Capitulo III), por consiguiente el presente trabajo tendrá como punto de partida la correcta definición y representación del proceso clave que se lleva a cabo en el mismo(identificación de la cadena de valor) y que constituye la esencia de la institución.

Progresivamente conforme analicemos la secuencia de procesos claves que esta comprende, iremos adentrándonos en las demás unidades involucradas, e identificando el grado de participación que en la citada cadena estos poseen.

Se ha intitulado como subsistema colegio, a aquel sistema bajo el cual nuestro centro educativo se desenvuelve, conforme a la secuencia principal sobre el que gira el negocio.

Durante la realización de una eficaz gestión educativa, son factores preponderantes la impartación de un adecuado servicio en todos sus niveles: tanto académicos, como administrativos; así como la obtención de utilidades para el sostenimiento y planeamiento de actividades futuras y que a largo plazo aseguran el progreso de la institución.

Para tener una mejor idea respecto a lo que constituye el ciclo del negocio en la educación, me he permitido diseñar el gráfico 5.1, basado en una serie de elementos que comprende la gestión educativa, tomando en cuenta aquellas fases o etapas que resultan inherentes a la realización de todo tipo de gestión (sin particularidades); mas vale tener en cuenta de que la susodicha representación constituye una de las tantas maneras en que se trata de representar la realización de tan compleja tarea, por lo tanto se encuentra presta a futuras modificaciones.

Se podrá observar en la misma una serie de fases que paso a detallar en el orden correspondiente:

#### **Fase I: Diagnostico Actual**

Al darse inicio al ciclo de gestión educativa la directiva que es el órgano encargado de conducir el normal desarrollo del mismo, partirá por determinar las condiciones en las cuales se ubica la institución a su cargo, en todos sus aspectos con miras a analizar y evaluar la misma

#### **Fase II: Análisis y Evaluación**

Constituye la prolongación y por consiguiente la continuación de la fase anterior, la realización de la misma exige un análisis concienzudo a partir del diagnostico obtenido, con miras a detectar debilidades con el fin de reforzarlas, así como a identificar fortalezas con la finalidad de hacer uso provechoso de las mismas.

#### **Fase III: Planificación**

Una vez conocida la situación actual, definidos claramente los objetivos a alcanzarse, detectadas las fortalezas y debilidades en el normal desarrollo de sus actividades, se procede a formular la estrategia, procediendo a planificar una serie de actividades que al final de un determinado de tiempo estipulado, permitirán alcanzar los citados objetivos.

#### **Fase IV: Servicio**

Constituye en mi opinión la fase mas crítica e importante de la realización de todo el ciclo, ya que aquí se ve si efectivamente la conjunción de todos los esfuerzos invertidos en las etapas anteriores, canalizan hacia la búsqueda y/o consecución de los objetivos planteados, en la praxis podrá

apreciarse si todos los preparativos hechos con anterioridad funcionan en el campo tal y como se espera.

#### **Fase V: Control y Evaluación**

Etapa indispensable para asegurar una buena realización del ciclo, conlleva a pensar, que su realización debe ser llevada a cabo con personal idóneo para la misma, tan igual que para las demás fases restantes, además que nos permite asegurar como es que marcha el estado real de las cosas, y asumir las medidas correctivas, en la forma en que estas puedan ser solucionadas.

El trabajo en conjunto de estas fases, constituyen el ciclo del negocio, sobre el cual giran los pilares de una eficiente gestión asegurando incluso, no solo la realización de un eficiente servicio, sino que traspasando ámbitos que resultan de singular interés no solo para la institución, sino también para los clientes, que en este caso lo viene a constituir los padres de familia.

Resulta destacable resaltar conforme al grafico 5.2 de que la realización efectiva de esta serie de etapas que comprende el ciclo, es necesario el concurso de los múltiples recursos tanto humanos como materiales, razón por la cual en el citado gráfico he adjuntado alrededor del ciclo la presencia de los demás subsistemas que en su conjunto constituyen la institución educativa.

Es evidente también la presencia de una serie de múltiples interrelaciones entre las mismas, lo que motivara el cruce de actividades, o en su defecto generara necesariamente ambiente en equipo, siempre y cuando todos estos recurso se enrumben hacia una sola dirección.

Parte ineludible del sistema colegio lo constituye el entorno, cuya análisis se verá mas adelante, pero sobre el cual ya se hablo algo en el capitulo II, vemos pues que el entorno condiciona bajo múltiples variables el rumbo de marcha institucional, bajo lineamientos que afectan no solo a nuestro centro educativo, sino también a las demás instituciones similares de tal forma que condiciona las estrategias y limita los recursos en otras ocasiones.

### **5.1.1.- El Proceso Educativo**

El proceso educativo representado por la gráfica 5.3, comprende toda la secuencia seguida y por seguir del alumno a lo largo de toda su normal formación escolar, bajo ambos niveles conocidos, primaria y secundaria, pudiendo tener la misma ligeras excepciones que se presentan en el camino, dependiendo de las circunstancias y de las decisiones que pudiera optar el alumno posteriormente.

Haciendo uso del enfoque sistémico se podrá denotar claramente los elementos interventores en el desarrollo de este proceso:

- En un primer plano esta el elemento motriz, que viene hacer el equivalente a la materia prima del proceso y sin el cual no es posible que el sistema funcione, a pesar de contar con todos los recursos necesarios, precisamente el ideal motivador del proceso de educar radica en formar al alumno para que finalmente una vez concluido su estudios pueda desempeñarse eficazmente en la actividad que ha optado por seguir o desarrollar; por consiguiente es imprescindible su presencia en el normal desarrollo educacional
- El segundo elemento primordial en el desarrollo del proceso educacional, lo viene a conformar los procesos seguidos durante el desarrollo académico fundamentalmente, los cuales van de la mano con los procesos administrativos a seguirse. Como pieza clave en este punto se ubica el personal que labora en el centro educativo, de entre los cuales destacan principalmente los directivos, docentes, auxiliares y demás empleados, sin los cuales no podrían hacerse efectiva una metodología adecuada de enseñanza, el impartido de clases, las actividades planeadas por los directivos etc. En resumidas cuentas el grueso del proceso educativo radica en la eficaz organización y desempeño de este subsistema, de aquí devendrán los éxitos o fracasos para la institución.

- El tercer bloque lo constituyen los alumnos egresados y promovidos hacia un subsiguiente grado por la institución, los cuales son una muestra clara de la eficiencia de nuestro sistema, estos deberán estar constituidos por alumnos adecuadamente preparados, capacitados para afrontar nuevos escollos que se puedan presentar a través del camino que estos hallan decidido optar.
- Otro elemento fundamental observable, a través del paso del alumno por las aulas de formación lo constituyen los medios de control diseñados para velar porque el normal cumplimiento de las actividades se estén llevando a cabo eficazmente, en caso contrario asumir las medidas correctivas del caso.

#### **5.1.2.- Definición de Objetivos**

He creído conveniente hacer un aparte en este punto, a pesar de que su presencia debería estar ubicada como un bloque mas dentro del proceso educativo (subtítulo anterior) es necesario enfatizar la enorme importancia que encierra la definición de los objetivos dentro de la organización.

La institución va detrás de esos objetivos en pos de su consecución, por consiguiente es necesario tenerlos bien presentes, ya que con ello delinearemos el camino a seguir por la institución o hablando en términos generales por el sistema.

#### **5.2. - DETERMINACIÓN DEL ENTORNO**

Al analizar el entorno de la institución materia del presente estudio, es necesario ubicarnos en el contexto situacional presente que vive el país, esto exige la realización de un análisis a nivel macro compuesto por diversas variables económicas características, para luego entrar en detalle a lo que constituye el entorno específico o nivel micro; indiscutiblemente existe una estrecha relación entre ambos, en vista a que los movimientos de manera individual, pasan a determinar los rasgos generales del entorno.



## **5.2.1. - Economía y Financiamiento**

### **5.2.1.1.- Política Monetaria**

Compuesta por aquellas medidas dictadas y administradas por el ejecutivo, con el fin de salvaguardar la cantidad de dinero en circulación existente en la economía, su accionar comprende una serie de aspectos que paso a analizar a continuación:

#### **a.- Masa Monetaria**

A finales de la década de los 80, el pánico hizo presa de los sectores financieros, dando lugar al fenómeno denominado "Fuga de Capitales"; el público ya no confiaba en el sistema financiero ya que este no ofrecía las debidas garantías para preservar los ahorros de los depositantes, suscitado a partir del fallido intento de estatización de la banca por parte del gobierno en 1987, situación que se agravo aun más, con el congelamiento de los depósitos bancarios en dólares al ser convertidos obligatoriamente a la tasa oficial de cambio.

Esto como se expresó anteriormente trajo como consecuencia, la reducción del ahorro y el posterior decremento de la liquidez total presente en el sistema bancario a finales de los 80, lo que ahuyentaba a la vez las inversiones (ver Gráfico 5.4)

Para 1990 se adoptaron medidas, destinadas a subsanar estas deficiencias, por lo cual fue necesario valerse de una serie de instrumentos financieros para liberalizar el dinero presente en la economía. Se produjeron reducciones en el nivel de encaje bancario regulado por el BCR hasta en un 64% y posteriormente en un 30%, de manera similar, las tasas de interés

fueron puestas a disposición del libre mercado para su fijación.

La intención era clara, promover el ahorro, generar confianza y atraer inversiones, ya que hasta aquel entonces había venido ocurriendo todo lo contrario. Para el 91 el ejecutivo consideró necesario, que para llegar a obtener un control completo sobre la inflación, incluir dentro de su política monetaria el otorgamiento de autonomía plena al BCR, referente al manejo del tipo de cambio flotante al igual que a los niveles de emisión primaria, muestra de ello es que de aquí y en adelante, se han venido registrando continuos incrementos en el nivel de liquidez del sistema bancario, que ha sido acompañada de un manejo prudente de las Reservas Internacionales Netas (ver Gráfico 5.5), así mismo los montos por concepto de ahorros presentes en el sistema financiero, se han ido consolidando, observándose continuos incrementos ver Gráfico 5.6.

#### **b.- Encaje Legal**

Respecto a los niveles de encaje, como es bien conocido, las entidades bancarias se encuentran obligadas a separar un cierto porcentaje del dinero recibido por parte de sus aportantes, a fin de ser depositados en el BCR, este monto mínimo o encaje mínimo legal no debe resultar ser mayor del 9% del total de las acciones sujetas a encaje (Según Art. 162 de la Ley General del sistema Financiero y Seguros 26702) como garantía, a fin de respaldar los correspondientes ahorros de sus aportantes; por consiguiente la determinación de los niveles de encaje (tarea del BCR), constituye uno de los instrumentos más importantes de regulación de la emisión monetaria en la economía, y

principalmente primordial en economías como la nuestra, en donde los efectos inflacionarios han dejado heridas profundas en la población.

### **c.- Tasa de Interés**

Durante la década pasada, la política económica, ha hecho uso de una diversidad de instrumentos legales y financieros, con el fin de asegurar no solo un control total de la inflación, procurando controlar las tasas de encaje legal bancario y los niveles de emisión primaria; sino también tratando de establecer un nivel positivo de tasas de interés para asegurar el crédito al sector externo y a su vez propiciar el incremento de inversión en el país, que enrumbe al mismo hacia el crecimiento sostenido.

Por consiguiente, si bien es cierto las tasas de interés, han sido puestas bajo determinación de la fuerzas del mercado, estas han ido evolucionando, incrementándose continuamente; lo que ha dado lugar al generamiento de restricciones al momento de efectuarse un préstamo(Ver gráfico 5.7), situación que se ha venido registrando especialmente a partir de 1995, en donde se alcanzó niveles de tasa activa en moneda nacional del 33.53%(a diciembre del 95), luego que en tan solo un año antes se contaba con 2.78%; en tanto que en moneda extranjera se registró una tasa de 17.15%.

Respecto al interés pasivo(Ver gráfico 5.8), se puede afirmar de que la evolución del mismo ha sufrido comportamientos similares, aunque sus incrementos no resultan nada comparables con los mostrados con las tasa de préstamo(para diciembre del 95 se tuvo 17.15% en moneda nacional y 6.20% en moneda extranjera), esto por consiguiente a traído como consecuencia la

presencia a partir de la fecha citada de continuo incrementos en los niveles de spread bancarios(Ver gráfico 5.9), cuya cúspide se logró para 1998 con un 24.52% en cuanto a diferencia de tasas en moneda nacional se refiere.

A pesar de que los últimos 2 años las tasas han venido sufriendo ligeros descensos, no deja de ser preocupante los altos niveles de diferencias que aún mantienen, teniéndose en cuenta de que las mismas son reguladas por el mercado, tomando como asidero el mismo, se podrá ver que las tasas entre 1997 a 1998 registradas entre países desarrollados no llegan incluso a bordear el 30% aproximado logrado por nosotros, así se tiene a Italia con 12.2%, Finlandia 13.1%, España 13%, Francia 12%, Reino Unido 11.8%, Canadá 7.4%, Estados Unidos 7.4%(Ulises Robles Freyre - Perú Siglo XXI, Situación Económica y Social) de igual forma la diferencia entre los valores registrados entre los dos tipos de tasas(activa y pasiva) es mucho mayor al registrado en el promedio internacional (Informe Competitividad Global del 2000, publicado por el Foro Mundial de Economía).

El simple hecho de mantener altas tasas de interés, constituye una verdadera restricción en cuanto a préstamos al sector público, lo cual no propicia un buen ambiente para las inversiones, generando esto a su vez menores posibilidades de expansión y de generación de empleos.

El propiciar el decremento de las tasas de interés a un valor adecuado, devendrá en efectos contrarios a los ya mencionados en el párrafo anterior, así mismo favorecerá mayores condiciones de rentabilidad en

cuanto a inversión de prestamos se refiere, en vista a que dichos niveles bajos de tasa de préstamo favorecerá el endeudamiento con miras a la inversión, generando proyectos con mayores riesgos, favoreciendo finalmente el "Leverage" o apalancamiento.

Entretanto se sigue buscando una solución que propicie la baja de dicho margen de tasas(Spread), quedando descartada por el gobierno de turno hacer uso de la política monetaria a fin de influir en la misma.

#### **d.- Inflación**

La evolución de la inflación en el Perú en los últimos 20 años, ha sufrido una serie de cambios drásticos que van desde el aumento creciente de la misma a inicios de los 80, para luego llegar a tocar valores extremadamente altos(Hiperinflación), a finales de la citada década; posteriormente en los 90 deviene un periodo estabilizador de la economía, con la consiguiente disminución gradual de los índices inflacionarios, hasta la actualidad.

Partiendo de esto podemos establecer dos etapas claramente diferenciables:

Una primera que se ubica en la década del 80, marcada por un continuo y progresivo incremento de la inflación, que si bien es cierto, resultó ligeramente frenado en 1986 con las medidas adoptadas por el reciente gobierno de aquel entonces, pero que a la larga no hicieron mas que agravar la arroyante crecida inflacionaria.

Estas medidas consistieron en establecer un tipo de cambio único, el incremento de sueldos y salarios con especial efecto en el ingreso mínimo legal, así como en el de los combustibles. El hecho de mantenerse el

mercado libre de cambio en paralelo, fomentó la brecha creciente entre este y el llamado dólar MUC, así mismo el continuo incremento de efectivo manifestado por el alza salarial, en desproporción con el nivel de la producción, no hizo nada mas que dar mas fuerza a un rebrote inflacionista que obtuvo alrededor de 114.5% para el año siguiente.

A partir de este momento la inflación evolucionó a pasos agigantados, situación que fue estimulada por un conjunto de medidas adicionales, tales como el congelamiento de los depósitos en moneda extranjera, el establecimiento del control de precios, la negación a continuar el pago de la deuda, siendo lo más resaltante el fallido intento de estatizar la banca en 1987 por la connotación que desencadenó en una verdadera crisis política y acrecentó aún mas desconfianza en el gobierno.

Esta situación de descontrol económico, no tardo en convertirse en una hiperinflación que alcanzo su valor máximo en 1990, al registrarse un índice de 7649.6%, el mas alto obtenido en la historia económica del país, y ubicar al Perú a nivel de Latinoamérica como uno de los países con más alta tasa de inflación registrada (Ver tabla 5.1 y Gráfico 5.10)

La segunda etapa que prosiguió al periodo de crisis, fue marcada por una progresiva búsqueda de estabilidad económica, la cual fijó como meta principal, la reducción de la inflación a cualquier precio. Mediante la aplicación de una serie de severas medidas de ajuste económico, tales como el notable incremento de los combustibles en 30 veces mas su precio inicial, la erradicación del control de precios y subsidios, la

eliminación del dólar MUC, y la reinserción del país en la comunidad extranjera internacional, se llegó a reducir de manera drástica la inflación, teniéndose en 1991 un 139.2%; para 1994 se logró un control definitivo de la situación, registrándose un índice de 15.4%, a la vez que nuestra situación en el ranking inflacionario latinoamericano mejoró al pasar de un lamentable segundo lugar en 1990, a un noveno para fines del 94 (Ver Tabla 5.1.) Es necesario resaltar en este punto que el panorama latinoamericano ha venido siendo presa de una crisis económica, que data de principios de los años setenta, para su combate se adoptaron una serie de programas estabilizadores o heterodoxos, los mismos que no han producido del todo los resultados esperados (Grafico 5.11)

El proceso estabilizador iniciado en 1990, trajo inicialmente la disminución de manera drástica de la hiperinflación, de 7649,6% en 1990, hasta 139.2% en 1991, posteriormente se han venido observando un comportamiento decreciente del ritmo inflacionario, consecuencia de la aplicación de una política monetaria antiinflacionaria, la cual propicio el ahorro, con la permanencia de tasas de interés positivas, establecidas por el mercado y regulable mediante una serie de instrumentos financieros, tales como la no-reducción encaje legal y la emisión primaria hecha por el BCRP.

Para el año 2000 se verifico una variación porcentual anual de 0.9%(Ver gráfico 5.10), analizando mas al detalle el comportamiento de la misma, puede verse que se registraron valores inflacionarios, bastante anormales en comparación con los obtenidos en 1999, estos oscilaron desde un 0.02%, hasta 0.56% mensual,

siendo los periodos comprendidos entre febrero a abril y de julio a septiembre en los que se acentuaron los valores mas altos (ver Grafico 5.12), esto debido principalmente a la coyuntura política que el país vivió durante aquellos periodos que coincidieron con el proceso reeleccionista que el gobierno pasado emprendió, y con la accidentada toma de mando y abandono del gobierno por parte del ex - presidente Fujimori; a diferencia de 1999, en que a periodos similares, se registraron valores menores (ver Grafico 5.13). A nivel de ciudades del interior del país, se tuvo en diciembre del 2000 que Trujillo registro un 6.3% anual, seguido de Huanuco con 6.1%, Abancay con 6.0% y Cerro de Pasco con 5.7% (Ver Tabla 5.2).

Para el mes de enero del 2001, se obtuvo un 0.19% de inflación, siendo los grupos de mayor incidencia en cuanto a inversión corresponde dentro de la estructura de la canasta familiar los destinados al cuidado y conservación de la salud con 0.88%, seguido por concepto de pago de vivienda, combustible y electricidad con un 0.62% según la Tabla 5.3, respecto a los alimentos que sufrieron una mayor variación en sus precios, se ubican la Papa blanca, al que le siguen el jurel y el arroz corriente conforme a la Tabla 5.4; al nivel de Latinoamérica, el Perú se ubica en el catorceavo lugar, luego de Guatemala( Ver Tabla 5.1)

Si bien es cierto mediante la serie de programas económicos llevados a cabo bajo la gestión del gobierno anterior, se emprendieron una serie de reformas, que conllevaron a la disminución del proceso inflacionario, mas no tomaron en cuenta el costo social hecho al adoptarse esta serie de medidas. Dicho de otra manera



se han efectuado reformas que han conllevado innegablemente a la modernidad y al corregimiento de los índices económicos, sin embargo estas medidas no han surtido efecto para llevar a cabo a una verdadera reforma estructural, la cual propicie una mejor distribución del ingresos y por tal un mejor nivel de vida para la población. Todo lo contrario, se ha acentuado mas la brecha existente entre los que perciben mayor ganancia y los que perciben menos ingresos, generando un derrumbamiento de la clase media poblacional, agravado por el alto desempleo y subempleo existente, cuyo panorama no brinda una condición de estabilidad y que ha dado paso al establecimiento de las empresas dedicadas a la administración de servicios, comúnmente conocidos como "Services".

#### **e.- Devaluación**

Respecto a la evolución de la devaluación de nuestra moneda podemos observar según la Gráfico 5:14, que entre 1987 a 1990 años entre los cuales además de caracterizarse por una alta crecida inflacionaria, se registraron altas variaciones en el precio de nuestra moneda, llegando a variar de precio de un año a otro, hasta en un 10316.1% para 1990.

De 1991 para adelante se ha venido un observando un comportamiento favorable, al presentarse un decremento continuo y cada vez mas moderado, en cuanto a la pérdida de valor de la moneda nacional, llegando a registrarse incluso una variación negativa en 1994 de -1.4%, lo cual implicó una baja de la divisa extranjera.

Resumidamente a consecuencia de este breve análisis, se puede afirmar que nuestra moneda ha

venido pasando durante la década pasada por un periodo netamente estabilizador, luego de haber superado situaciones difíciles, cargadas de alta inestabilidad.

Analizado las estadísticas, emitidas por el BCRP, se ha podido observar que las importaciones han superado a las exportaciones, a partir de 1991, lo que ha traído como resultado un registro de balanza comercial negativo que ha persistido durante toda la década pasada, siendo en 1995 y 1998, en los que se tuvieron las valores mas críticos. Esto ha contribuido a la reducción de divisas (Ver Gráfico 5.15)

#### **5.2.1.2.- Política Fiscal y Tributaria**

En materia fiscal, el Estado en su deseo de liberarse de la carga estatal que soportó en los años 80, optó por desarrollar una política de privatización de las empresas bajo su cargo, así mismo emprendió la construcción y culminación de una serie de obras públicas, entre las que destacan la construcción de carreteras, centros educativos e importantes centrales hidroeléctricas.

##### **a.- Ingresos**

Respecto a los ingresos percibidos por las arcas del estado, en los últimos años podemos observar según el Gráfico 5.17 que los ingresos corrientes anuales del gobierno central se han venido incrementando, como consecuencia de la aplicación de una drástica política de recaudación tributaria, dirigida mediante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), destinada a erradicar en lo posible toda presencia de evasión, suprimiendo todo tipo de exoneraciones subsistentes en los periodos anteriores, en especial sobre las que pesaban en el IGV y el ISC,

en el Gráfico 5.18 puede apreciarse la evolución de ingresos por concepto de IGV, en donde puede notarse la presencia a partir de 1991 de un marcado un ritmo creciente de los mismos, situación que marco un máximo en el año 97.

En el Gráfico 5.19 se puede apreciar como es que ha sido la evolución de la presión tributaria a partir de 1991, y podemos denotar que esta ha alcanzado niveles promedio que oscilan entre 12 y 13%, lo cual nos indica que se han cobrado en materia de tributos específicamente entre un 12 y un 13% de lo que realmente ha producido el país.

Para un mayor detalle la tabla 5.6 y nos entrega el valor de los ingresos corrientes del Gobierno Central, clasificado según el tipo de impuestos para los años 1998, 1999 y 2000 respectivamente.

La privatización de las empresas estatales, ha significado una fuente considerable de ingresos para el estado en los últimos años, como lo muestra el Tabla 5.7, montos que han venido en aumento constante a partir de 1991 en que se adoptó esta decisión, y que en 1994 y 1996 recaudaron según este cuadro, sus montos más altos. La administración de estos montos percibidos se han venido administrando conforme lo indica el tabla 5.8

De igual manera el incremento de divisas a consecuencia de la actividad turística para el país, ha venido registrando notables incrementos, tal como lo muestra el Gráfico 5.20, a consecuencia de una serie de factores, tales como la venida de una gran cantidad de inversionistas y empresarios interesados en los procesos de privatización que se ha venido llevando acabo, así

mismo para 1996 se registró la presencia de un enorme número de corresponsales extranjeros, venidos para cubrir el incidente suscitado en la embajada de Japón, situación que empalmo al año siguiente con la presencia del fenómeno del niño y que origino en algunos casos la formación de ciertos fenómenos naturales, temporales como el registrado en el norte del país, situación que posteriormente se ha venido consolidando con una serie de campañas emprendidas por el ejecutivo, incentivando el turismo nacional, sobre la base de los atractivos que ofrece cada región del país ver gráfico 5.21 y 5.22.

Como se manifestó la venida de un gran número de inversionistas al país, motivados por la privatización emprendida por el gobierno de entonces, contribuyo a que el stock de inversión extranjera directa, registrado entre 1990 al 2000, muestre un comportamiento similar creciente, tal como lo indica el gráfico 5.23, de donde la mayores sumas de inversión en el país, proceden de capital español (Ver Tabla 5.9), la mayoría de este capital ha sido invertido en el sector telecomunicaciones, caso como el registrado por la empresa Telefónica de España, al adquirir las acciones de la antigua Compañía Peruana de teléfonos (CPT) vía la privatización. En el Gráfico 5.24 se puede apreciar la evolución de líneas telefónicas instaladas, contabilizadas, según el número de abonados desde 1994, puede denotarse un notable incremento de las mismas, lo que ha permitido generalizar el servicio en la población; mientras que en el Gráfico 5.25 se nos muestra el numero de líneas telefónicas, según categoría, residencial y comercial.

## **b.- Egresos**

En materia de egresos para el estado, podemos ver según el Gráfico 5.26 que los gastos corrientes o comunes, es decir aquellos destinados al pago de remuneraciones, compra de bienes y servicios o destinados a gastos financieros, han sido mayores últimamente, que los registrados en los tres primeros años de la década pasada, como consecuencia de la aplicación de una política de disciplina fiscal, destinada a reducir básicamente los elevados índices inflacionarios que persistían a inicios de los 90, y a la reducción del nivel de la deuda que por aquel entonces se habían incrementado considerablemente.

Para el año 2000, los gastos corrientes del Gobierno Central ascendieron a 27,791 Millones de Nuevos soles, según como lo muestra en la tabla 5.10; de la totalidad de rubros que conforman la estructura de gastos, puede apreciarse que en el pago de remuneraciones y deuda externa se destinan partidas apreciables según como lo muestra el Gráfico 5.27, de igual forma se ha confeccionado los grafico tipo pastel 5.28 y 5.29, en la que se denota mas claramente como es que ha variado la estructura de gastos corrientes, tanto al iniciar como al finalizar la década de los noventa.

Así mismo si analizamos la evolución de la deuda externa, entre 1988 y el año 2000 (Gráfico 5.30), podemos percatarnos que esta se ha reducido levemente en los últimos 4 años, situación que ha contribuido a aplacar de alguna manera la incesante subida de los niveles de deuda, arrastrados desde finales de los 80 ante la decisión de suspensión de pago por el gobierno de turno en aquel entonces, y la

declaración de inelegibilidad del país por parte del Fondo Monetario Internacional. De igual forma el gráfico 5.31 muestra la evolución de los pagos generados por concepto a la realización de servicio de la deuda pública externa.

En materia de inversiones hechas por el estado, se puede señalar que en los últimos años se ha venido asignando una partida cuyo valor representa aproximadamente el 22% del PBI, o dicho de otra manera, las sumas destinadas a la inversión por parte del estado es aproximadamente un 22% de todo lo producido por el país, según se puede apreciar en la evolución de los coeficientes de inversión mostrados en el Gráfico 5.32.

### **c.- Resumen Fiscal**

En materia fiscal, como se ha podido apreciar, la década pasada se caracterizó por la búsqueda de un mercado objetivo, la reducción de la inflación y la consiguiente reducción de la deuda externa, cuyo monto había ascendido en demasía ante la suspensión del pago de la misma. Por consiguiente el estado adopto por liberarse de toda carga estatal que pudiera significar mayores compromisos para el mismo, iniciando de esta manera el proceso privatizador, que originó grandes ingresos al país, igualmente se hizo uso de los instrumentos tributarios con el fin de procurar una mayor cantidad de ingresos.

En resumen si bien es cierto los resultados de estas medidas no fueron nada alentadores, progresivamente se observo ligeras mejoras en el resultado del ejercicio fiscal, como puede apreciarse en los gráficos 5.33 y 5.34 entre los años 93 al 98,

lastimosamente el afán desmedido de ciertos gobernantes por continuar gozando del mando supremo del país dio origen a la baja registrada durante 1999 y el año 2000, característicos de una verdadera crisis política que ha venido perturbando a la nación desde inicios del nuevo siglo.

### **5.2.1.3.- Política Comercial**

La política comercial aplicada durante los últimos años, ha sido enfocada a obtener una mayor competitividad en este plano, por lo cual se vio en la necesidad de liberalizar esta actividad, acompañándola con una serie de medidas destinadas a eliminar, presencia alguna de proteccionismo en la practica comercial.

A finales de los 80, el comercio peruano se caracterizo por la presencia de una diversidad de subsidios, siendo de especial importancia los gravados / aplicados sobre aquellas actividades consideradas prioritarias, tales como por ejemplo las destinadas al importe de alimentos y artículos básicos.

La implantación del Sistema de Mercado Único de Cambio o M.U.C., por disposición del ejecutivo, logró colocar bienes a precios bajos logrados artificialmente (rebajas ficticias), al margen de la enorme brecha existente entre el tipo de cambio oficial y el mantenido en el mercado informal o paralelo, situación que fue aprovechada por muchos importadores que aduciendo darle uso en actividades comerciales consideradas prioritarias, solicitaban dólares M.U.C, los mismos que posteriormente eran revendidos al precio del mercado.

Estos subsidios comprendidos por una serie de múltiples aranceles, cuotas de importación y restricciones paraarancelarias, propicio a su vez el descenso de las exportaciones, en vista a que el exportador no recibía

directamente su dinero por concepto de la mercancía exportada, sino que esta pasaba a manos del B.C.R. el cual le entregaba el equivalente en moneda nacional (Intis por aquel entonces), pero al tipo de cambio oficial o M.U.C, lo cual no representaba el verdadero valor del bien exportado, si se tiene en cuenta lo devaluada en que se encontraba nuestra moneda con relación al mercado.

Esta situación que como ya se mencionó, fue aprovechada por muchos empresarios, propició el rápido incremento de los subsidios a lo que se sumó el hecho de no percibir préstamo alguno por parte del FMI u algún otro organismo multilateral, y tuvo como desenlace final, la elevación del gasto con lo cual se ahondo el problema del déficit fiscal. El problema se prolongó llegando inevitablemente a tocar las Reservas Internacionales(RIN), las cuales durante este periodo registraron lamentables saldos negativos, es entonces que el gobierno de turno optó a manera de aliviar esta situación por la emisión inorgánica de dinero mediante el BCRP, lo cual genero mas inflación.

Ya a inicios de los 90, la búsqueda de competitividad en el comercio, obligo a que el ejecutivo opte eliminar todo tipo de restricción, sobretasa u arancel que pudiese significar forma alguna de proteccionismo en el comercio, para lo cual dispuso la gradual homogenización de las múltiples tasas arancelarias. Como primera medida contemplada dentro del primer programa económico se dispuso la reducción de los aranceles quedando sujetos bajo tres modalidades de 15, 20 y 25%, con propensión a unificarse los años subsecuentes.

Asimismo se procedió a eliminar todo tipo de instrumentos destinados a promover la exportación, tales como el FENT y el CERTEX, vigentes durante el periodo anterior, se contemplaba de igual forma bajo la concepción de erradicar en



lo posible toda forma de evasión tributaria, fortalecer los mecanismos de control llevados a cabo durante la recepción de mercaderías procedente del exterior, para lo cual se dictaron una serie de medidas destinadas a fortalecer el sistema aduanero, medidas que comprendían aspectos tanto en materia institucional, como en materia legal.

Se dispuso la promulgación de la Ley de Aduanas y Resguardo Aduanero, se procedió a la reglamentación del sistema de admisión temporal referente a la utilización de contenedores y normas relativas a la agilización operativa de aduanas, a la reducción de tarifas portuarias, a la reestructuración del aeropuerto internacional. En tanto a nivel institucional las medidas se encaminaron al fortalecimiento de la Superintendencia Nacional de Administración Aduanera (SUNAD), mediante la aplicación de una política continua de calificación al personal profesional, y el correspondiente incremento de sus remuneraciones.

Esta serie de medidas de un grueso programa, dispuesto a combatir la evasión fiscal colocaron a la SUNAD como una de las principales entes recaudadores a nivel de Latinoamérica, por tal razón, y conforme a las exigencias internacionales dentro del marco modernizador hicieron que su sistema de calidad se adecue dentro de las Normas Internacionales de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000.

Para 1993 se suscribe "El Acuerdo de Ronda de Paraguay" en el que se reconoce a la labor desarrollada por aduanas, no solo como ente recaudador de tributos arancelarios como se le concebía originalmente, sino también como ente facilitador de las actividades comerciales en virtud a los dispuesto por la Organización Mundial de Comercio (OMC). Se incluyo dentro de este contexto normativo, la aplicación del procedimiento denominado "Valor OMC" en lugar de la

“Definición de Bruselas”, que se venía aplicando con anterioridad, ambos aplicables en la determinación de la base imponible de mercancías afectas a tributos, con la salvedad que el “Valor OMC” toma en cuenta no solo la recaudación de ingresos, sino también la protección a los sectores productores considerados como sensibles o estratégicos para la nación, producto de los resultados de este trabajo pueden ser apreciados en el gráfico 5.35, en el que se aprecia la evolución de las cantidades recaudadas por intermedio de aduanas, durante el periodo de 1980 al 2000.

La etapa preliminar de valoración OMC comenzó a regir a partir del 1ro de Enero del 2000 y comprometió a la mitad de la estructura arancelaria, siendo complementada con la restante a partir de Abril del mismo año; sin embargo por resultar novedoso, la aplicación de los procedimientos OMC, requieren cierto entrenamiento y tiempo para su adecuación, por lo cual se ha preveído posibles caídas que puedan suscitarse en las recaudaciones.

#### **5.2.1.4.- Política Laboral**

La real situación del mercado laboral peruano en la actualidad, tiene sus orígenes a raíz del fenómeno de explosión demográfica cuyos inicios datan a partir de la década del 50, en el que las tasas de natalidad se incrementaron considerablemente, hasta llegar a duplicarse cada 30 años, en contraparte los avances médicos habían permitido el control de numerosas enfermedades, lo que a su vez trajo consigo el descenso de las tasas de mortalidad(Ver gráfico 5.36).

En suma, la confluencia de ambas situaciones devino en una continua e incesante expansión de la población(algunos otros indicios lo podemos denotar ya claramente, si analizamos los resultados del censo de 1940, el cual arrojó una población mayoritariamente joven), cuyo mayor apogeo se encuentra

entre fines de la década del setenta y comienzos de los ochentas, es precisamente este grupo de nacidos cuya presión laboral, correspondió enfrentar a la última década que paso(1990-1999).

La absorción al mercado laboral de los mismos por lo tal, no ha sido fácil, ya que frente a tal tarea se genero una enorme competencia, caracterizada por el incremento de personas jóvenes que trabajan o con deseos de trabajar, frente a la presencia de adultos insertos de manera definitiva en el mercado, lo cual propició no solo la competencia entre la población joven sino también entre la cohorte de adultos mas capacitados, originándose a su vez el desplazamiento de ciertos grupos especialmente adultos.

Esta situación caracterizada por el incremento de la oferta laboral y la contracción de la demanda correspondiente, se tradujo en un verdadero desequilibrio dentro del mercado de trabajo, que a su vez origino la presencia de un excedente en cuanto a mano de obra se refiere, contra aquella población ocupada pero que percibe salarios reales cuyos niveles no resultan nada alentadores(Ver gráfico 5.37)

Según Saavedra y Chacaltana, la explicación de tal situación se debe principalmente tanto al notable incremento de la participación femenina dentro del mercado laboral peruano, como puede apreciarse en la tabla 5.14, correspondiente a una serie de factores coyunturales caracterizados por el favorable entorno económico, que se propicio a inicio de los noventa.

El incremento de la participación activa de la población femenina, dentro del mercado, responde a su vez a una serie de otros factores como el incremento del nivel educativo de las mismas, a su mayor presencia en cargos de confianza y dentro de las esferas públicas, lo que nos explica a su vez cambios en los patrones de vida de las mismas, muchas de ellas dejan

para después la maternidad, cosa que anteriormente no ocurría.

Ahora nos corresponde conocer como son los niveles alcanzados en los que se desenvuelve la población inserta en el mercado laboral, como puede apreciarse en el cuadro 5.38; en la PEA ocupada, ha venido dando notables incrementos a lo largo de la década pasada, sin embargo este considerable excedente ya antes mencionado de mano de obra, que ha sido consecuencia de las reformas laborales asumidas por el gobierno anterior a fin de agilizar tanto la contratación como el despido de los trabajadores, ha sido absorbido principalmente por el sector privado, en el caso urbano según la tabla 5.11 (Espino Rabanal), la aparición de puestos trabajo que han empleado a aquellos que habían sido despedidos del sector público, se ha dado principalmente en el interior de la microempresa (menos de 10 trabajadores), así como en el sector de los trabajadores independientes.

Espino Rabanal, hace referencia a este hecho, basado en lo expresado por Jaime Saavedra haciendo un análisis de la PEA para Lima Metropolitana, conforme la estructura de empleo, clasificándola en forma para aquellas empresas privadas con más de cinco trabajadores, incluyendo a los del sector público, e informal a los restantes, de los cuales se puede apreciar conforme a la tabla 5.12, de que ambas estructuras luego de conservar una cierta equiparidad en cuanto a porcentajes para 1986 (en casi un 50% para ambas), han tornado cambios drásticos, tal es así que para 1997 el sector informal se tuvo absorbido el 56.9% con relación al 43% asumido por el sector formal.

También se ha hecho mención al deterioro de la remuneraciones, frente a aquel sector ocupado perteneciente al excedente de mano de obra que permanece ocupado, al-

respecto puede afirmarse de que la evolución salarial ha sufrido un periodo de ligero estancamiento entre los años 90 al 93, luego de una fuerte contracción dada entre 1988 a 1990, a consecuencia del enorme fenómeno hiperinflacionario que afrontó el país por aquel entonces; posteriormente a partir de 1993 todos los autores coinciden en señalar acerca de la expansión del nivel remunerativo (Según tabla 5.13).

Podría resultar irónico o en todo caso paradójico asumir estos puntos de vista, sobre todo si se tiene en cuenta lo delicado e incomodo que resulta el referirse a materia salarial en nuestro país, y tomando en cuenta el descontento general de la población, en cuanto a ingresos se refiere; sin embargo este ligero incremento de la remuneraciones se ha venido dando con la única desventaja que en 1990 estos sufrieron un fuerte nivel de deterioro, único en los últimos veinte años lo que ha obligado a que los verdaderos niveles remunerativos, permanezcan aún en franco proceso recuperativo (la citada etapa de crecimiento), pero que aún no llegan a la etapa previa de la que estaban antes del proceso hiperinflacionario.

Conforme a las cifras registradas por el INEI para la medición de los niveles de desempleo durante la última década, este asciende alrededor de un 9% en promedio a nivel nacional. Realmente es curioso observar el registro de tan bajos valores, sobre todo cuando en materia de desempleo y/o política laboral, la realidad imperante nos resulte contradictoria, generalmente esta ha sido tema en múltiples campañas electorales.

La veracidad de estas cifras si bien es cierto han sido claramente cuestionadas, no solo por que resulten contradictorio a lo visto en el quehacer cotidiano, sino también en lo concerniente a la metodología y consideraciones previas para su calculo; en contraposición los responsables de su

emisión durante los correspondientes periodos argumentan que la metodología para el correspondiente calculo se basa en lo estipulado por la Oficina Internacional del Trabajo(OIT).

Por consiguiente en tanto los encargados de esclarecer tales posibles incorrecciones desarrollan su labor, el presente trabajo se apoyara en las estadísticas emitidas por los órganos oficiales.

Es necesario aclarar de que el estudio del desempleo a nivel nacional, ha estado basado en su integridad en los niveles registrados para Lima Metropolitana, la cual resulta ser por consiguiente la mas especializada, es a partir de 1995 con la circulación de la "Encuesta Nacional de Hogares"(ENAH), en que recién se procede a indagar un poco mas sobre la realidad laboral en los demás sectores del país.

Tal como puede apreciarse en la tabla 5.14, los niveles de desempleo no han superado el 10% de la PEA, de igual forma resulta clara la presencia de ciertos grupos vulnerables dentro del mercado de trabajo, uno de los mismos lo encontramos en la población juvenil, aquellos cuyas edades oscilan entre 14 a 24 años los cuales a su vez exhiben mayores tasas de desempleo, en comparación con los restantes rangos de edades presentados. Otra observación que puede obtenerse del análisis del mismo es que la población mayor, ha venido incurriendo en índices cada vez mayores que los registrados con anterioridad.

Otro sector tradicionalmente vulnerable, radica en el sector de las mujeres, en comparación a la obtenida por la población masculina, una explicación del mismo es la existencia de múltiples puestos que por su naturaleza, han resultado excluyentes para la mujer en donde no se descarta ciertas políticas segregacionista aplicables en numerosas instituciones, a pesar de todo esto la población femenina ha

demostrado en múltiples casos, poseer igual capacidad y eficiencia que la población masculina(Ver gráfico 5.39)

Respecto a la estacionalidad del fenómeno desempleador se han efectuado estudios al respecto, como referencia a los mismos puede apreciarse en el gráfico 5.40 y 5.45 la evolución a nivel urbano de las tasas de desempleo entre 1995 a 1999 trimestralmente, de aquí se tiene que para los primeros meses una tasa mayor que lo que va en el resto del año, a consecuencia de una baja demanda de la mano de obra durante la temporada de verano.

Este comportamiento es análogo para las demás áreas geográficas, con excepción de la sierra a consecuencia en el que el ámbito laboral, gira en torno a la actividad agrícola y en los cuales los lapsos de la búsqueda de trabajo resulta muy corta, ante la misma surgirían dos opciones para el poblador rural, como es la de emigrar, o de lo contrario optar por desarrollar otras actividades familiares; sin embargo queda aún mucho por estudiar al respecto.

Otra variante que resulta indispensable analizar, a lo largo del comportamiento del desempleo dentro de la política laboral es la duración del mismo, la misma guarda similar importancia, en vista a que su conocimiento permitirá definir la tipología predominante en nuestro mercado laboral. Para la medición del mismo se ha recurrido a una serie de paneles confeccionados en base a la ENAHO, así en la tabla 5.16 se tiene para 1996, periodos de desocupación completa casi similares para ambos sexos, dentro de otra serie de observaciones obtenidas resulta curioso denotar que la duración del desempleo se ha visto incrementada en aquellos que poseen un mayor nivel de instrucción, así como también su aumento conforme el incremento de edad en la población.

Es necesario aclarar el papel que juega la fecha de toma de las observaciones, al momento de determinar la duración del desempleo, en vista a que el encuestado se ha registrado como desempleado con una duración incompleta, ya que aún permanece en similar situación al momento de ser encuestado, es por esta razón de que en la última tabla a la que se le hace mención, se detalla tanto la desocupación completa como incompleta.

### **5.2.2. - Mercado Educativo**

El mercado educativo tan igual como el resto de mercado se ve regido por una serie de fuerzas, cuya preponderancia en mayor o menor magnitud, determinara el normal equilibrio del mismo; por consiguiente es necesario analizarlo para comprender su funcionamiento, partiendo por el estudio inherente a todo mercado, con esto me estoy refiriendo a analizar en conjunto los dos bloques mas representativos, como son la oferta y la demanda.

En la tabla 5.17 de manera sucinta, se detallan los principales aspectos que contendrá el presente análisis como es el precio del producto, los factores productivos, la ubicación geográfica, el nivel socioeconómico etc, y cuyo desarrollo se vera tocar a partir de las siguientes líneas.

#### **5.2.2.1. - Oferta Educativa**

La oferta en el sector educación puede definirse, como aquella cantidad del servicio educativo que puede ser ofrecida o puesta a disposición del mercado nacional (conformado por la población), a fin de que este pueda satisfacer sus requerimientos en cuanto en cuanto a este servicio se refiere.

Para iniciar su determinación es necesario, identificar quien o quienes son los principales ofertantes u oferentes de este servicio. En la Tabla 5.18 se puede apreciar la evolución de la demanda educativa en general, en términos de número de alumnos matriculados, durante los últimos años(incluye los



programas escolarizados y no escolarizados) de donde el sector estatal absorbe en promedio casi un 84,2%(promedio de la columna %, estatal) del total del servicio educativo ofrecido en el mercado entre los años 1982 al 2000, frente a un 15.8%(promedio de la columna %, privado) no menos considerable, ofrecido por el sector privado. De manera mucho mas reciente esta tendencia puede apreciarse claramente en el gráfico 5.42 en donde figura como fue la distribución de la oferta de este servicio sobre los demandantes durante el año 2000 (17% privado y 83% estatal). Por consiguiente podemos considerar como principal ofertante de servicios educativos al estado, la manera clásica de cómo este desarrolla esta oferta puede darse bien sea poniendo a disposición de la población nuevos centros educativos como en los últimos años se ha venido desarrollando; sin embargo esta oferta abarca no solo lo relacionado a la infraestructura física, abarca también la inserción al sistema educativo de nuevos y cada vez mejores docentes, debidamente preparados con todos los medios necesarios, adecuadamente remunerados, de la implantación de nuevos métodos de enseñanza que posibiliten un aprendizaje mucho mas fácil para el educando y que al final permitan asegurar que efectivamente, se esta brindando una verdadera educación de calidad.

Su determinación de manera cualitativa, puede realizarse atendiendo a una serie muy diversificada de parámetros o factores determinantes que ejercen influencia directa en su obtención, claro esta que unos ejercen una mayor influencia en comparación con otros, de aquellos entre los mas importantes podemos destacar:

- El Precio del Servicio (X1)
- El Costo de los Factores Productivos (X2)

- La Expectativa (X3)

Expresado de una manera mas genérica puede llegar a decirse de que la oferta educativa se encuentra supeditada principalmente a los factores anteriormente mencionados, esta influencia puede ser representada a manera de función, mediante la siguiente expresión:

$$\text{Oferta Educativa} = F(X1, X2, X3)$$

**a.- El precio del Servicio**

La educación pública, es un servicio completamente gratuito y amparado por la constitución política del estado, en su artículo n°17, al señalar que: ".....En las instituciones del Estado, la educación es gratuita.....", el servicio educativo sin embargo como se vera en las siguientes líneas, incurre en una serie de diversos gastos, que en multiples ocasiones no justifican lo reducido de su precio.

Sin embargo también ha de tenerse en cuenta, que el hecho por parte de los padres, de enviar a sus hijos a la escuela publica requiere un esfuerzo por parte de los mismos, ya que la educación no solo gira en torno a la matricula, sino también en torno a los útiles e implementos que el alumno requerirá, como elemento auxiliar para ser partícipe de un aprendizaje efectivo, en la tabla 5.21, puede apreciarse claramente de que en 1998 dentro del total de hogares cuyos hijos se encontraban cursando un determinado grado, dentro de su edad normativa, no incurrieron en concepto de gastos en útiles escolares, un 40,4%, mientras que un grueso conformado por un 71.8% gastaron una cantidad promedio de \$50 a mas, lo que equivaldría para tal fecha a S/.133, es decir algo mayor al tercio del salario mínimo vital nominal de aquel entonces(S/.345), puede-

verse al mínimo la descompensación que surge al momento de enviar los padres a sus hijos a la escuela pública, a esto aún no se le agrega el gasto en uniformes y otros materiales, que no harían sino que incrementar el monto de este tipo de gastos.

Para el caso de la educación privada a la serie de gastos descritos, dentro del acápite anterior se agrega el costo por el concepto del servicio educativo, definitivamente es evidente de que los padres con mayores posibilidades económicas podrán e intentaran acceder a esta, en pos de una mejor educación para sus hijos. En materia de pensiones existen múltiples precios por consiguiente aquí las cantidades están muy diversificadas, dentro del mercado de colegios privados se encuentran aquellos cuya mensualidad bordea e incluso en algunos casos exceden el límite de los S/.1000, hasta aquellos cuya mensualidad se aproxima a los S/.300, conforme a esto podemos encontrar centros educativos privados con mensualidades promedios de S/.1300, los mismos que generalmente se ubican en zonas exclusivas de Lima, vale citar en distritos tales como La Molina y Santiago de Surco, descendiendo en la escala le siguen otra cohorte de centros cuya mensualidad bordea entre los S/.600 a S/.800, colegios situados en su mayoría entre Miraflores, San Borja, San Isidro e inclusive el mismo Surco, para finalmente encontrar aquellos centros con mensualidades promedio cercana a los s/.400 y por debajo de estas cifras.

Así como de tan diversificada resultan las escalas de pensiones en los colegios particulares, así lo son también los perfiles que estos ofrecen, en el ámbito de Lima principalmente encontramos: centros educativos

de enseñanza alternativa, los mismos que propugnan un tipo de enseñanza no tan acordes con los moldes tradicionales, cuya enseñanza se basa principalmente en la discusión de temas actuales y en la elaboración de vivencias propias en base a la experiencia. También tenemos los colegios militares, que como su nombre lo indica forma al alumno escolar bajo una disciplina castrense, exaltando los grandes valores patrios, se encuentran también inmersos dentro de este mercado los colegios bilingües, los cuales inciden principalmente en la enseñanza de otras lenguas, preferentemente el inglés, aunque últimamente ya no solo se ofrece la enseñanza de un solo idioma aparte de la lengua natal, sino dos, este tipo de colegios en la mayoría de los casos se encuentran bajo la tutela de organismos representativos de inmigrantes provenientes de otras naciones.

Así mismo se cuenta también con aquellos colegios religiosos, los mismos que educan bajo los preceptos de la religión, no solo católica profesada por la mayorías de la población, sino también de otras religiones, generalmente este tipo de colegios pertenecen a congregaciones de similar índole.

Finalmente para hacer frente al deficiente papel que han ejercido un gran número de centros educativos, frente a las academias preuniversitarias, han hecho su aparición desde hace algunos años los colegios preuniversitarios, los mismos que ofrecen una enseñanza destinada a orientar en todo momento a los alumnos para un ingreso seguro en las universidades, al momento de culminar estos sus estudios, es así que bajo estos atenuantes el costo por acceder a un tipo de

educación mas exclusiva, hace a su vez demandar mayores ingresos, tanto a los padres de familia, como para los colegios, en vista a que estos últimos deben cubrir no solo una plana especializada, que se encargue de la impartición de servicio, sino también de la logística adecuada, que posibilite a la citada plana cumplir con sus objetivos trazados desde un inicio.

#### **b.- El Costo de los Factores Productivos**

Este factor resulta imprescindible analizar dentro del estudio de la oferta educacional, en vista a que la composición del gasto limita la mayoría de las veces, la inversión que en todo proyecto educacional se decida hacer.

Si analizamos la evolución del gasto publico destinado al sector educación entre los años de 1990 a 1998, tendremos de acuerdo a la Tabla 5.19 que el rubro comprendido por personal incluido obligaciones sociales, ha captado de manera definitiva, la mayor parte de la totalidad del gasto, así para 1990 este monto representa un 90% del gasto total, situación similar se ha venido registrando en los años posteriores a este, con la diferencia que el monto comprendido ha venido sufriendo severas disminuciones, y que han conllevado a un decremento de aproximadamente un 30% para 1998 en comparación con 1990, como consecuencia de la austera política fiscal implantada que obligó a restringir los salarios y remuneraciones.

Respecto al gasto efectuado por concepto de bienes y servicios, se puede denotar que durante los tres primeros años devino en ligeras disminuciones, situación que para 1993 se vio mejorada al incrementarse a 6,3% el porcentaje de gasto en este rubro, a partir del cual se

han venido registrando en el mismo continuos y apreciables incrementos para finalmente en 1997 obtenerse un máximo representativo de un 12.5% del gasto total. En cuanto a otros gastos corrientes se puede denotar un ligero incremento de 0,9% en 1990 a 1,9% en 1998 del gasto total, sin dejar de destacar el máximo de incremento alcanzado en 1997 con un 2,3%.

En materia de inversiones puede apreciarse claramente en el gráfico 5.43 que entre 1993 a 1998, se destinaron altos porcentajes del gasto publico para este objetivo, muestra de ello lo constituyó la campaña impulsada en la construcción de nuevos centros educativos a nivel nacional, sin embargo en lo concerniente a inversión financiera esta permaneció dormida hasta 1994, para posteriormente de 1995 en adelante se registre un ligero incremento del orden del 0,1%, finalmente para 1998 se logró duplicar esta cifra, análogamente los montos asignados a cubrir otros gastos de capital sufrieron diversas alzas y bajas durante la década pasada, tal como se puede apreciar en la Gráfica 5.44, en donde los mas altos índices de porcentaje se registran de 1991 a 1993 con 5.8% y 3.4% respectivamente, en el quinquenio posterior a este también se denotaron ligeros incrementos pero de magnitud muy inferior a los citados anteriormente.

Sin embargo es necesario recalcar que durante los últimos 30 años el gasto público educativo ha venido sufriendo una serie de altibajos determinadas, principalmente por una serie de variables características, tanto a nivel político como estructural, lo que determinado su lenta recuperación(Ver Grafico 5.43)

Del análisis del mismo se desprende que el gasto corriente, destinado al cubrimiento de las remuneraciones así como a la adquisición de material educativo y otros servicios, predomina sobre la estructura del gasto total educativo con un 78.3% entre 1990 y 1997(Ver gráfico 5.44).

### **c.- La Expectativa**

La expectativa que se genera en torno a lo que ha de acontecer en los próximos años en el sector educación, resulta muy promisorio y dependerá fundamentalmente del compromiso de todos los sectores tanto políticos como sociales del país de plantearse una adecuada estrategia que conduzca por una buena marcha a este sector tan importante dentro de la formación del ser humano en los próximos 20 años. Un buen indicio de esto significa la iniciativa asumida por el gobierno de transición en enero del 2001 al conformar una comisión encargada de dar los lineamientos básicos que constituirán el denominado "Acuerdo Nacional de Educación", el mismo comprenderá un plan de acción a seguirse durante las dos próximas décadas, en lo que respecta a currículo, metodología de la enseñanza, gestión educativa, establecimiento de metas, en donde lo más importante que conviene destacar es la oportunidad de participación activa de la población.

Sin embargo para poder saciar esta expectativa por educación, el estado requerirá a su vez mayores ingresos para ser destinados al gasto en educación; por consiguiente es necesario la llegada de mayores inversiones de capital y esto solo se conseguirá si el país se convierte en una fuente atractiva para la inversión privada, lo que se traduce no solo en óptimos

indicadores económicos como la inflación, el PBI etc, sino también en el grado de bienestar que se vive en la población, en todos sus niveles, bien sea a nivel urbano como rural. Recíprocamente una situación adversa a la anterior implicará que no se den las condiciones favorables para afirmar algo prometedor en la educación a futuro, hecho que constituiría a la vez una especie de "cuello de botella" o limitación al llamado de satisfacción de la oferta.

#### **5.2.2.2.- Demanda Educacional**

Respecto a la demanda en educación, esta puede ser definida como el grado de interés mostrado por parte de la población en querer beneficiarse de los servicios educativos ofrecidos tanto por el estado como por el sector privado.

Análogamente como sucedió con la oferta, para analizar la demanda es necesario comenzar analizando la serie de factores mas determinantes para la misma, como lo son:

- Precios del Servicio (Y1)
- Nivel de ingresos Socioeconómicos (Y2)
- Grado de Instrucción del Jefe del Hogar (Y3)
- Tasa de Escolaridad (Y4)
- Ubicación Geográfica (Y5)

A manera funcional esta relación puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Demanda Educacional} = F(Y1, Y2, Y3, Y4, Y5)$$

##### **a.- Precio del Servicio**

De manera similar a lo apreciado en el estudio de la oferta, el factor precio del servicio resulta determinante en el análisis de la demanda, este se encuentra desarrollado en el punto 5.2.2.1.a(ver página 79).



### **b.- Nivel de Ingresos Socioeconómicos**

La variable ingresos constituye un punto indispensable cuando de análisis de demanda se trata, ya que es poseedora de gran sensibilidad al momento de analizarse la misma.

Es conocido de que el nivel de ingresos trabaja en función directa a lo que constituye una mayor posibilidad de inversión en la educación de los hijos; sin embargo en la mayoría de ocasiones los padres no cuentan con los recursos necesarios para prodigar una eficiente educación, conforme se refleja en la tabla 5.20 en la cual se aprecia los logros en términos educativos de la población, según quintiles de ingresos del hogar.

Del mencionado cuadro se concluye de que en los quintiles de ingresos I y II (los más bajos), corresponden valores de menores índices de aprobación en edades comprendidas dentro de lo normal, caso inverso ocurre con la evolución de alumnado con atraso mayor a un año, en los cuales se puede verificar de que el citado índice registró a su vez los mayores valores para los estratos económicos más bajos.

Respecto al gasto privado efectuado por los hogares en la educación de sus hijos, es de notarse que en aquellos sectores en los cuales se ha logrado un mayor rendimiento académico de los educandos, le corresponde una mayor inversión en la educación de sus hijos (Ver gráfico 5.21)

### **c.- Grado de Instrucción del Padre de Familia**

Es bien sabido el hecho, de que una verdadera educación de calidad, proviene principalmente del hogar, por consiguiente si este se encuentra bien constituido, existirá una mayor propensión de éxito del educando es

sus estudios escolares, esto se sustenta en base a los resultados obtenidos a partir de las encuestas efectuadas tanto por el Ministerio de educación, como por el INEI, a lo largo de la década que paso, en especial durante la segunda mitad de la misma.

Son múltiples los indicadores que permiten afirmar que la calidad proveniente del hogar ejerce influencia sobre la eficiencia escolar de los hijos, un ejemplo de esto, lo tenemos al comparar el logro educativo de la población(en el intervalo de 12 a 19 años), conforme el nivel alcanzado por el jefe de hogar, resultados obtenido por la ENAHO durante el segundo trimestre de 1998(según tabla 5.22), de aquí se desprende que en aquellos hogares cuyo jefe de hogar ha alcanzado el nivel superior, posee un mayor porcentaje de hijos que se encuentran en edad normativa en sus estudios escolares(entre 6 a 16 años); a diferencia de aquellos en los cuales el jefe de familia posee tan solo instrucción primaria o en otros casos ningún tipo de instrucción, en los mismos se registran valores sumamente diferenciados(24.6% y 6.2% respectivamente), esto también se refleja en el logro educativo de la población conforme los años de estudios de los jefes de hogar(Ver tabla 5.23)

También es necesario advertir los logros obtenidos por los alumnos en el intervalo señalado, conforme el área de procedencia(urbana y rural) y según los grupos de edad en que se ubica el jefe de hogar, así en el primer caso, los alumnos provenientes de sectores urbano llevan un mayor porcentaje de alumnado en edad normativa en comparación a los que residen en áreas rurales(ver tabla 5.24), en tanto que si nos atenemos a

los grupos de edad del jefe de hogar, se ha encontrado que la mayor concentración de alumnado que cursan estudio sin atraso alguno, se ubican entre aquellos padres comprendidos entre las edades de 30 a 34 años(Ver tabla 5.25)

Cabe mencionar así mismo de que existen otros estudios hechos al respecto, efectuados con otras variables, tales en función a los logros conforme el estado civil, la categoría ocupacional de los padres y otra serie de variables que no resultan indispensables detallar para los fines del presente estudio.

#### **d.- Tasa Escolaridad**

Conforme a lo registrado en la tabla 5.26, se tiene que la tasa de escolaridad ha devenido en incrementos sucesivos, situación que ha cobrado notoriedad durante los últimos tres quinquenios, lo cual evidencia de que la demandas o requerimientos por acceder al servicio educativo son cada vez mayores; este análisis muestral ha sido tomado de entre el universo de la población cuyas edades oscilan entre 5 y 24 años de edad y la población de matriculados incluida dentro de el mismo subconjunto.

Asimismo si trabajamos con cifras netamente porcentuales, y en base a un 100% que esta representado por la totalidad de la población registrada, se podrá notar que los márgenes de déficit del servicio ofrecido se han visto cada vez mas reducidos, tornándose esta variación cada vez mas estrecha, lo cual es halagador; en general lo ideal es que toda la población tenga acceso pleno al servicio educativo lo que implica, tratar de cubrir cifras cercanas al 100%, o

por lo menos bordear tasas de escolaridad cuyos valores sean próximos al 90% (Ver Gráfica 5.45)

Sin embargo, esta cobertura presentada, cuantifica de alguna forma, una medida del grado de acceso al sistema educativo, mas no garantiza una forma de permanencia en el, y mucho menos toma en cuenta la situación del alumno en el mismo, vale decir no especifica si el educando cursa estudios dentro del sistema educativo, y en su nivel y edad correspondiente. Así las estimaciones hechas en 1993, por el Ministerio de Educación dentro de la población escolar, en la modalidad escolarizada, mostraron notables descensos en los primeros años, a consecuencia de haberse mantenido altas tasas de repetición para los mismos; sin embargo esta situación que ha experimentado visos de mejora, con la aplicación de la nueva estructura curricular que propugna la articulación de los conocimientos, en especial en el paso del nivel inicial hacia primaria, con el cual se eliminó la repetición durante el primer año de primaria, así en lo sucesivo, para 1998 y 1999 se han venido registrando singulares incrementos(Ver gráfico 5.46)

Analizando los índices de cobertura estimados y agrupados según nivel, grado cursado y edad correspondiente; conocido "Tasa Neta de Escolarización" o "Índice Global de Cobertura", se desprende la existencia de un apreciable nivel de atraso escolar(extra-matricula) en la población para ambos rangos de edad, así para 1993 se estimo:

- La presencia de 2'925,902 alumnos matriculados, cuyas edades oscilaban entre 6 y 11 años de

edad(nivel primaria), de los cuales 2'866,988 se encontraban dentro del nivel correspondiente.

- La presencia de 2'080,453 alumnos matriculados, cuyas edades oscilaban entre 12 a 16 años de edad(nivel secundaria), de los cuales 1'314,048, cursaban estudios dentro del respectivo nivel.
- Análogamente dentro del grupo de alumnos, insertos en el nivel que les correspondía, en el caso del nivel primaria 1'648,288 estudiaban en el grado acorde a su edad(edad normativa o adelantos), es decir no registraron atraso alguno en sus estudios; cosa similar aconteció en el nivel secundario, ya que de la población escolar inserta en el nivel correspondiente, solo 719,717 lo hacía en el grado debido
- En términos comparativos de tasas, esta situación significó para el nivel primaria un 49.6% (sin llegar a la mitad)de cobertura de servicio, sin atraso escolar; en tanto que para secundaria un 27.5% ,que demostró la presencia de un problema de extra-edad.

Para los siguientes los años 1998 y 1999, se obtuvo una notable mejora en lo que respecta a este problema, así:

- En 1998 se obtuvo un 65.6% de alumnos con estudios en el grado correspondiente para primaria, en tanto que en el nivel secundaria se registró un 35%.
- Sucesivamente en 1999, la estadística proporcionada por el ministerio señala 66.5% para primaria, en tanto que para secundaria un 35.6%(Ver tabla 5.28)

La evolución de estos índices puede apreciarse en las tablas 5.27 y 5.28, así como en los gráficos 5.46 y 5.47.

#### **e.- La Ubicación Geográfica**

La ubicación geográfica se ha constituido asimismo en otro factor preponderante dentro del análisis de la educación nacional, y por la cual muchos pobladores se han visto obligados a emigrar hacia las zonas urbanas, en busca de mayores oportunidades y acceso al sistema educativo en sus niveles más altos, específicamente frente a la carestía de la impartición de manera plena en el nivel secundario.

Esta historia data a partir de 1940, año en el cual se dio inicio a la denominada "Explosión Demográfica", conforme al censo de población programado y realizado para el citado año, este dio como resultado un 35% para el sector urbano, y un 65% para el sector rural, síntomas que evidenciaban una creciente tendencia al aumento de población en el sector urbano, al igual que la notable predominancia de la población joven dentro de la misma; los logros médicos obtenidos mediante el combate y control de la malaria (cuyo centro de ataque era la población de la selva), condujo a la reducción de los niveles de mortalidad, por lo cual cae de manera acelerada, en contraposición los niveles de natalidad se vieron incrementados, dando finalmente paso a la citada explosión.

La evolución porcentual de la población urbana a devenido en notables incrementos en los últimos años, en detrimento los niveles registrados para la población rural los cuales han decaído considerablemente, a consecuencia del enorme proceso migratorio que se ha

venido dando en el país, tendencia que se acentuó durante la década del 70 propiciado principalmente por la reforma agraria, el acentuamiento del centralismo por busca de mayores oportunidades anteriormente señalado y otros importantes factores de carácter político-social, ver Gráfico 5.48

La búsqueda de nuevas y mayores oportunidades que ha traído consigo el fenómeno migratorio, ha despertado en la población un enorme interés por acceder a los servicios educativos, reconociéndole este en los sectores mas alejados del país como la llave para acceder al progreso y por ende la puerta hacia mayores oportunidades; por consiguiente este notable incremento de la población urbana ha conducido a que la demanda por locales escolares se incremente al igual que el del número de docentes (Ver Gráfico 5.49), esto a su vez, ha contribuido a que la relación entre el número de alumnos por docente, halla sufrido una notable disminución durante las décadas 80 y 90 respectivamente, de igual forma la cantidad de alumnos albergados por centro educativo ha decrecido, como se puede apreciar en el gráfico 5.50

Así mismo singulares diferencias se han registrado a nivel de matricula dentro de la edad apropiada, como de las posibles tasas de atraso, en la tabla 5.27 se muestran las diferentes tasa de coberturas registradas para el sistema educativo en 1993, tanto bajo nivel, como por ubicación geográfica, para cada grado; de igual forma en la subsiguiente tabla 5.28 se muestran similares resultados, registrados durante 1999.

A partir del análisis de ambas se ha podido obtener la evidencia clara de un elevado índice de atraso

escolar, a nivel de género la brecha comienza a denotarse a partir del segundo grado de primaria a nivel nacional, la cual a su vez se va ampliando, desfavoreciendo a los hombres (Ver Gráfico5.51) para 1993; sin embargo en 1999 estos comportamientos han presentado ligeras mejoras, a raíz de la continua implementación, que aun se sigue dando al nuevo programa educativo articulado.

Con respecto a las diferencias nivel urbano y rural con respecto a este tópico pueden evidenciarse en las graficas 5.52, 5.53, 5.54, 5.55 y 5.56.

#### **5.2.2.3.- Disponibilidad de Recursos**

El desarrollo de la labor educativa, encierra un sin número de recursos por analizar, siendo principalmente los bloques conformados por los docentes, los alumnos y los centros educativos los más representativos.

La tabla 5.29, mantiene registrados todos los valores concernientes a los recursos básicos con en cuenta el sistema educativo para la consecución de sus objetivos así se puede apreciar que frente al incremento constante de la población escolar tan solo en la modalidad escolarizada(Gráfica5.50) el numero de docentes así como la cantidad de centros educativos han devenido en continuos aumentos, como se señalo en párrafos anteriores ( ver gráfica 5.49), así para el año 2000 se ha registrado un total de 7'932,755 alumnos matriculados bajo la modalidad escolarizada, contándose con 376,575 docentes y 60,643 centros educativos.

A modo de comparación y para tener una idea proporcional respecto a como se distribuyen la totalidad de cada una de estos recursos y su evolución durante los últimos años se ha confeccionado el Gráfico 5.57, en donde puede apreciarse que el grueso a partir de un 100% corresponde al



numero de alumnos matriculados, siguiéndole en ese orden, va el número de docentes y finalmente el número de centros educativos, a pesar de encontrarse gruesas diferencias entre los principales recursos, ha sido necesario hacer uso de una escala logarítmica, que permite representar estas diferencias comparativas.

En la siguiente gráfica 5.58 puede apreciarse la tendencia de variación porcentual de los distintos recursos analizados, de aquí se desprende que el comportamiento presentado por las mismas ha resultado sumamente irregular, caracterizados por una serie de altibajos, la curva variacional docente sufrió ligeras caídas entre los años 89 y 90; sin embargo ha venido recuperándose durante la década subsiguiente, sin llegar a alcanzar aún las magnitudes registradas en comparación con la de los 80, salvo ligeras excepciones como la presentadas durante el periodo 97-98 de un enorme repunte. En cuanto a la matrícula para el alumnado durante la década de los 90, se vio marcada en sus inicios por continuos decrementos, a partir de 1994 esta no ha denotado una tendencia regular, que permita establecer un comportamiento definido (ligeras caídas y a su vez recuperaciones en cuanto al nivel de matrícula); sin embargo anteriormente la matrícula ha registrado periodos marcados de continuos incrementos variacionales (por citar un ejemplo entre 1982 a 1986)

#### **a.- Infraestructura**

En la actualidad el país cuenta con alrededor de 62,659 locales, en los cuales se imparte educación bajo la modalidad escolarizada, de los cuales el 72,30% (el equivalente a 46,245 centros educativos), se encuentran bajo responsabilidad del estado, a fin de atender a 6'632,704 alumnos matriculados en el mismo; en

realidad el número de centros educativos nacionales disponibles a fin de atender la enorme demanda educativa ha venido incrementándose gradualmente durante la última década en especial durante la primera mitad de la misma, a consecuencia de las múltiples campañas emprendidas por el gobierno de aquel entonces, como era la de inaugurar un colegio por día; sin embargo esta tendencia creciente no se ha venido registrando con la misma regularidad durante la segunda mitad de la década, llegando incluso a registrarse un descenso entre 1997 y 1998.

En cuanto a colegios privados estos ascienden conforme a cifras proporcionadas por el Ministerio de educación para el año 2000 a 16,414 locales para su funcionamiento

#### **b.- Presupuesto**

El presupuesto destinado a financiar la política educativa, tiene que hacer frente a una serie de múltiples limitaciones que aunada a la escasez de recursos económicos, la mala utilización de los fondos públicos presupuestados para el sector correspondiente y el incremento de la población, y matrícula generan serias deficiencias en cuanto a cobertura del servicio.

Sin embargo la participación de los gobiernos como ente regulador y propiciador de que se imparta una autentica educación de calidad para todos sus ciudadanos sin distinción alguna, se refleja en el grado de intencionalidad que estos asignan a nivel presupuestario con relación al PBI, independientemente del crecimiento o decrecimiento económico del país, conforme a esto se puede señalar que esta asignación, ha venido sufriendo una serie evolutiva de cambios.

irregulares (altas y bajas) durante las últimas décadas, así durante la década del 70 se registro un 3,5%, del 80 al 85 un 2,3%, y del 85 al 88, 2,7%, respecto al PBI obtenido, posteriormente en 1993 y 1998, se asignaron el 2,32% y 2.67% respectivamente.

Con relación a los gastos inferidos procedentes del gobierno central en el sector educación, esto si han marcado una continua caída evolutiva, en los últimos 30 años; sin embargo para 1999 se asignaron S/. 2 677 000 000 (8.4% del gasto publico), al año siguiente, S/. 5 011 000 000 o 14.7%, lo que significo un notable incremento del orden del 87.2% en el rubro educación respecto al año anterior, en el 2001 persistió esta tendencia en la asignación de recursos para el sector con un 16%, para el 2002 se ha presupuestado asignar S/. 6067 200 000 o un equivalente del 16,96% del gasto público.

En cuanto al orden de gasto asignado por niveles, estos se venían dando, conforme al volumen de matrícula registrado; sin embargo una manera más eficaz de control radica en la determinación del costo incurrido por alumno, en virtud a que se estaría analizando las cantidades asignadas, sobre el numero de alumnos sobre el que ha de repartirse la misma, y cuya evolución puede apreciarse en la tabla 5.30.

Otra modalidad de financiamiento lo constituye la vía del endeudamiento externo, dentro del mismo encontramos vínculos tanto de cooperación financiera como tecnológica, esta forma de cooperación externa se encarga de atender a aproximadamente un tercio de la población del país, entre los principales proyectos y programas de esta índole celebrados durante la década pasada, podemos mencionar:

- El Programa principal de educación de la UNESCO, destinado a combatir el analfabetismo y a propiciar la calidad y mejora del servicio, para la consecución de sus logros este programa ha sido diseñado en base a una serie de redes, siendo los principales la Red regional de Capacitación de personal y apoyo específico a los programas de alfabetización y educación adultos (REDALF), y la Red Regional para la Capacitación, la Innovación y la Investigación en los campos de la Planificación y administración de la educación básica y de los programas de alfabetización (REPLAD).
- El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), dirigido al mejoramiento de la calidad en la educación inicial y secundaria, asistencia a la capacitación de los docentes de educación primaria escolarizada
- El programa de prevención integral del uso indebido de drogas, incluye formación primaria y a nivel magisterial, auspiciado por las Naciones Unidas
- El Programa Nacional de Educación Sexual, cuyo auspicio compartido corresponde tanto a las Naciones Unidas como al Estado Peruano.
- Proyecto DANIDA/UNESCO, destinado a la integración de niños discapacitados.
- Programa de Cooperación UNICEF-Ministerio de Educación (1996-2000)

- Programa de Cooperación Técnica Alemana(GTZ), para la producción de material educativo en educación bilingüe(1997-1999).
- Programa de Educación Ambiental (1995-1998), a cargo de la Cooperación Suiza para el Desarrollo.
- Apoyo del Fondo del Fondo Contra-Valor Perú-Suiza entre 1997 al año 2000, destinado a la dotación de bibliotecas escolares en centros educativos rurales y urbano marginales
- El módulo de Educación Inicial para sectores de atención prioritaria, el fortalecimiento técnico y gestión organizacional en Educación Inicial y Desarrollo Infantil, y el desarrollo de la capacitación en gestión de la educación para zonas urbanas y rurales, apoyados por la Organización de Estados Americanos
- Convenio de formación de recursos humanos en ciencia y tecnología, conservación de fuentes de energía, formación de maestro bilingües y de promoción de cooperación universitaria celebrado con la Agencia Española de Cooperación Internacional cuya duración comprendió el periodo de 1996 a 1998.
- Programa de Asistencia Alimentaria dirigido a niños en etapa pre-escolar y Educación Primaria en áreas rurales, con el apoyo del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas.
- Aporte mediante la celebración de un convenio con la Unión Europea en la educación rural.
- Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Educación, financiado mediante un

aporte proveniente del Department for International Development del Reino Unido y con el apoyo de la University of Birmingham y The British Council

Así mismo otro modo de financiación del sistema educativo peruano radica en el aporte del sector privado al mismo, por consiguiente una información sistematizada del mismo nos podrá detallar su magnitud, bajo estas circunstancias puede hacerse mención, que durante la década pasada se decidió promover la participación privada en la educación, como un primer paso promulgándose la denominada "Ley de promoción de la Educación"(DL.882), así mismo conforme las estadísticas del Ministerio de Educación lo demuestran el numero de centros educativos han sufrido un notable incremento, lo que a su vez trajo consigo incrementos en el número de alumnos matriculados, pero muy diferenciados por nivel. No se descarta la participación activa del sector privado en la educación, como lo ha venido haciendo hasta ahora mediante la realización de múltiples convenios.

Una última fuente de ingresos que es digna de mencionar, lo constituiría la modalidad de generación de recursos propios, mediante la venta de certificados u algún tipo de documentación, pero que sin embargo, estos no representan cantidades nada apreciables, por lo cual prácticamente no son tomados en cuenta para la financiación del servicio.

#### **c.- Mano de Obra**

En el Perú existen alrededor de 396 121 maestros ejerciendo la docencia dentro de las múltiples modalidades que ofrece nuestro sistema

educativo(escolarizada y no escolarizada), de los cuales el 70.47% se encuentran laborando para el estado, según cifras definitivas emitidas por el Ministerio de Educación para el año 2000, dentro de este grueso número perteneciente a la modalidad escolarizada corresponde según estadísticas 391 099 docentes a la misma.

Resulta necesario destacar la tendencia al crecimiento que ha venido ocurriendo con el número de maestros a lo largo de la última década, como se puede apreciar en la tabla 5.29, el mismo ha venido en aumento a una razón promedio de 3.58%, en donde el mayor incremento equivalió a un 13.5%, se registro en 1998 con relación al año anterior, esto estimulado principalmente por las múltiples convocatorias a concursos a nivel nacional, a fin de cubrir vacantes estables, los cuales estipulan como requisito básico haberse obtenido la titulación correspondiente, ya sea bajo la modalidad de seguirse estudios regulares o mediante la opción de profesionalización de docentes durante el servicio.

La influencia que puede ejercer la formación docente dentro del aprendizaje estudiantil, no resultan netamente concluyentes en cuanto al rendimiento del alumnado(Boletín Crecer 1999, Ministerio de Educación), en nuestro país la formación para ejercer la docencia se da mediante las universidades y a través de institutos superiores pedagógicos, tanto públicos como privados para ambos casos. En el caso de las universidades el programa de estudios tiene una duración de 5 años, lo que permite acceder al bachillerato, para finalmente concluir con la licenciatura en educación, vía tesis o

mediante el rendimiento de un examen, en el caso de un instituto este se logra mediante la presentación de una tesis de investigación, o mediante un proyecto de promoción comunal, en nuestro país existen 38 universidades que ofrecen programas de formación docente y 318 institutos superiores pedagógicos.

Respecto a la modalidad de profesionalización docente, esta nació a partir de 1976 frente a la enorme necesidad de un elevado número de docentes que no había llegado a titularse o que de lo contrario no habían culminado sus estudios, a pesar de estar en ejercicio, en la actualidad es ofrecida por 48 universidades y 7 institutos.

A pesar de esto, nuestro país aún carece de determinados indicadores que permitan determinar las calificaciones y competencias que el docente posee realmente, según lo detalla el Informe Nacional de Evaluación editado por el Ministerio de Educación para el año 2000, así mismo, resulta preocupante el deterioro de las remuneraciones cuya crisis proviene a partir de la segunda mitad de la década del 70.

Si bien es cierto es reconocida la importancia que tiene labor desempeñada por el docente y su participación valiosa en la impartición de una educación de calidad, por parte de los padres y alumnos(según concluye el informe Demanda y Estándares Sociales en Educación), se reconoce de que los docentes no se encuentran a la altura de hacer frente a los nuevos retos que plantea la educación de hoy, así mismo es conocimiento público su deteriorada situación económica, así como la continua caída de su imagen



pública, lo que hace muchas veces se conceptualice al docente. (Ver gráfico 5.59)

### **5.2.3.- Estructura Curricular**

Durante el régimen militar entre 1973 a 1979 y bajo el marco de la Ley de Educación de por aquel entonces, eran consideradas de carácter obligatorio la impartición de la instrucción dentro de los niveles conocidos como primaria ( con 6 años de duración) adicionado a un equivalente que a nivel internacional es conocido bajo la denominación de Baja Secundaria (Con 3 años de duración) los que en conjunto conformaban la denominada "Educación Básica Regular".

Posteriormente la constitución de 1979, estipulo conveniente considerar en el grado de obligatoriedad la Educación Primaria en sus años tradicionalmente comprendidos; sin embargo la ultima constitución del país promulgada en 1993, amplio dicho margen cubriendo no solo el nivel primaria, sino los niveles inicial(con 3 años de duración) y el secundario(con 5 años de duración).

Dentro del nuevo marco de las políticas educacionales, la curricula impartida ha guardado especial significancia, en vista a que permiten delinear la estrategia a aplicar en la consecución de los propósitos a alcanzar a nivel nacional, es así que la estructura curricular vigente en el sector educación, responde a una exigencia planteada a comienzos de la década pasada, la cual requería estar acorde con los nuevos desafíos del mundo globalizado, los avances de la tecnología, el desarrollo de las comunicaciones y de esta manera entrar en sintonía con las nuevas tendencias mundiales.

Anteriormente el sistema curricular se componía de:

- Nivel educación inicial, dirigido a niños de 5 años a menos
- Nivel Educación Primaria, dirigido a niños cuyas edades fluctúan entre 6 y 11 años de edad, con una duración de 6 años.

- Nivel Educación Secundaria, dirigido a jóvenes entre 12 y 16 años de edad, con una duración de 5 años.
- Nivel de Educación Superior, compuesto por los niveles Superior Tecnológico, el Superior Pedagógico, el Artístico y el Universitario.
- Un nivel de Educación Especial dirigido a persona con discapacidades y que comprendía los tres niveles anteriormente mencionados

Las reformas al mismo se iniciaron en 1993 y comprendió por aquel entonces los niveles inicial y primaria, posteriormente se dio inicio a la reestructuración curricular a nivel secundario, ambas se reorganizaron en 3 ciclos equivalentes a 2 grados cada uno para Educación Primaria y en 2 ciclos o 4 grados para Educación Secundaria mas 2 años adicionales dispuestos a cubrir lo correspondiente al Bachillerato Educativo. En materia de implantación la misma se ubica en una fase intermedia, pudiéndose precisar su generalización en la actualidad, para los niveles inicial y primaria en tanto que en secundaria se encuentra en una fase de experimentación, cuya validación ha de concluirse el presente año (Datos obtenidos a partir del informe "Desarrollo de la Educación", citado en la bibliografía)

La nueva propuesta educativa, en cuanto a currícula corresponde, ha sido elaborada, basándose principalmente en el trabajo de una serie de teóricos y entendidos en la materia, tales como la teoría del Aprendizaje de Jean Piaget, el enfoque psicológico de la actividad de Vygotsky, las contribuciones de el biólogo chileno Maturana; así como de una serie de documentos emitidos provenientes de diversos organismos Internacionales, como la UNESCO, el informe Delors, La Conferencia de Jomtien, El Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe etc.

La organización de la nueva currícula tiene como componentes los siguientes elementos:

#### **5.2.3.1.- Ejes Curriculares**

Constituyen los pilares, por los cuales y hacia los cuales va encaminado la política seguir por el Sistema Educativo Peruano y comprende una serie de finalidades y competencias de carácter básicos a los que se aspira lograr cultivar en el estudiante

#### **5.2.3.2.- Áreas de Desarrollo**

Comprenden estas, las actividades relacionadas al desarrollo de competencias de carácter diversificado, que van desde lo esencial como la comunicación, el desarrollo personal, la Ciencia y Tecnología hasta el cultivo de habilidades relacionadas a "la incorporación prácticas de los alumnos en el mundo cotidiano" denominadas también sintéticas.

#### **5.2.3.3.- Contenidos Básicos**

Vinculados al cultivo de competencias que han de perdurar en el alumno a través de su libre transcurrir fuera de las aulas escolares, que le permitirán hacer frente a los múltiples obstáculos que se le puedan presentar a futuro e inculcándole una aptitud favorable para hacer frente ante cualquier situación adversa, en caso de no darse el éxito.

#### **5.2.3.4.- Características**

Conforme a lo expresado en el informe "Desarrollo de la Educación", presentado ante la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO y elaborado por Ministerio de Educación en Abril del 2001, la nueva currícula se caracteriza por presentar el siguiente listado de aspectos:

##### **a.- Es Básica**

Porque parte del establecimiento de lineamientos generales a nivel nacional, los mismos que posteriormente son modificables de acuerdo a la

coyuntura y/o enfoque situacional de la región o centro educativo, de aquí se desprende los niveles decisorios al momento de implantarse la misma, estos pueden ser a nivel regional como a nivel institucional.

A nivel regional se tocan aspectos partiendo de la currícula básica elaborada por el Ministerio, adaptándosele a la característica de la zona o región, logrando al final desarrollar un esquema propicio para la región, que responda sus expectativas y que a su vez servirá de marco para delinear estructuras curriculares mas particularizadas. Como complemento a este nivel están las decisiones de carácter individual que corresponden básicamente a las necesidades propias del centro educativo en particular, moldeándose así un esquema curricular propio para cada C.E., y que vaya acorde con sus planes, políticas y proyectos de desarrollo a poner en marcha durante el transcurso del año escolar.

#### **b.- Humanista valorativa**

El diseño de la estructura curricular, alienta a la práctica de las buenas costumbre, buscando cultivar en el alumnado en general el desarrollo de los valores éticos y morales, el amor y convivencia con sus semejantes, el respetos a las libertades, y otra serie de prácticas, que le han permitir desenvolverse adecuadamente durante el resto de sus días.

#### **c.- Conceptualmente Abierta**

Esta es una de las características mas saltantes de la nueva estructura curricular en el sistema educativo peruano, ya que aparte de mostrar gran flexibilidad para su aplicación, esta se encuentra abierta a los cambios que pudiesen ser necesarios para la consecución de sus

objetivos; en otras palabras es sumamente adaptable a las condiciones que propicien y a la vez aseguren un eficaz funcionamiento, tomando en cuenta de que el aprendizaje es un proceso de continuos cambios.

#### **d.- Integral**

El diseño de la nueva currícula busca la participación incentiva de todas los involucrados en el quehacer del desarrollo del Sistema Educativo Nacional, ya que anteriormente no ocurría así, todo era centralizado a partir de la oficinas del Ministerio de Educación en la capital; sin embargo se ha dispuesto dentro su organización la acción de una serie de organismos distribuidos en el interior del país tales como las Direcciones Nacionales encargadas de asuntos técnicos pedagógicos, las Direcciones Regionales de Educación y los propios Centros Educativos(CE), los cuales son los encargados de adoptar las decisiones mas convenientes a fin de perfilar la currícula planteada a nivel nacional, adaptándolas a las necesidades de su comunidad, zona o región en particular.

#### **e.- Interdisciplinaria**

Debido a que los contenidos de la currícula se encuentran estructurados y dispuestos en tal forma de conformar una "articulación de los campos del saber", entre toda las materias, evitando compartición de conocimientos, repeticiones excesivas y redundantes, y propiciando el establecimiento y desarrollo de relaciones entre cada asignatura impartida.

Según esto y conforme a las competencias requeridas y necesarias a adquirirse para el alumno durante el transcurso de su educación, cada nivel

educativo ha sido estructurado en tal forma de desarrollar los siguientes puntos:

**Nivel Inicial-Primaria**

- Comunicación Integral
- Lógico-Matemática
- Personal Social
- Ciencia y Ambiente
- Formación Religiosa
- Tutoría

**Nivel Secundaria**

- Comunicación
- Matemática
- Estudios Sociales y Ciudadanía
- Gestión de Procesos Productivos y Empresariales
- Educación Física
- Educación Religiosa
- Idioma Extranjero
- Educación Artística

**f.- Flexible y Diversificable**

Básicamente el actual Sistema Educativo puesto en marcha, busca ajustarse a las necesidades y expectativas de cada alumno en particular, por lo que, lo establecido en la Estructura Curricular Nacional constituye un conjunto de lineamientos que esbozan mas que nada el camino a seguir en función a las competencias que se desean obtener para el educando una vez culminado sus estudios.

Estas competencias implican el saber actuar frente a los desafíos que nos plantea el mundo de hoy en todos sus aspectos, tanto a nivel conceptual, procedimental, como actitudinal.

En este sentido, como ya se señaló anteriormente se busca, mediante la acción de organismos intermediarios como los Organismos Regionales de Educación definir, con detenimiento los contenidos de su estructura curricular de tal forma que se asemejen a la realidad imperante.

#### **5.2.3.5.- Principios**

Prosiguiendo con la explicación de mas detalles respecto al contenido de la nueva estructura curricular y basándonos de igual forma en la fuente citada anteriormente, es necesario señalar que esta compuesta de una serie de principios, de entre los cuales puedo citar:

- El autoaprendizaje, es decir la estructura de la currícula reconoce la labor desempeñada por el alumno durante el proceso de aprendizaje en la construcción de sus propios conocimientos, el cual tiene muy particulares y marcadas tendencias de carácter individual a estructurar su propios conocimientos, en base a sus experiencias vividas, las cuales tienden armar un ambiente propio muy particular que reúna todas las condiciones favorable para aspirar a un adecuado aprendizaje.
- El desarrollo de las comunicaciones, como parte fundamental y activa dentro de la nueva conceptualización del aprendizaje; para lo cual es bien sabido el conjunto de interacciones que se mueven durante la impartición de las correspondientes clases y que a su vez motiva al docente a preparar los escenarios mas convenientes para que el educando pueda elaborar su propio conocimientos.
- El aprendizaje significativo tiene un papel importante, en la medida en que represente para el alumno una

herramienta de utilidad en su vida diaria, haciendo que este le otorgue un verdadero sentido al mismo.

- La organización del aprendizaje, estableciéndose las relaciones mas apropiadas entre los conocimientos, valiéndose de la utilización de las herramientas mas convenientes para hacer mas fructífero el proceso de aprendizaje.
- La integridad del Aprendizaje, como este nombre hace mención busca compenetrarse de manera íntegra en el común desenvolvimiento del educando, de tal forma que permita a este sacar el máximo provecho de lo aprendido en las aulas.

#### **5.2.4.- Gestión Administrativa**

Lo concerniente a este punto implica tratar la manera de administrar eficiente y eficazmente el desarrollo del servicio educativo, tomando en cuenta la innumerable cantidad de recursos con los se debe contar para llegar al alumnado con éxito(tecnología educativa), de igual forma garantizar el llevado a cabo de un proceso administrativo mas ágil y dinámico, capacitado para responder frente a todos los obstáculos que se pudieran presentar.

Los organismos a los cuales se les ha asignado esta delicada misión, van desde el Ministerio de Educación, sus oficinas regionales y departamentales, las Unidades de Servicios Educativos(USE.) etc, las cuales en el transcurso de los últimos años se han caracterizado por un marcado centralismo y burocratismo, hecho que ha obstaculizado asegurar una eficaz gestión.

Sin embargo es necesario resaltar los múltiples intentos por descentralizar al sistema educativo en todos sus aspectos, así tenemos:

- La creación de asociaciones sin fines de lucro destinadas a la administración de los centros educativos en 1993 por parte de



la COMUNED(Comunidad Educativa), los mismos contemplaba el cobro de un subsidio por cada alumnos, el cual no consiguió resultados a raíz de su no gratuidad.

- La puesta en marcha de un plan piloto sobre 400 escuelas el cual propugnaba el monitoreo de las gestiones administrativas, financieras y pedagógicas llevados a cabos en los mismos, pero con cierta autonomía y participación integral de todos sus miembros.
- Para 1996 el Ministerio de educación expidió la resolución 016-ED-96, la misma que estipulaba una mayor flexibilidad en ciertas actividades claves desarrolladas por los centros educativos, tales como en el proceso de matricula, y el diseño y desarrollo de su propia estructura curricular; sin embargo a pesar de flexible y diversificada que resulta la curricula, esto encontró en sus inicios resistencias de carácter burocrático
- En 1999 se anuncio mediante discurso presidencial el paso de la gestión tanto de salud como de educación a cargo de los municipios, aunque sin muchas precisiones.
- Uno de estos últimos intentos se ha venido dando mediante la acción del Plan Nacional de capacitación Docente o PLANCAD el cual fue destinado a la capacitación de los docentes en ambos niveles(Inicial Primaria y Secundaria) y aspira a mejora la calidad docente mediante la impartición de efectivas capacitaciones entre los educadores del todo el país. Este plan nacional se inicio a partir de 1995 y su impartición se ha venido dando hasta el momento de manera diversificada; para tal efecto el Ministerio de Educación ha venido contratando los servicios de otras instituciones entendidas en el quehacer educativos, díganse Universidades, Institutos Superiores, Asociaciones etc, las mismas que han sido encargadas de asumir tan loable misión, permitiendo así descentralizar este

tipos de actividades que anteriormente estaban netamente centralizadas a las oficinas del ente rector en materia educativa.

- Dentro del marco legal educativo, se han dictado una serie de disposiciones encaminadas a reforzar la plena libertad de adoptar las decisiones mas convenientes, durante el desarrollo de la gestión, tanto a nivel regional como institucional; de igual forma se le ha conferido atribuciones a los directores para encabezar la buena marcha de los centros a su cargo, promoviendo planes de desarrollo, esbozos de su propia estructura curricular que mas se encuentre acorde con la realidad del centro bajo su control, de igual forma propugna una autentica participación de todos los elemento involucrados con el sistema educativo, directa e indirectamente, una de esta medidas lo constituyen la conformación de consejos escolares como auténticos órganos consultivos que sirvan de apoyo a lo dispuesto por los órganos directivos y con lo cual se permita promover la participación no solo de los docentes, sino también de los padres de familia

La propuesta planteada en Marzo del 2001 dentro de la denominada "Consulta Nacional de Educación" contempla una serie de puntos dentro de los cuales no están ajenos los concernientes al desarrollo de una eficaz gestión educacional, es así que en ella se incluyen puntos tales como descentralización, participación de la comunidad y demás integrantes de la sociedad, definición de canales de comunicación, cada vez mas propicios entre los conformantes del sistema educativo, así también propugna por el establecimiento de criterios comunes a definir, a manera de delinear el perfil requerido de los candidatos que aspiran al cargo de Director Regional.

#### **5.2.5.- Mecanismos de Control**

Evidentemente el proceso planificador, comprende el adecuado trazado de un plan de asignación de recursos, como se ha podido

apreciar hasta este punto, sin embargo su accionar se encuentra sumamente ligado a otra de las funciones básicas del administrador como es el control, que comprende la inspección y vigilancia de que toda la estrategia planeada se este llevando a cabo, conforme se dispuso inicialmente en el plan. Conforme a esto podemos distinguir tres niveles de control, uno que se da previo a la ejecución del plan trazado, el concurrente que se efectúa en plena ejecución del plan y uno último denominado posterior, que busca evaluar la eficiencia una vez culminada la aplicación del plan, ubicarse las desviaciones pertinentes con miras adoptar soluciones.

Para efectuar un adecuado control es necesario establecer los estándares de desempeño o funcionamiento, según sea el caso a fin de comparar el funcionamiento actual con lo esperado y conocer el grado de desviación presente entre ambos. En el caso de los recursos humanos educacionales requiere un mayor cuidado el desarrollo de esta actividad en vista a que el personal constituido por docentes en su mayoría, conoce muy bien las condiciones para desarrollar su trabajo de manera óptima, además de cuando, como y todo lo concerniente a una eficaz gestión administrativa educacional.

La orientación de la política, pactada desde un inicio persiguiendo la consecución de metas comunes al centro educativo, inevitablemente es azotada por una serie de desviaciones cuya magnitud o grado de dispersión nos la proporcionará el tipo o método de control que apliquemos. Claro esta que los resultados obtenidos dependerá del grado de objetividad en que se de la supervisión de las actividades, y todo esto debe estar netamente encaminado a asegurar adoptarse las medidas correctivas en el momento oportuno. Mas todo lo contrario ha venido aconteciendo en el sector educación en el claramente, se denota la aplicación de un control deficiente y mas propenso a emitir sanciones que a corregir los errores.

La alta rotación del personal docente, el elevado número de bajas, la consecución de personal inadecuado para las vacantes ofrecidas,

el descontento del grueso de efectivos son algunos de los síntomas, de que no se esta llevando a cabo una adecuada política, es necesario entonces encaminarse a subsanar estos errores de la mejor manera(Ver tabla 5.30).

Básicamente los mecanismos de control en el sector educación se han focalizado a desarrollar plenamente labores de inspección, posteriores a la ejecución del llamado "Plan Maestro" habiéndose instituido en el Perú a partir del año 1972 y funcionando a manera de inspectorias en las diversas instituciones educativas.

El sistema educativo tal como se ha venido analizando, urge una serie de demandas y necesidades, a fin de aliviar de alguna forma, las diversas carencias en las que se ve afectado, por consiguiente cabe señalar de que es muy importante crear conciencia tanto en la sociedad como en la población docente respecto al papel que desempeña cada uno de estos dentro del proceso educativo.

En opinión del sacerdote Ricardo Morales Basadre, presidente ejecutivo de la comisión para un Acuerdo Nacional por la Educación, "...se hace necesario discutir y promover acuerdos , acerca de los nuevos papeles y funciones que competen a los docentes y también a las condiciones pedagógicas e institucionales que son de necesidad garantizarlas, a fin de que se cumplan", a continuación afirma "...será necesario proponer una discusión, acerca de las diversas alternativas para organizar y agilizar el sistema apostando por la educación".

Según el ex ministro de Educación Sr. Grover Pango Vildoso, el problema en este sector radica mas que todo en actitudes adoptadas que por cifra o indicadores, a las que tradicionalmente se nos tiene acostumbrados a indagar para apreciar las deficiencias presentes en este sistema, el afirma "Mas allá de cifras, existen hechos concretos de la realidad que ilustran lo que sucede en el Sistema Educativo del país. Uno de estos aspectos es nuestro comportamiento como ciudadanos. Los valores son esencialmente actitudes y en este momento observamos las evidencias de nuestro fracaso"

Además otro punto que no puede dejarse de lado es el tema de la inversión en educación y la asignación presupuestal que limitan en muchas ocasiones la ejecución de excelente e interesantes propuestas, respecto a esto el director del Instituto Internacional de Planificación de la Educación de la UNESCO, Sr. Juan Carlos Tedesco afirma "Es una obligación aumentar la asignación del gasto y hacerlo mas eficiente. Debemos asumir que la mayor inversión educativa, no es solo un programa de estado, sino también tiene que existir una inversión privada"

En síntesis a los ya tradicionales problemas existentes en la educación peruana, como son los considerables índices de repitencia y deserción, deficiente calidad durante el aprendizaje y los problemas a nivel de cobertura que se suscitan, y que se han venido dando a conocer en los párrafos anteriores se suman la ausencia durante extensos lapsos de tiempo (décadas), de un verdadero acuerdo nacional, entre todos los protagonistas de la política nacional, de tal forma que este delinie el itinerario hacia el cual deseamos orientar la política educacional, priorizando aquellas acciones que resulten apremiantes, mediante la vía del consenso, y desterrando de cualquier modo posibles soluciones de carácter individualistas.

### **5.3.- IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS**

Consecuentemente a las indagaciones efectuadas, el levantamiento de la información correspondiente ha permitido identificar plenamente la secuencia seguida por una diversidad de procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la organización, la misma siguiendo un ordenamiento eficaz para su estudio( el enfoque sistémico), esbozado anteriormente en los capítulos anteriores, me ha permitido agruparlos en cinco grandes subsistemas:

- Subsistema Operativo o Académico
- Subsistema Técnico

- Subsistema Social
- Subsistema Administrativo
- Subsistema de Registro y Control

Una rápida identificación de los mismos, permitirá acceder a ellos y conocer mas detalles que comprenden, por tanto se ha visto conveniente codificarlos, respetando las jerarquías y límites de los sistemas y subsistemas correspondientes, así se tiene la nomenclatura esbozada en la tabla 5.31 mediante la cual cada subsistema responde a un código único, así se tendrán sistemas de primer nivel, compuestos por los grandes grupos principales y recientemente mencionados, bajo los mismos están aquellos que los componen , vale decir aquellos subsistemas de segundo nivel u orden y finalmente continua la secuencia los subsistemas de tercer nivel, todo este conjunto ha recibido la siguiente codificación, que aparece también en el extremo izquierdo de cada subsistema en la citada tabla:

#### **Sistemas de 1er Nivel**

SO: Subsistema Operativo o Académico

ST: Subsistema Técnico

SS: Subsistema Social

SA: Subsistema Administrativo

SR: Subsistema de Registro y Control

#### **Sistemas de 2do Nivel**

P: Subsistema Pedagógico

E: Subsistema de Evaluación y Control Académico

Como se podrá apreciar la secuencia que continua a estos grandes bloques principales, pasa a listar una serie de subsistemas bajo un orden numérico correlativo establecido(ver tabla 5.31). Así por ejemplo el Subsistema Matriculas y reinscripciones, responderá al código SA7, en vista a que el mismo se encuentra dentro del Subsistema Administrativo(SA), y correlativamente como se puede apreciar en la tabla, su ubicación corresponde al nivel 2((Ver columna), en la posición de listado 7; similarmente el Subsistema Asesoría Psicológica tendrá como código al

SOE2, ya que este se encuentra inmerso dentro del Subsistema Operativo o Académico(SO), y a su vez dentro del Subsistema Evaluación y Control Académico(E), y a su vez pertenece dentro del nivel 3(ver columna respectiva) al orden de listado 2.

El contenido de los subsistema que se mantienen dentro de la institución responde tanto a una serie de objetivos, que se pasan a detallar a continuación:

### **5.3.1.- Subsistema Operativo o Académico(SO)**

Denomínese así al conjunto de actividades desarrolladas por la organización, encargada de brindar una adecuada y eficaz gestión pedagógica, cuyo desarrollo eminentemente básico otorgara, el valor agregado necesario al servicio que la institución ofrece; por consiguiente es de vital importancia de los directivos su no descuido, ya que evidentemente el resto de labores desarrolladas giran en torno a un accionar que a la larga desembocan en propiciar una eficaz gestión operativa, en otras palabras la razón de ser del colegio se fundamenta en lo eficaz que resulte el desarrollo y dinámica del presente subsistema.

Para una cómoda comprensión metodológica se ha convenido dividirlo en dos marcados subsistemas(Subsistema de Segundo Nivel), los cuales son:

#### **5.3.1.1.- Subsistema Pedagógico(SOP)**

Compuesto por actividades inherentes a la función docente, como son la de preparación y dictado de clases, así como la inclusión de la serie de técnicas utilizadas apropiadamente de tal manera, de llegar mucho mejor al alumno, propiciando la motivación necesaria y el interés en el mismo. Evidentemente el subsistema pedagógico se encuentra claramente compuesto por una diversidad de estamentos metodológicos y pedagógicos, que son materia principalmente de los que ejercen la docencia, sin embargo la secuencia de trabajo no escapa del alcance de nuestro estudio.

Componen a este sistema los siguiente procedimientos:

**a.- Uso de Medios Audiovisuales(SOP1)**

El uso de material audiovisual(material de audio, video, o multimedia), usualmente esta comprendido dentro de los actividades que corresponde a la preparación y realización de una clase eficaz. Para llegar mejor al alumno el docente se basa en una serie de técnicas muchas de las cuales se basan y tiene como soporte a la tecnología. En esta materia el docente solicita el material auxiliar necesario (televisor, VHS) al personal encargado de velar su custodia, vale decir a los auxiliares o subdirectores de su respectivo nivel(primaria y secundaria); así planifica y coordina cual ha de ser el contenido del material que ha de exponerse en clase(Ver el flujograma correspondiente)

**b.- Selección y uso de Cintas de video (SOP2)**

Adicionalmente a la utilización de medios audiovisuales, resulta importante destacar, dentro de un proceso aparte, el usos de cintas de video, para exposición en clase.

Dicho procedimiento esta orientado, a organizar convenientemente la salida de material de esta naturaleza, por parte de los docentes; sin embargo el contenido de los mismos. deberá ser analizado previamente a su exposición en clase, para así el docente determinar, de que manera apoya su exposición, sobre este material.

**c.- Organización Previa a una Experiencia de Laboratorio(SOP3)**

Otro medio al cual se recurre principalmente para el desarrollo de una asimilación eficaz y oportuna por parte del alumno, lo constituye la elaboración de sus propios conocimientos, en base a sus propias experiencia, este punto en el campo principalmente de la enseñanza de las ciencias guarda singular importancia, por tal una eficaz manejo del



laboratorio es fundamental dentro del proceso clave del colegio. A principios de año los profesores expertos en la materia, elaboran un listado con todas las experiencias que planean llevarse a cabo; sin embargo existen a lo largo de su ejecución una serie de factores y altibajos que significan una limitación para el mismo, por lo cual va afinándose esta lista conforme se van desarrollando estas prácticas.

#### **d.- Organización de Visitas de Estudio (SOP4)**

La inclusión de visitas, dentro de las series de actividades planificadas, a desarrollarse durante el transcurso del año escolar, requieren una adecuada organización, a fin de que la misma pueda quedar a efecto, y no ser cancelada. Evidentemente entran en juego durante la realización de esta tarea, múltiples factores, comenzando por el económico principalmente, por parte de los Padres de familia, la seguridad, así como la duración de la visita, de tal modo que no interfiera en el normal desarrollo de las clases.

#### **e.- Preparación de una Clase (SOP5)**

La preparación de una clase comprende la realización, de una serie de premisas orientadas a brindar todas las condiciones necesarias, a fin de llegar adecuadamente al alumno durante la exposición, entorno a determinado tema. Para lo cual según la naturaleza del mismo, el docente decidirá, cuales son los medios que hará uso para lograr su objetivo, y que a su vez permitan una óptima asimilación de los conocimientos, en los educandos; por consiguiente es necesario que el docente elabore la preparación de su clase, con la debida anticipación, desterrando todo tipo de improvisaciones durante el dictado, así como preparando el material auxiliar complementario, el mismo puede estar compuesto por separatas, videos, slides etc.

**f.- Desarrollo de una Clase a Nivel Inicial(SOP6)**

En el nivel inicial el docente deberá tener presente lo delicado que resulta el manejo del alumnado que tiene bajo su tutela, en virtud a que se trata de formar al ser humano durante sus primeros años, a crear hábitos y costumbres básicas que le propicien un normal y eficaz desarrollo durante los años posteriores, comprende esto desarrollar una serie de aptitudes y habilidades, integrar al niño a la sociedad mediante actividades que coadyuven a una mejor socialización, inculcación de valores y respeto por los demás, así como algunas normas de disciplina básica que a partir del mismo condiciones su vida de adulto.

**g.- Desarrollo de una Clase a Nivel Primaria(SOP7)**

El desarrollo de una clase dentro del nivel primario, como tal constituye una continuación en la formación del alumno, la cual comenzó en la etapa anterior(educación inicial), aquí es preponderante afianzar una serie de aspectos, que permitirán a su vez continuar con el desarrollo del alumno, estos aspectos versan en torno a asuntos relacionados a la parte comunicativa, lógica, sin dejar de lado el estudio del entorno, la conservación del mismo, así como el otorgamiento de la premisas necesarias para un mayor reconocimiento como persona, dentro de la sociedad, estas lecciones irán complementadas a un ritmo acorde con la edad y nivel cursado por el educando, así mismo tan igual como en el nivel anterior estas experiencias se apoyan en la realización de actividades grafico plásticas, incluidas de algunas de otra naturaleza.

**h.-Desarrollo de una Clase a Nivel Secundaria(SOP8)**

La enseñanza en el nivel secundario se caracteriza, por impartir conocimientos de una mayor profundidad, en comparación con el nivel anterior, adicionalmente en esta se recurre a una serie de técnicas mas sofisticadas que permiten

reafirmar los conocimientos dentro de este nivel, en virtud a que el nivel de desarrollo tanto psíquico como intelectual del educando así lo permiten.

Práctica común durante el desarrollo de las clases, constituye el hecho de no amoldarse a un solo texto guía o base, sino mas bien remitirse a la preparación de una eficiente bibliografía, la cual puede ser complementada, conforme a la disponibilidad de tiempo con la preparación de algún tipo de separatas, o ejercicios de entrenamiento, que permitan asimilar con rapidez los diversos tópicos que corresponden a este nivel.

#### **5.3.1.2.- Subsistema de Evaluación y Control Académico(SOE)**

Abarca una serie de actividades relacionadas con el control del trabajo pedagógico que se va llevando a cabo, a fin de ver si se esta llegando a obtener los logros trazados desde un inicio, si el alumno esta adquiriendo debidamente la competencias debidas, o en lo contrario apreciar la marcha a modo de subsanar posteriormente la posibles fallas que pudiesen estar dándose dentro del procesos de impartición de clases y que a su vez estén afectando una adecuada asimilación de los conocimientos.

De manera análoga, se compone de la serie de procedimientos que se listan a continuación:

##### **a.- Evaluación de la Experiencia a Nivel de Laboratorio(SOE1)**

En el colegio resulta imprescindible desarrollar una evaluación, que permita detectar si efectivamente se están logrando captar los objetivos trazados al inicio del curso; por consiguiente la evaluación de una experiencia a nivel de laboratorio se da mediante dos maneras, una primera denominada lógica, en la cual se prepara previamente al

alumno antes de la ejecución de la experiencia con el fin de que este vaya al laboratorio con algún antecedente de lo que se ha de realizar y posteriormente en la ejecución complementa aquel tramo faltante o vacío que se hubiese presentado durante su realización.

Una segunda manera lo da la evaluación motivadora, la cual durante el desarrollo de la ejecución de la experiencia propicia a que el alumno vaya generándose una serie de inquietudes la misma que a su vez van siendo absueltas por el docente y en muchos casos con participación del mismo alumno.

#### **b.- Asesoría Psicológica(SOE2)**

Paralelamente al desarrollo de las clases, el plano psicológico es desarrollado permanentemente no solo por el personal destinado para tal fin en la institución(Psicólogo), sino también que en este intervienen tanto los demás docentes y principalmente el tutor, que como responsable de la sección a su cargo conoce las motivaciones y características personales de cada alumno que compone su sección, desarrollando sobre los mismos una función, eminentemente orientadora; por consiguiente este se encuentra alerta frente a cualquier problema que pudiera suscitarse para con el alumno.

#### **c.- Control Desarrollo de Actividades(SOE3)**

La función principal de esta actividad radica, en la vigilancia que las acciones emprendidas, y previamente planificadas con la debida anticipación, estén llevándose a cabo, conforme a lo estipulado en las correspondientes directivas expedidas.

Entre las actividades comprendidas bajo este principio, se ubican, las actuaciones publicas, los simulacros organizados frente algún desastre, y actividades deportivas.

#### **d.- Registro de Calificaciones(SOE4)**

Una calificación justa, caracteriza un adecuado modo de medir el rendimiento, en cuanto a la formación del alumnado;

por tanto es fundamental que los medios y procedimientos ejecutados para tal fin, resulten lo suficientemente adecuados, los mismos deben ser revisados constantemente a fin de estar acordes con la tecnología disponible. Incluido dentro del mismo destacan el uso de los registros auxiliares, los mismos sobre los cuales el docente podrá monitorear el avance del alumno, de manera mas personalizada.

#### **e.- Atención Padres de Familia(SOE5)**

El constante interés de los Padres de Familia, por el avance de su hijo, a través de su vida escolar, constituye un punto importante para su formación, es por esta razón que el dialogo entre los padres del alumno y los profesores, debe ser constante. Ante esta necesidad primordial el colegio, ha elaborado acorde con sus normas, un horario de entrevistas, durante el horario normal de clases, y fuera de este, permitiendo incluso la realización de entrevistas pactadas en un horario inusual, tanto entre el docente y los padres.

#### **5.3.2.- Subsistema Técnico(ST)**

Corresponde a este sistema desarrollar aquel conjunto de actividades destinadas a la elaboración, procesamiento y calculo de la información correspondiente, las mismas que requieren asistencia técnica para su desarrollo, vale decir se incluyen dentro de las mismas cálculos de aportaciones, tareaje, selección, etc, el mismo comprende los siguientes subsistemas:

##### **5.3.2.1.- Elaboración de Planillas Personal Estable (ST1)**

Consecuentemente a la actividad educativa desarrollada, por el personal docente, la elaboración de planillas de sueldo se efectúa teniendo en cuenta una serie de elementos, tales como el numero de faltas y tardanzas del personal, posibles permisos de salidas, frente a las justificaciones que se estos pudiesen haber presentado según el caso, posibles adelantos de sueldo, efectivos con licencia de trabajo respectiva con el fin

de efectuarse los descuentos correspondientes que precederán a la emisión final de la correspondiente planilla mensual visada tanto por el encargado de la administración y por el contador general y finalmente pasar a la emisión de las correspondientes boletas de pago que han de entregarse al trabajador al momento del cobro.

#### **5.3.2.2.- Elaboración de Planillas Personal Contratados(ST2)**

Procedimiento bajo el cual se detalla las tareas seguidas, por todos aquellos empleados que han seguido laborando en la institución, bajo la modalidad de contratados, y que se encuentra sujetos a la emisión de recibos por concepto de honorarios, en el momento del cobro de su mensualidad.

#### **5.3.2.3.- Pago de Obligaciones-AFP (ST3)**

El pago de obligaciones por concepto de fondo de pensiones, del trabajador se efectúa de manera mensual, a partir de la elaboración de la planilla oficial, mediante el llenado por parte del Asistente Contable de los formatos respectivos con el fin de abonar la cantidad correspondiente, resultante de tal monto a la empresa administradora de fondos de pensiones(AFP) respectiva, para lo cual se hace necesario llevar a cabo un control meticuloso del mismo pues errores severos, pueden generar incompatibilidad durante los pagos que pudieran acarrear en el futuro, situaciones onerosas en cuanto a incumplimiento de pagos.

#### **5.3.2.4.- Reembolso Caja Chica(ST4)**

La preservación de los recursos financieros en efectivo mantenidos por caja, para el normal desarrollo de sus actividades, conocido como "Caja Chica", se va llevando a cabo conforme los niveles de esta son utilizados, así el cajero va analizando a diario constantemente la marcha de cómo va esta, actualmente el nivel de caja chica asciende a S/.4500,

cuando el cajero detecta que la cantidad de dinero utilizado bordea a los S/.4000 opta por informar al Sub director administrativo con el fin de que mismo inicie sus acciones destinadas a reponer la cantidad de dinero gastado y así evitar futuras disconformidades que pudieran suscitarse ante la falta de liquidez.

#### **5.3.2.5.- Reembolso ESSALUD(ST5)**

Frente a posibles casos de licencia o impedimento físico mediante el cual el trabajador se vea imposibilitado de laborar en la institución por determinado lapso de tiempo, el colegio dispone conforme a lo procedimientos establecido por ESSALUD, el llenado y envío del formato correspondiente, con el fin de que el seguro proceda a abonar la cantidad equivalente de dinero que se le ha venido abonando al trabajador durante el lapso por el que comprende su respectiva licencia.

#### **5.3.2.6.- Liquidación de Beneficios CTS(ST6)**

La liquidación de beneficios, comprende el cálculo del monto correspondiente a la Compensación de Tiempo de Servicios(CTS) de cada trabajador, esta se efectúa generalmente a petición del Jefe de Contabilidad con el fin de evaluar los niveles a los que asciende el asumir los citados costos y de establecerse la manera de cómo encarar los mismos.

#### **5.3.2.7.- Arqueo de Caja(ST7)**

Comprende una serie de acciones emprendidas para una adecuada organización y control, del fondo disponible en caja, a nivel de efectivo, especies en valor y utilizables durante el desarrollo de diversas transacciones.

Por consiguiente el control actuado, versará en la certificación documentario, que obra en poder del cajero, en

torno a lo gastado, sino también la verificación del circulante correspondiente, incluidos estos montos y sus saldos.

#### **5.3.2.8.- Declaración y Pago de Impuestos(ST8)**

Dentro de este procedimiento se ubica una serie de pasos destinados a la preparación y declaración de impuestos, preparación de descuentos oficiales, correspondientes por planillas, acorde al tipo de renta y categoría del trabajador, así como la disponibilidad de fondo necesario para cumplir con las citadas obligaciones.

#### **5.3.2.9.- Provisión por Cobro de Pensiones (ST9)**

La provisión citada, comprende la separación hecha dentro del sistema contable, y que ha de ser cancelada al momento en el que el Padre de Familia efectúa la cancelación por concepto del servicio educativo impartido a su menor hijo, en resumidas cuentas dicha provisión representa una cuenta pendiente que ha de ser cancelada y por tal, considerada como un fondo por cobrar, no estando la misma exenta a una serie de cambios y casos de excepción, tales como la modificación de los montos cancelables.

#### **5.3.2.10.- Conciliación Bancaria(ST10)**

Con esta acción se busca concordar el estado de cuentas bancarias existente de la institución, mediante la comparación de sumas y demás datos provenientes de fuentes distintas, una primera fuente la constituye el estado enviado por la entidad bancaria propiamente dicha, en tanto que la segunda fuente lo viene a conformar la información arrojada por el sistema contable, a tiempo real, llegando a determinarse la diferencias y la justificación de las mismas.

#### **5.3.3.- Subsistema Social(SS)**

El subsistema social esta comprendido a su vez por una serie de subsistemas destinados a brindar una serie de prestaciones sociales y servicios adicionales, tales como servicios médicos o relacionados



con la higiene y seguridad tanto de los alumnos como de los trabajadores, esta comprendido por:

#### **5.3.3.1.- Atención de Primeros Auxilios(SS1)**

A pesar de que continuamente se efectúan diversas supervisiones dentro del local por parte del personal de seguridad, con el fin de preservar la seguridad y eliminar los niveles de riesgo que pudieran darse en el mismo, los accidentes entre alumnos siempre están presentes; por consiguiente se ha dispuesto con una unidad asistencial, destinada a atender aquellos caso descritos y que precisan de atención inmediata, el mismo esta a cargo de una enfermera de tópico, la misma que efectúa los primeros auxilios a los accidentado, luego de cuya atención dependiendo del grado de gravedad de la lesión dispone el traslado o no a la clínica del accidentado, para la atención médica debida

#### **5.3.4.- Subsistema Administrativo(SA)**

Evidentemente, el accionar administrativo se encuentra inherentemente durante el desarrollo del grueso de actividades de la institución, a manera de trasfondo, nadie escapa al mismo, así no solo es llevado a cabo por el área que responde al citado nombre, sino también por las demás unidades, vale decir primaria, secundaria e inicial, y esta compuesto por los siguientes subsistemas:

##### **5.3.4.1.- Préstamo de un Texto(SA1)**

El servicio brindado por la biblioteca comprende esencialmente el préstamo de textos y otros materiales adicionales para disponer su uso tanto en el salón de lectura del colegio, como para su uso a domicilio, por consiguiente su adecuado registro y control de préstamo y devolución en la misma resultara esencial para la buena marcha del funcionamiento de la misma, ya que permitirá poner al alcance de los alumnos textos necesarios para complementar su educación, así como una efectiva devolución permitirá a que

otros alumnos también puedan acceder a esta misma información.

#### **5.3.4.2.- Recepción de Documentos Diversos y Cartas de Reclamo(SA2)**

A lo largo del desarrollo del año escolar continuamente va llegando diverso tipo de documentación, las mismas que van siendo canalizadas a través de la dirección general, a esta oficina llegan no solo cartas, sino también invitaciones, ofertas, cartas de reclamos y algunos otros comunicados de carácter interno; por consiguiente su atención se prioriza en la atención de aquellos documentos que guardan singular importancia para la institución vale decir, memorandums, directivas y cartas de reclamo, pasando posteriormente a atenderse los demás documentos, a decisión de Director, el cual dispone su pronta o no atención.

#### **5.3.4.3.- Solicitud de Permiso-Personal (SA3)**

Para acceder a este, el docente requiere llenar el formato correspondiente de permiso, para pasar este luego a ser firmado por su jefe inmediato superior, al cual le participará convenientemente el motivo de su salida, el cual dispondrá si accede o no al mismo, conforme a la situación que se le exponga, finalmente dicho permiso pasa a manos del Director General el cual se limitará a visar el correspondiente permiso, anteriormente aceptado.

#### **5.3.4.4.- Reemplazo de Docentes (SA4)**

Al igual que en el caso anterior, frente a la irrevocable necesidad de ausentarse un docente por determinado día o a determinadas horas, la subdirección respectiva dispondrá su correspondiente reemplazo, con el fin de no interrumpir el normal desarrollo de impartición de clases entre los alumnos. Para lo cual se prevee el número de horas de ausencia del

docente y así asignar entre aquellos docentes que cuenten con horas libres al que ha de hacerse cargo del aula respectiva.

#### **5.3.4.5.- Solicitud de Requerimientos(SA5)**

El procedimiento de solicitud de requerimientos pasa a ser seguido, por la totalidad de oficinas, al momento en que estas requieren de algún material necesario para el normal desarrollo de sus actividades, tales como suministros de escritorio u algún otro material similar.

#### **5.3.4.6.- Matrícula y Reinscripciones (SA6)**

El proceso de matrícula llevado a cabo en el colegio comprende desde la verificación de la condición del alumno al momento de su ingreso, hasta su registro definitivo dentro de la nómina del colegio.

El hecho de que el desarrollo del mismo se de tan solo por un lapso muy breve de tiempo(a inicios del año escolar), permite poder analizar mejor la estructura del mismo, durante el resto del año; razón por la que durante el presente año escolar se ha permitido parcialmente, el uso de un nuevo sistema de registro del alumnado, mediante el cual se espera poder agilizar la dinámica del mismo. Cabe resaltar la enorme importancia que se le esta dando dentro del mismo a la recepción de la totalidad de documento, a fin de garantizar mantener una nómina completa y oportuna.

#### **5.3.4.7.- Solicitud de Adelantos(SA7)**

El trabajador recurre a los adelantos de remuneración, frente a la necesidad de efectivo, o ante alguna emergencia personal que pudiese estar suscitándole, motivo por lo cual opta por acercarse a exponer su caso frente al Director encargado de la administración.

Una vez aprobado dicha solicitud, pasara a cobrar el dinero respectivo, previa autorización de la administración, la misma que llevara un control contabilizado del mismo, y que será

materia importante al momento de la elaboración de las planillas.

#### **5.3.4.8.- Servicio de Fotocopias(SA8)**

El servicio de fotocopiado dentro del colegio se viene ofreciendo, ante la gran necesidad del mismo por parte de los alumnos, y el personal de la institución, y a su vez constituye una fuente mas de ingresos para la asociación que promueve al colegio, en el caso de los alumnos y padres de familia, el costo por fotocopia es de S/. 0.10, en tanto que para el uso por parte del personal del colegio este servicio es accesible sin costo alguno, siempre y cuando acreditando la debida documentación, es decir especificando mediante un documento la identificación de quien lo solicita, a manera de sustento, y que ha de utilizarse posteriormente durante el control de lo ingresado y lo gastado por el servicio de fotocopiado.

#### **5.3.4.9.- Recepción de Nuevos Libros-Biblioteca(SA9)**

Una vez realizadas las gestiones para la adquisición de un nuevo material para la biblioteca, vale decir textos, suplementos, diarios, la editorial conviene enviar a un representante a fin de que cada semana o periodo acordado haga llegar el ejemplar debido a la misma. Esta entrega va acompañada según la mayoría de los casos con una guía de entrega mediante la cual se constatará la respectiva operación.

A continuación el bibliotecario procederá a registrar y prepara el material recibido y disponer su conveniente almacenamiento, procurando su pronta utilidad.

#### **5.3.5.- Subsistema de Registro y Control(SC)**

Las actividades que constituyen este subsistema, están encaminadas a esclarecer de que manera va en marcha el sistema administrativo en su conjunto, con miras a asumir las medidas correctiva correspondientes al caso, por lo cual se hace necesario la presencia de adecuados mecanismos, dotados de imparcialidad, que

efectivamente asuman la responsabilidad y el rol que compete a cada uno desempeñar tan delicada labor.

Este subsistema comprende:

#### **5.3.5.1.- Salida de Alumnos-Secundaria(SC1)**

Al momento de finalizar las labores pedagógicas en el colegio, un instante antes de que los alumnos procedan a retirarse, el auxiliar de nivel pasa a realizar una ligera inspección a través de todas las aulas, observando si existe alguna irregularidad, en cuanto al orden o mobiliario presente en las mismas.

Si detecta en medio de esta inspección, alguna irregularidad inmediatamente indaga sobre las causantes de la misma, si esta falta ha sido como consecuencia de uno o varios alumnos, procederá a aplicar la sanción respectiva, de acuerdo a la gravedad del caso.

#### **5.3.5.2.- Control de Ingreso de Alumnos y Docentes Primaria(SC2)**

En el caso de la sección primaria, el auxiliar de nivel en coordinación con el encargado de normas académicas efectúan un control en las puertas correspondiente, asignadas para el ingreso de los alumnos, dentro de las horas estipuladas conforme a las normas del colegio. Es desde esta ubicación que se verifica que el alumno al momento de ingresar este correctamente vestido, y a su vez evitando de que en la puerta de acceso se generen algunos desordenes entre ellos, hasta las 7:45 am, que es la hora en que los alumnos se disponen a formar en el patio.

Así mismo luego de haberse hecho su ingreso los alumnos, a sus correspondientes aulas, el auxiliar verifica personalmente la asistencia o no de los docentes a sus respectivas aulas, de no estar presentes los mismo, pone al tanto al subdirector de

primaria y asume el control del aula transitoriamente, hasta que se logre encontrar un reemplazo.

#### **5.3.5.3.- Procesamiento de Boletas de Pago(SC3)**

Una vez efectuado el trabajador el cobro de su respectiva remuneración en el banco, este deseara conocer a cuanto ascienden los diversos conceptos de los cuales se compone la misma, así como la cantidad descontada, en caso de haber sido afectada por el mismo.

Para lo cual el trabajador se acerca a la oficina de la administración y solicita su respectiva boleta de pago, correspondiente al mes, con esta certificara si el monto recibido es conforme, o de lo contrario presentar un reclamo

#### **5.3.5.4.- Control de Ingreso de Alumnado y Docentes Secundaria(SC4)**

En el caso de la sección secundaria, ante el ingreso de alumnado se sigue lineamientos, similares a los seguidos para con primaria, con la salvedad de que en esta sección se trabaja con alumnos de mayor edad que los anteriores, por consiguiente el control en esta etapa exige ser mas efectivo.

Para el caso de control de docentes, este es realizado a cada cambio de hora, ya que existen diferentes docentes para cada curso y en este caso el auxiliar deberá efectuar la inspección debida en todo momento, además, si en caso no se presenta el docente, asumir el control del aula correspondiente, hasta la llegada del mismo, o en su defecto del docente reemplazante.

#### **5.3.5.5.- Control de Ingresos por Servicio de Fotocopiado**

Gradualmente el bibliotecario se encarga de efectuar un control interno se las cantidades ingresadas por el servicio brindado, es así que diariamente va registrando las cantidades correspondientes al día, hasta que llegado el fin de mes elabora el resumen respectivo, el cual junto con el dinero en

efectivo y los vales sustentatorios correspondientes son depositados en la caja del colegio.

#### **5.3.5.6.- Control de Tardanzas y Faltas-Alumnos (SC6)**

Las tardanzas del alumnado son controladas por los auxiliares de ambos niveles presentes en el colegio, los cuales ayudados por el diario del alumno notifican a los padres y apoderados de la ausencia o tardanza en que hubiese incurrido su menor hijo, adicionalmente son también los encargados de tomar lista a cada sección, conforme a su nivel, y a indagar los motivos por el cual estos se ausentaron.

#### **5.3.5.7.- Control de Tardanzas Docentes(SC7)**

El control de las tardanzas en las que los docentes han incurrido se efectúa gracias a las tarjetas que cada docente marca a diario en el reloj de control(puerta principal) al momento de hacer ingreso y salida del colegio. Mediante este registro se contabilizan el número de tardanzas , así como el tiempo no laborado, el mismo es utilizado durante la elaboración de las planillas con fin de efectuarse los descuentos respectivos. Una vez elaborado este resumen se establece un record de las mismas, y se indaga por las causas que motivaron aquellos retrasos no justificados, si el trabajador a pesar de ello persiste en su actitud, el caso pasara a manos de la Dirección General la cual convendrá si decide o no enviar un memorandum al trabajador.

#### **5.3.5.8.- Cobro de Pago de Pensiones(SC8)**

El padre de familia mensualmente se acerca a caja del colegio para efectuar diversos pagos, estos pueden ser pensiones atrasadas u por algún otro concepto, de manera que a lo largo del día se van registrando una serie de ingresos a caja, los mismos que son reportados al final del mismo, con la finalidad de que estos ingresos percibidos pasen a ser depositados a la cuenta del colegio, por lo que Sub director de

Administración dispone autorizar el depósito, emitiendo el cheque respectivo.

#### **5.3.5.9.- Sanción de Faltas (SC9)**

El procedimiento citado abarca una serie de tareas, que generalmente han de seguirse, frente a la presencia de alguna falta, cometida por parte del alumno, entiéndase como falta la agresión y/o efecto de daño, ante un bien perteneciente al patrimonio del colegio, tal como una rotura de carpeta; o de lo contrario una agresión entre alumnos. Como podrá apreciarse, esta práctica comprende normas de disciplina, aplicables solo en caso estas sean trasgredidas, y según a la gravedad del incidente.

#### **5.3.5.10.- Control de Devolución de Textos(SC10)**

Este procedimiento complementa al servicio de préstamo de textos, mediante el cual una vez prestado el texto a domicilio, se estipula que el alumno posee un plazo máximo de dos días para hacer entrega del mismo. Al momento de la entrega el bibliotecario quien salvaguarda la seguridad y buen estado de los mismos verifica en que estado esta haciendo entrega el alumno del libro, en caso no estar en condiciones optimas procederá a hacerle presente dicha falta al alumno.

Una vez pasados los dos días de plazo, en caso de que el alumno no halla hecho entrega del mismo, la bibliotecaria elabora una relación de los mismos y pasa a solicitarlos al aula en donde se ubica el alumno; en caso de extravío del mismo, el alumno deberá proceder a abonar la suma correspondiente para la reposición del mismo a la administración del colegio.

#### **5.3.5.11.- Control de Recuperaciones en Clase(SC11)**

El normal desarrollo de las clases, es un hecho clave, que refleja un eficiente manejo de la gestión educativa, la cual a su vez debe ser planificado conforme a un cronograma realista y factible de cumplir, estipulándose una holgura, para aquellos



retrasos e imprevistos que pudieren darse durante la ejecución, es por lo tanto necesario considerar la inclusión de una serie recuperaciones de clases, de tal forma que estas permitan regularizar el normal desarrollo, superando los citados imprevistos, de una manera prudente.

#### **5.3.5.12.- Control de Ingreso y Salida de Bienes (SC12)**

Durante el traslado de bienes activos pertenecientes a la institución, generalmente para finalidad de reparación, se hace necesario la ejecución de un control tanto de la salida, como de reingresos de los mismos, a fin de evitar perdida u robo alguno que pudiera suscitarse con los mismos.

#### **5.3.5.13.- Control de Ingreso y Salida de Visitantes al Colegio (SC13)**

De manera similar al caso anterior, el control de ingresos de personas se efectúa, por la puertas de acceso al plantel, tratándose en lo posible de conocer a la persona que ha hecho ingreso al colegio, y principalmente la finalidad que persigue con dicho acto.

#### **5.3.5.14.- Control Pago Pensiones (SC14)**

Control efectuado a fin de verificar como se ha de efectuar el avance en cuanto a cuentas de morosidad se refiere, si esta es elevada, y por consiguiente critica se han de asumir las medidas correspondientes con el fin de menguar estos defectos. Generalmente se lleva a cabo durante las dos quincenas correspondientes a cada mes.

#### **5.3.5.15.- Elaboración de Directivas(SC15)**

Las directiva cumplen como finalidad, normar una serie de acciones tomadas en conjunto, que rigen a partir de la fecha de su expedición, las mismas pueden ser modificadas conforme al periodo de vigencia, y a las necesidades en particular, he aquí en donde radica su importancia.

#### **5.3.5.16.- Orientación Alumnado(SC16)**

Actividad netamente formativa, lo cual implica la participación de profesionales, expertos en la materia tal como el caso del Psicólogo, el cual en coordinación con los diversos docentes y auxiliares, se encargara de tratar los mismos; aplicando las medidas y tratamientos pertinentes, de acuerdo al caso presentado, e involucrando en los mismos la ayuda proveniente de los Padres de familia en caso resulte necesario.

### **5.4.- DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DEL SISTEMA**

#### **5.4.1.- Entradas del Sistema**

##### **5.4.1.1.- Alumnado**

La evolución del alumnado del colegio en los últimos años ha venido sufriendo notables bajas (Observar tabla 5.33 y gráfico 5.60), a consecuencia de una serie de diversos factores, de entre los que destacan principalmente la enorme crisis económica que incidió directamente en desmedro del bolsillos de toda la población, y que a su vez generó grandes cambios en las cantidades que conforman los diferentes niveles socioeconómicos.

Sin embargo en el interior de estos continuos descensos, podemos denotar que la predominancia de alumnos de sexo masculino, permanece aun vigente sobre su contraparte de genero tal como se aprecia en el gráfico 5.61, de igual forma si comparamos el nivel de alumnos que cursan estudios por sección, encontraremos de que el nivel secundario ha superado ligeramente en los últimos años 2 años a la sección primaria(Ver Gráfico 5.62), la cual tradicionalmente ocupaba los primero lugares en cuando a cantidad de alumnado por sección, es de advertirse también de que el nivel inicial has seguido una tendencia a sucesivas bajas, similar a la registrada para el total de alumnado, finalmente el registro porcentual del

alumnado para el último periodo escolar concluido arroja la siguiente composición: 6% Sección inicial, 46% Sección primaria y 48% Sección Secundaria(Gráfico 5.63).

#### **5.4.1.2.- Personal**

El colegio cuenta con 60 efectivos, los mismos que se encuentran desempeñando los diversos puestos, que aparecen en el cuadro orgánico de personal con sus respectiva distribución, de cuya población un 8% fluctúa entre las edades de 30 a 39 años, un 16% que corresponde al intervalo que abarca las edades entre 50 y 59 años, destacando en su mayoría el 30% del personal, cuyo rango de edad esta comprendido entre 20 a 29 años.(Gráfico 5.65).

Así mismo la mayoría del personal que labora en el colegio, cuenta con no más de una década de servicio en el mismo, cohorte constituido fundamentalmente por personal contratado, en segunda instancia le siguen aquel conjunto de efectivos cuyo tiempo de servicio va de 20 a 29 años(Gráfico 5.64).

#### **5.4.1.3.- Recursos Disponibles**

En materia de recursos, la institución en estudio cuenta tanto, con recursos humanos constituido por los docentes, auxiliares, administrativos y demás trabajadores cuyo trabajo en conjunto, permiten delinear una manera de servicio particularizada, efectivos cuya evolución se ha visto en el párrafo anterior.

Así mismo el colegio cuenta con recursos del tipo material o físico, constituido principalmente por material de trabajo, como son útiles de escritorio, computadoras, televisores, proyectores etc, y recursos materiales relacionados directamente a la infraestructura del mismo, aquí tenemos a las diversas aulas del que se compone el mismo, ambiente de laboratorio, lozas deportivas, carpetas, pizarras, pupitres y demás elementos que permitan efectuar el servicio educativo de la mejor manera

posible, de esta manera el trabajo en conjunto dará como resultado el servicio ofrecido:

$$ADMINISTRACIÓN * (PERSONAL + ALUMNO + MATERIAL) = SERVICIO$$

#### **5.4.1.4.- Demandas y Necesidades**

A pesar de que la institución educativa es de carácter privado, debe tenerse presente, como ya se señaló con anterioridad de que el colegio presenta una serie de múltiples deficiencias, muchas de las cuales los directivos son concientes; sin embargo limitaciones, principalmente de carácter económico no permiten su fácil implantación.

En los últimos 5 años el avance tecnológico, ha permitido de que la informática se compenetra con mayor ahínco en la diversas industrias e instituciones de servicio, el colegio no ha resultado ajeno a esto, es por esto que ha venido requiriendo del uso de softwares o aplicativos, de tal forma que le permitan agilizar de alguna forma, el procesamiento de la información, es así que cuenta con un aplicativo destinado al procesamiento de todo lo referente a la información contable, otro recientemente adquirido para el procesamiento de notas y registro del alumnado; complementariamente a esto se vienen impartiendo clases de computación, tanto para el alumnado como para los docentes a través de módulos debidamente acondicionados, equipados y a su vez conectados al mundo a través de la poderosa herramienta como es la Internet. El mantenimiento de estas bondades implica un costo sumamente elevado, ante lo cual los directivos han optado por reducir el consumo de los mismos, limitando su uso a determinadas horas del día

Conforme a los requerimientos que demanda la nueva tecnología educativa, el colegio carece de modernas aulas para

propiciar el trabajo en equipo, cuyo interior permita al docente desplazarse equitativamente, hacia todos los lados del aula en antitesis a lo tradicionalmente utilizado aun por muchos colegios, en el que la pizarra se ubica tan solo en una sola posición.

Las aulas para un colegio de esta categoría, carecen de material para exponer material audio visual, vales decir equipo de televisión y VHS. Se conoce gracias a la información recabada, de que aproximadamente unos 3 años atrás, se instalaron estos equipos en todas las aulas, sin embargo un intento de robo, obligo a los directivos a retirarlos por no contar por aquel entonces con la seguridad debida que garantice la integridad de dichos equipos.

En cuanto al mobiliario se tiene conocimiento de que si bien las carpetas utilizadas por los alumnos no se encuentran en mal estado, su renovación y reemplazo gradual por otras de mayor comodidad, no se ha venido efectuando, a pesar que constituyen parte importante para el proceso de aprendizaje. Adicionalmente también se hace necesario la adquisición de pizarras acrílicas, al igual que plumones para las mismas, en vista a que aún se mantiene el uso de pizarras para escritura mediante tizas.

Otro factor que resulta preponderante para la institución es la adquisición de adquisición de sillas y toldo respectivo para la realización de actividades, las mismas que se dan con gran frecuencia durante el año, a manera de suplir alguna diferencia con otros colegios de similar categoría, que cuentan con un coliseo propio.

Como se señalo al inicio de este punto, la importancia y la necesidad de que el mantenimiento del equipo, se deba llevar a cabo anualmente, es necesario también no descuidar el mantenimiento del material que compone el laboratorio de

ingles, cuya medida de inspección no se ha venido dando, desde aproximadamente 3 años.

Aspecto no menos importante resulta el hecho, del equipamiento del laboratorio de ciencias, destinado a la realización de diversas experiencias, en los mismos se hace necesario la adquisición de una serie de diversos reactivos químicos, con anterioridad se conoce que existía un convenio con entidades relacionadas al tema, para la adquisición de los mismo de manera continua, sin embargo el mantenimiento de las mismas fue suspendido, evidentemente por razones económicas.

A diferencias de otros colegios de similar categoría, el colegio carece de buses de transporte para beneficio de sus alumnos.

Finalmente es necesario recalcar de que el personal no cuenta con un uniforme propio, tal como si lo venia haciendo 6 años atrás, recientemente se ha dado a conocer por parte de los directivos, de que se ha dado inicio a las gestiones, para que a partir de mediados del presente año comience su uso nuevamente.

#### **5.4.1.5.- Política Educativa**

Al igual que la gran mayoría de colegios privados, la institución en estudio, ha venido llevando a cabo una política a nivel educativo propia, acorde a las necesidades de sus alumnos, y de su personal sin dejar de mantener como trasfondo las dictadas por el Ministerio de educación a nivel nacional.

La misma esta basada en normas y lineamientos básicos, que inspiran y que condicionan a su vez el trabajo de cada una de las partes integrantes en pos de la consecución de los objetivos trazados.

A nivel de gestión se ha optado ya, desde hace algunos años atrás reforzar ampliamente la labor de tutoría, a fin de que cada docente se compenetre un poco mas con el aula, a la cual se le ha asignado bajo su responsabilidad, desarrollando en la misma no solo una labor eminentemente académica, sino también orientadora; a diferencia de otras instituciones en las cuales esta ultima función tradicionalmente le es asignada íntegramente al departamento de Psicología. Similarmente a nivel curricular se ha creído conveniente adoptar un nuevo enfoque, eminentemente constructivista, en el cual el alumno elabore sus propios conocimientos y experiencias, en materia de investigación fomentando la renovación tanto de nuevas experiencias, complementadas con test debidamente elaborados, de igual forma se ha puesto también mucho énfasis al desarrollo de las visitas de estudios; sin embargo aun subsisten limitaciones para su normal desarrollo, generalmente estas de índole económico.

Así mismo en lo concerniente a la evaluación, se ha institucionalizado practicas en función al grado de importancia que guardan para el estudiante determinados factores, de un lado esta el aspecto cognoscitivo, mas este no basta simplemente, también resulta valido sopesar otros aspectos a fin de una obtener finalmente la calificación mas justa, es por eso que también interviene el lado conductual y finalmente es aspecto procedimental, que es el que justificara la manera en el alumno van ejecutando y asimilando las cosas que va aprendiendo, similarmente para niveles un poco mas bajos, se viene fomentando una forma de evaluación acorde a competencias adquiridas, programándose debidamente por parte de los docentes, la creación de los estímulos apropiados y tan necesarios para esta etapa tan importante del ser humano, y sobre los cuales comienza a forjar su personalidad.

Paralelamente a estas actividades, constantemente se efectúan supervisiones tanto de infraestructura, como de mobiliario, con el fin de contar con el material logístico necesario y propiciar en lo posible la impartición de una adecuada clase, y ala vez suprimiendo toda clase de riesgos que pudieran presentarse.

En materia de política magisterial, cabe señalar específicamente en el plano de la capacitación que esta ha sufrido en los últimos una cierta limitación, lo que ha obligado tanto a los directivos como docentes a organizar programas de capacitación de manera interna, a diferencia de cómo se venia haciendo anteriormente, (en otras instituciones de enseñanza superior).

#### **5.4.2.- Salidas del Sistema**

Existen innumerables variables de salida en un sistema tan complejo, como el que se esta tratando, por consiguiente se ha asumido rescatar de alguna forma la mas representativa, para este caso se ha convenido tomar los datos cuantificados tanto de la cantidad de alumnos egresados, repitentes y de aquellos que se han retirado, durante los últimos años, cantidades cuyo resumen se muestra en la Tabla 5.33, a continuación pasamos a detallar el comportamiento evolutivo de cada uno de estos:

##### **5.4.2.1.- Egresados**

La evolución de la cantidad de alumnos egresados del colegio durante los últimos 5 años, ha venido siguiendo una constante de continuos decrementos, a razones de cambio sumamente variables, hasta el año 2000, en que se observo una satisfactoria recuperación, sin embargo como apreciarse en la Gráfica 5.66 para el año 2001 se tuvo nuevamente una nueva baja; en términos generales la disminución de alumnos egresados ha ido dándose paulatinamente.



Esta tendencia cuya persistencia aún se denota, se acrecentó en apreciable medida, como consecuencia de los fuertes rumores que surgieron respecto a una posible venta del colegio(años 1996 y 1997), lo que origino la notable baja en cuanto a matrícula del alumnado, a la vez que genero una situación de zozobra entre diversos padres de familia, que optaron como mejor opción, retirar a sus hijos del colegio, situación que se esta tratando de superar gradualmente.

#### **5.4.2.2.- Retirados**

Tal como se aseveró durante el acápite anterior, el número de alumnos que han venido retirándose del colegio durante el transcurso de los últimos años, ha venido disminuyendo en comparación a los niveles de deserción registrados durante los años 96 y 97; sin embargo aún a pesar de haberse reducido las cantidades iniciales a casi la mitad en la actualidad, resulta preocupante que dichas cantidades aun resulten lo suficientemente elevadas.

Estas disminuciones generalmente responden a una serie de factores que se adicionan al hecho anteriormente mencionado, factores que giran principalmente al quehacer económico, tales como las pensiones y las facilidades de pago que estas cubren, ante esto la institución ha optado por reducir al mínimo el nivel de las mismas, como parte de un plan a fin de captar en lo sucesivo un mayor número de alumnado.

A manera de aliciente, resulta motivante apreciar que a pesar de la situación expuesta, sufrida por la institución, el nivel de alumnado matriculado en determinado año se ha venido conservando durante la matrícula correspondiente al año consecutivo, lo que ha permitido obtener óptimos niveles de retención(Ver grafica 5.67).

#### **5.4.2.3.- Repitentes**

Respecto al factor de repitencia, el cual se constituye en un indicador mas que todo de operación, en nuestro caso de evaluación académica, se puede resaltar que estos han venido desarrollándose favorablemente, lo que implica una continua disminución, que permanece latente, y que a su vez da como resultado elevados niveles de aprobación, cuyo conjunto constituye un punto a favor si se requiere hablar en cuanto a resultados pedagógicos, lleva a cabo la institución materia de estudios.(Ver Gráfica 5.68)

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA**

#### **6.1. - DESCRIPCIÓN**

En él capítulo anterior hemos ahondado en lo concerniente a la delimitación y estudio correspondiente del entorno al quehacer educativo, en esta etapa es necesario avocarse a la esencia de los procesos que se viene llevando a cabo en la institución que es materia de nuestro estudio.

Por consiguiente contamos ya con un antecedente descrito en el acápite intitulado "Identificación de los Subsistemas" perteneciente también al capítulo anterior, en los cuales se ha plasmado la esencia que persigue como conjunto cada uno de estos, sin embargo no se ha abordado aun con el debido rigor los mecanismos sobre los cuales se viene desarrollando estos.

Es necesario detectar oportunidades de mejora mediante una visión crítica, a fin de conciliar entre partes interactuantes, todo conducirá no solo a la mejora de la comunicación, si no también coadyuvara a llevar a cabo un eficiente servicio, en la que cada uno de los trabajadores se encuentre concientizado sobre cuan importante resulta su trabajo en la institución, dejando de lado el nivel que su puesto pueda ocupar.

#### **6.2.- MÉTODO DE TRABAJO**

En esta etapa el objetivo ha sido evidentemente conocer que es lo que realmente realiza el trabajador durante el desempeño de su puesto de

trabajo, información obtenida mediante las encuestas proporcionada al personal al momento de levantarse la correspondiente información, seguidamente fué necesario indagar como es que lo hace, en este punto se requirió muchísima observación en ciertos detalles que en algunos casos sobrepasan la capacidad técnica del que analiza los procedimientos en vista a que entra en juego una serie de tópicos mas relacionados mas al quehacer pedagógico; sin embargo han quedado delimitadas las bases para una eficiente impartición de las clases.

### **6.2.1.- Diseño de Encuesta**

El esbozo de una encuesta efectiva, radica en partir de la información básica esencial, que se desea obtener; principalmente la encuesta es una herramienta que se orienta a indagar los aspectos básicos del proceso, tanto la circulación, responsables, documentación, y demás elementos interventores, que ingresen, fluyan, o efluyan a través de los respectivos subsistemas.

Para el presente caso, es necesario partir de lo que comúnmente denominamos, un diagrama preliminar que nos oriente de manera general, para si a su vez poder ir hilvanando las etapas posteriores del trabajo, y que permitirán con practicas interrogativas posteriores, profundizar hasta en los detalles mínimos de la forma en como se realiza el trabajo.

En este punto considero necesario remarcar, que el grado de minuciosidad, conque se quiera abordar el análisis de los procedimientos, dependerá considerablemente del analista encargado de la realización del estudio del procedimiento, así como de otros factores limitantes al trabajo, tales como el tiempo disponible, y principalmente en función a que necesidad por satisfacer, se este orientando el estudio correspondiente; así en determinado flujo, podemos detenernos en un paso, e indagar minuciosamente hasta un último detalle, si la situación lo amerita, mas en otros casos no será necesario, de lo contrario una intransigencia no planificada, podría

generar un atraso, y con eso un incumplimiento en la presentación del estudio.

La encuesta de este trabajo, partió por indagar entre los respectivos responsables, entorno a los procedimientos que involucran el desempeño de sus funciones, en su puesto de trabajo. A la misma es necesario adicionar los documentos utilizados, así como conocer con quienes interactúa el citado puesto, además de otros datos adicionales, tales como turnos y horarios de trabajo, como puede verse el mismo responsable nos va a ir informando de talles de su labor, que nos servirán para enfocar el paso que prosigue al presente, que es la entrevista.

A esta última accederemos con un criterio mas completo, en torno a su función, lo que permitirá a su vez ahorrar considerable cantidad de tiempo, y avocarnos a indagar en detalles más puntuales, con mayor minuciosidad. En el Anexo N°8 se presenta el formato de encuesta utilizado para la etapa de levantamiento de información, del presente trabajo.

#### **6.2.2.- Práctica de entrevista**

La tarea del levantamiento de la información si bien ha sido iniciada, mediante la distribución de encuestas, aun no ha sido completada, para complementar lo recabado es necesario verificar, consultar lo registrado en las mismas.

Por consiguiente antes de coordinar y efectuar la misma, deberemos encontrarnos lo suficientemente preparados para orientarla convenientemente, hacia los fines que venimos persiguiendo, la información obtenida a partir de la encuesta constituye un buen preliminar para esta preparación.

Convenientemente orientada la entrevista, constituirá una herramienta fundamental, que nos permitirá ubicar diversidad de detalles presentes en el procedimiento en estudio, que no resultan fácilmente detectables a simple observación, por consiguiente es necesario tener presente las siguientes premisas durante su práctica:

- El lapso de tiempo invertido para su práctica, no debe resultar en demasía, extenso.
- A la vez su practica, debe darse de preferencia en el mismo lugar de trabajo, de ser posible, de lo contrario deberá seguirse en un lugar que no resulte incomodo para el entrevistado.
- Parte de la preparación preliminar a su inicio, consiste en tener elaborado un buen número de preguntas, o tópicos a tratar, basadas en lo declarado por el entrevistado en su respectiva encuesta, los mismos que precisan mayor aclaración.
- En lo posible el entrevistador deberá tratar de crear un ambiente cordial, tendiente a reducir todo tipo de tensión o roce con el entrevistado.
- El entrevistador deberá distinguir, a partir de lo expresado por el entrevistado, respecto a lo que este realiza, y lo que debería realizar, evitando caer en confusión, durante el transcurso de la practica.
- En casos de ser necesario, o de tratarse de la realización de operaciones sumamente complicadas, y si el trabajador se encuentra en disponibilidad de hacerlo, puede solicitársele una demostración parcial de cómo es que realiza su trabajo, a manera de complemento con su explicación

### **6.2.3.- Uso de medios adicionales**

Evidentemente el levantamiento de información implica la utilización de, un lapso de tiempo prudente, para poder asimilar convenientemente toda los datos que nos son proporcionados (adicional a la ya registrada en la encuesta), información compuesta principalmente por diversidad de detalles, tanto en el modo de trabajo, documentos usados, coordinaciones, y principalmente problemas mas frecuentes, volumen tan variado de detalles, que dificultan su registro exhaustivo, en tiempo real, sin dejar de escapar alguno que otro detalle, durante el desarrollo de la entrevista.

Como medida para suplir esta carencia, se ha visto precisado, hacer uso de medios magnetofónicos (una mini grabadora), con el fin de facilitar la mayor captación de datos posibles. La utilización de este medio de captación, estará supeditada, al consentimiento de los encargados de dirigir el estudio, y principalmente al del entrevistado, ya que en algunos casos su uso puede interferir en su normal comportamiento.

#### **6.2.4.- Elaboración de Flujogramas**

El registro de los procedimientos, y posterior análisis, se resumen en diagramas auxiliares, que intervienen en este estudio, a fin de facilitar su comprensión, entre las herramientas de carácter gráfico utilizadas tenemos los denominados flujogramas de procedimientos.

Estas herramientas retratan al flujo, en función de los elementos interventores, responsables de su utilización, así como su accionar sobre la base de una simbología adoptada en sus inicios por la ASME (American Standart Mechanical Asociation), la misma ha sufrido ligeras variaciones, pero en esencia se conservan los rasgos, para los cuales han sido diseñados.

La simbología utilizada en el presente trabajo, ha seguido los lineamientos formulados por las ASME, incluyéndose algunas modificatorias, en ciertas operaciones, sobre las cuales, es necesario precisar al detalle lo realizado, las mismas son especificadas en el anexo correspondiente.

#### **6.2.5.- Análisis del puesto**

Durante el análisis de los procedimientos, se presentan situaciones, que exigen el conocimiento integro del puesto de trabajo, denominación que incluye no solo, las aptitudes para el desempeño del mismo, sino también, la distribución de la estación de trabajo, así como los elementos interventores, necesarios para su normal desenvolvimiento.

Su inclusión permitirá:

Un registro del modo operatorio de trabajo, que viene dándose  
 La duración básica de las actividades desarrolladas y principalmente  
 La búsqueda de nuevos métodos, que permitan un mejor aprovechamiento del tiempo.

### **6.3.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

El análisis de los procedimientos implica evaluar y cuestionar ciertas practicas que con la frecuencia y el paso de los años se han venido convirtiendo en determinados hábitos, así hemos de seguir una secuencia marcada desde un inicio por la esencia y la utilidad de determinado paso, o en otra palabras, ¿Con qué finalidad se realiza este?

La respuesta a esta última interrogante abre paso a una serie de múltiples alternativas, las mismas que van acompañadas de múltiple razonamientos, si se resulta aun mas analítico se podrá apreciar que dichas respuestas han de ir diversificándose trasvasando aun a otra serie de campos, que requieren el concurso de otras disciplinas, tales como la ingeniería de métodos, manejo de ambientes, técnicas de archivamiento etc.

### **6.4.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA OPERATIVO O ACADÉMICO(SO)**

#### **6.4.1.- Utilización de medios audiovisuales(SOP1)**

**Docente** : Se apersona al lugar en dónde se encuentra el encargado del equipo audiovisual en su área, y le solicita el mismo.

**Encargado** : Si el equipo se encuentra disponible, apunta el nombre del docente solicitante en un cuaderno de control, de lo contrario le hace presente la no disponibilidad del mismo.

**Nota:**

*Generalmente el auxiliar del nivel educativo esta a cargo de este tipo de equipos siendo el Director de nivel el responsable directo de los mismos en ausencia de este.*



- Docente** : Una vez solicitado el equipo, firma el cuaderno de control al costado del lugar en el cual ha sido inscrito su nombre.
- Encargado** : Inmediatamente hace entrega del equipo al docente
- Docente** : Hace uso del equipo, durante el desarrollo de su clase y hasta la finalización de la misma.
- Docente** : Una vez finalizada el uso del equipo, procede a devolver el mismo.
- Encargado** : Registra como devuelto en el cuaderno de control.

- Siguiendo la secuencia del flujo para este procedimiento, cabe hacer un alto en el punto sobre el cual el encargado del equipo evalúa, si efectivamente el equipo audiovisual se encuentra disponible o no, hecho que a su vez conlleva a auto analizar si efectivamente la separación de estos equipos antes de ser utilizados se efectúan con la debida anticipación.
- Una no disponibilidad significa un retraso no planeado en el desarrollo de la labor educativa, que conduce en múltiples casos ha asumir en el caso del docente, acciones correctivas de momento, a fin de subsanar la carencia tan fundamental de dicho medio para la citada exposición.

#### **6.4.2.- Selección y uso de cintas de video(SOP2)**

- Empresa Auspiciadora** : Durante los inicios del año escolar, ciertas empresas colaboran en el sector educación, ofreciendo en préstamo, material grabado en cintas de video sobre diversos temas a exponer en clase, para lo cual envía una lista con todos los títulos de cintas que están a disposición, a fin de que los docentes seleccionen cuales les pueden resultar útiles.
- Coordinador de Normas** : Recibe dicha lista, la misma que fotocopia y hace entrega entre los docentes que se encuentren interesados por contar con alguna cinta para el desarrollo de alguna clase.
- Nota: Casi siempre durante la elaboración de la programación bimestral los docentes van seleccionando*

*que cintas han de utilizar:*

**Docente** : Conforme a la programación bimestral, el docente solicita la cinta de video requerida, con una semana de anticipación a su uso, para lo cual, lo pone en conocimiento del Coordinador de Normas.

**Coordinador de Normas** : Toma nota del titulo solicitado por el docente, y procede a comunicarse con la empresa a fin de solicitarlo. Una vez que le es entregado la cinta, este se lo hace entrega a su vez al docente que lo solicitó.

**Docente** : Dependiendo a la disponibilidad de tiempo que cuenta el docente para la preparación de sus clases, este pasa a analizar el contenido del video mas detenidamente.

**Docente** : Procede a desarrollar su clase el día correspondiente.

**Docente** : Una vez pasada la clase, generalmente al día siguiente pasa a devolver la cinta al coordinador de normas, para que este se encargue de su respectiva devolución.

- La utilización de cintas de video durante la exposición de la clase constituye un recurso valioso y adicional con que cuenta el docente; sin embargo para el caso descrito la selección de los títulos, se encuentra supeditada al listado enviado por la empresa auspiciadora, hecho por el cual no desmerece la importancia de este recurso.
- Otro punto que merece ser analizado con mayor detenimiento, es el lapso disponible para que el docente pueda analizar el contenido del video solicitado, como podrá verse en el flujograma respectivo este muchas veces no es suficiente, lo cual conlleva a asumir planes anticipados, e incluso con plazos mucho mayores que los existente en la actualidad(una semana antes).

#### 6.4.3.- Organización previa a una experiencia de laboratorio(SOP3)

**Docente** : Verifica cual ha de ser la experiencia que corresponde desarrollar en el laboratorio, conforme al listado de experiencias inicialmente planteado al inicio del bimestre.

**Docente** : Efectúa las coordinaciones respectivas con el Jefe de laboratorio.

**Jefe de Laboratorio** : Verifica visualmente la disponibilidad de material para la realización de la experiencia correspondiente, en caso de carecer del mismo lo comunica al docente.

**Docente** : Ante la carencia del material necesario, pasa a coordinar con los alumnos la adquisición de los materiales requeridos

**Alumno** : Si esta a su alcance, cumplen con traer los materiales solicitados, de lo contrario el docente dispondrá eliminar la realización de dicha experiencia.

**Jefe de Laboratorio** : En caso de verificarse el material necesario para la realización de la experiencia, pasa a comunicarlo al docente.

**Docente** : Efectúa la experiencia

**Docente** : Una vez culminada la misma, pasa a efectuar la correspondiente evaluación.

- En este procedimiento se puede notar, que la presencia de material de laboratorio, limita la realización de experiencias básicas y necesarias a ser tratadas por el alumno. El elevado costo de los materiales de laboratorio, que en mas de una vez requieren la utilización de elevada de tecnología para su conservación y adquisición hacen que en múltiples ocasiones se recurra a los padres a fin de asumir el respectivo costo.
- De otra parte cabe la posibilidad si el padre se encuentra o no en condiciones de asumir el citado costo, lo que acrecienta aun más

la no-seguridad de que se llegue a concretar la mencionada practica.

- En suma puede apreciarse que el presente procedimiento se encuentra evidentemente condicionado a dos factores fundamentales, que son la tenencia de los materiales por parte del colegio, y la posibilidad de los padres por asumir el costo del mismo; sin embargo por parte del colegio cabria la posibilidad de plantear ciertas reglas básicas que permitan efectuar una planificación mas autentica en cuanto al manejo y control de inventario de los materiales.

#### **6.4.4.- Organización de Visitas de Estudio(SOP4)**

- Docente** : El conjunto de docentes, durante el inicio del año elabora una programación de visitas de estudio a realizarse durante el transcurso del año, la misma es vista en conjunto, revisada y finalmente aprobada.
- Docente** : Conforme transcurre dicho cronograma, la organización de cada visita de estudio es vista con mas detalle, con un mes de anticipación a la fecha inicialmente señalada. Para lo cual se procede a coordinar con los tutores de las aulas involucradas los detalles necesarios para asegurar la realización de dicho evento.
- Tutor** : A su vez este procede a coordinar con los Padres de familia, en cuanto al tipo de visita a realizar, y al costo que la misma implica.
- Padre de Familia** : Dependerá en este punto la aceptación de la mayoría de padres de familia, cuya decisión estará basada conforme al sitio a visitar, a las condiciones de seguridad presentes durante el viaje, y principalmente si puede asumir el costo o no del mismo.
- Docente** : De haber una aceptación mayoritaria por parte de los padres de familia, el docente procede a indagar los demás

detalles necesarios, para una adecuada organización del viaje, de manera más consistente, tales como la elaboración del presupuesto, así mismo organiza el temario y finalidad perseguido con la realización del citado viaje, a fin de coordinar con los docentes de las respectivas materias la preparación del cuestionario de preguntas a entregar a cada alumno durante el viaje.

*Nota: El cuestionario a ser entregado al alumno, es la herramienta auxiliar que los docentes utilizaran para evaluar el aprovechamiento del viaje por parte del alumnado.*

**Subdirector de Sección** : Se encarga de evaluar el contenido del cuestionario de visita preliminar, obtenido del consenso de docentes reunidos para tal fin, y establece sugerencia de mejoras en caso de ser necesario. Finalmente da su conformidad mediante su firma y devuelve a los docentes.

**Tutor** : Una vez con el visto bueno de Subdirector de Sección manda a imprimir el respectivo formato, para su expedición correspondiente, entregándolo al bibliotecario.

**Bibliotecario** : Se encarga de mimeografiar el cuestionario respectivo, la impresión vía mimeógrafo se efectúa de un día a otro, entregándosela al tutor al día siguiente.

**Tutor** : Almacena los formatos en impresos en un ambiente destinado para tal fin y se encarga de distribuirlo entre el alumnado dos días antes de la realización del citado viaje.

- Un punto importante dentro de la gestión educativa del centro educativo, resulta la inclusión de las visitas de estudio guiadas, dentro del programa bimestral. Evidentemente la facilidad para el desarrollo de las mismas se encuentra dependiente de la disponibilidad con que los padres se encuentren dispuestos a sumir el costo por la realización de los citados viajes.

- La preparación de un cuestionario destinado a evaluar cada una de las visitas efectuadas, denota un esfuerzo por desarrollar cada vez un tipo de aprendizaje mas personalizado, creando los escenario necesarios y adecuados para llegar al alumno, y no se convierta esta en una simple visita.
- En contraposición el desarrollo de estas visitas guiadas, implican la suspensión de clases, en la fechas acordadas, originando ciertos retrasos en el desarrollo del resto de materias, pero ha de tenerse en cuenta de que su realización a lo largo del año, resulta muy inusual.

#### **6.4.5.-Preparación de una clase (SOP5)**

**Docente** : Verificar el tema a tratar en clase, con una anticipación de aproximadamente 3 o 4 días a su realización:

**Docente** : Enterado del tema pasa a indagar, en cuanto a la bibliografía existente tanto en la biblioteca del colegio, como en algunas fuentes externas

**Docente** : Producto de esta investigación procede a elaborar una separata, en torno al tema, la cual una vez culminada le es entregado al Bibliotecario para su correspondiente mimeografiado.

**Bibliotecario** : Se encarga de mimeografiar la separatas, las mismas que son entregadas al docente una vez culminado este proceso.

**Docente** : El día señalado para la clase, procede a distribuir las separatas impresas entre los educandos de la sección y grado correspondiente, para finalmente pasar al desarrollo de su clase.

- La preparación de una clase constituye un paso primordial, para lo cual el docente deberá efectuarlo convenientemente, valiéndose de las mas variadas herramientas con la cual se encuentre disponible. Dependiendo al rigor que este desea imprimirle a su

clase, dependerá el contenido, así mismo al tema, y a la bibliografía disponible.

- Para este caso, conforme a lo expresado por el personal docente, durante el levantamiento de información, el educando debe formar parte de la investigación conjunta, dentro de las limitaciones existentes, de ahí una manera de apoyar decididamente a la búsqueda de nuevas fuentes, citas y referencias bibliográficas, las mismas son apoyadas con la preparación de separatas, lecturas adicionales respecto al tema y ala recomendación de lecturas en otros textos, ajenos al texto oficial usado, en caso de ser así, ya que todos los docentes no hacen uso de un solo texto oficial.

#### 6.4.6.- Desarrollo de una clase en el nivel inicial(SOP6)

- Docente** : Al inicio del día se desarrolla la recepción de los niños, los cuales durante su ingreso le hacen entrega de su diario.
- Docente / Alumno** : Posteriormente al ingreso se pasa a desarrollar alguna actividad que puede ser un juego o bien un trabajo, en el primer caso se efectúan deportes o actividades de carácter recreativo, durante las cuales los niños se dirigen por los rincones del salón motivando su interés por algo, o la ejecución de algún deporte, en el segundo caso se efectúan actividades de carácter grafico plásticas, tales como dibujos, moldeado con plastilina
- Docente / Alumno** : En base a la actividad recién acabada de desarrollar por el niño, el docente verifica la existencia de alguna observación saltante durante su desarrollo, para lo cual en caso darse la misma, procede a registrarla en el diario correspondiente del alumno, notificando a sus padres de la misma, de no existir esta se obvia este paso.
- Docente / Alumno** : Posteriormente se proceden a efectuar labores de rutina, tales como saludos, se le formula algunas preguntas frecuentes en torno al alumno, tratando de averiguar si le

aqueja algún problema, se les enseña algunas canciones etc.

**Docente / Alumno** : Se pasa a impartir las clases de inglés, para el correspondiente nivel, por lo cual se hace mucha incidencia en el vocabulario, en vista a que recién se están iniciando en el aprendizaje del mismo.

**Docente / Alumno** : A continuación se da paso al desarrollo de la actividad central planificada para el día, esta se da en función a un temario, sobre el cual tienen los padres conocimiento desde el inicio de cada semana y conforme a la unidad de aprendizaje planteada como objetivo alcanzar por el docente. Esta puede ser por ejemplo la celebración de alguna fecha importante, la preparación de algún plato, o la construcción de representaciones sobre un tema, tal como el sistema corporal, el cuerpo humano etc.

**Docente / Alumno** : Una vez culminado el desarrollo del tema central del día, los alumnos pasan al refrigerio, el cual puede efectuarse bien en el aula o al aire libre, evitándose en todo momento la tediosidad durante su desarrollo.

**Docente / Alumno** : Se pasa al recreo, aprovechando este momento para propiciar el desarrollo de actividades al aire libre, así mismo se aprovecha este lapso para apreciar el comportamiento de los educandos tanto a nivel individual como colectivo.

**Docente / Alumno** : Con la culminación del recreo, los alumnos pasan a efectuar el aseo respectivo, de esta manera se va inculcando numerosos hábitos.

**Docente / Alumno** : Se pasa a la realización de actividades un poco más descansadas, tales como una actividad gráfico plástica, una actividad literaria, musical o de lo contrario actividades que sean conducentes a desarrollar la



denominada motricidad gruesa, en la que entre en juego la expresión corporal, apreciación de algún video etc.

**Docente / Alumno** : Finalmente se efectúan las actividades de salida, durante las cuales se les hace devolución de su anuario con las anotaciones correspondientes durante el día, informando a los padres de lo acontecido en el mismo.

- En materia pedagógica resulta fundamental la práctica continua del educando, la cual combinada con la realización de otras actividades de distinta naturaleza generan en el proceso formativo; la creación de hábitos, establecimiento de conceptos y generación de nuevas ideas, a manera de ir despertando en el niño su creatividad.
- Durante el desarrollo del modelo base de clase descrito en el flujograma correspondiente, puede apreciarse como único documento utilizado al Diario o Cuaderno de Control; sin embargo en ciertas ocasiones cabría agregar al mismo la inclusión de esquelas, breves comunicados o citas dirigidas a los padres, lo cuales van insertos dentro del diario, pero tan solo en ciertas ocasiones.

#### **6.4.7.- Desarrollo de una clase en el nivel primaria(SOP7)**

**Docente de Asignatura** : Las clases dentro del nivel primaria, se desenvuelven, abarcando enteramente su trabajo, bajo 5 momentos, que son la motivación, la parte básica, práctica, evaluación y la extensión; por consiguiente cada actividad a desarrollar se diferenciara de acuerdo al área a tocar.

**Docente de asignatura** : De tratarse de una actividad de carácter lógica, esta versara, sobre posibles cálculos, formulación de problemas, y efectuado de comparaciones.

**Docente de asignatura** : En el caso de desarrollarse una actividad de comunicación, esta versara en la participación, en técnicas de integración, discusión, y en todo tipo de

actividades que fomenten la libre intervención de los alumnos.

**Docente de asignatura** : En ciencia y ambiente se busca fomentar la capacidad de análisis del educando, fomentando la investigación, la experiencia, en este aspecto las prácticas de laboratorio, constituyen apoyo importante.

**Docente de asignatura** : En el campo personal y social, se busca dar a conocer al educando el papel que desempeña este tanto de manera individual, como alumno, así como el que representa al formar parte de una comunidad.

**Docente de asignatura** : Conforme a esto el siguiente paso a desarrollarse, versara en el desarrollo una dinámica interna, lo que equivale a llevar a cabo actividades de carácter gráfico-plástica, manuales, o de tratarse de una dinámica externa, al desarrollo de una actividad fuera de clase, de carácter recreativo.

- El proceso educativo en el nivel primaria, se encuentra caracterizado por mantener contenidos ejes, sobre los cuales deberá basarse el desarrollo de cada una de las actividades planificadas para el transcurso del año escolar.
- Es necesario tener presente que los objetivos a nivel primaria, versan principalmente no solo en educar o transmitir conocimiento, sino principalmente en inculcar valores desde los primeros años en el educando, manteniendo cierto equilibrio entre las disciplinas impartidas (lógica, comunicación, ciencia, ambiente y social).
- Resulta fundamental el hecho de mantener una constante coordinación, tanto entre docentes encargados del aula, y los encargados de otras materias especiales, a fin de que los mismos continúen bajo el mismo esquema formativo, por lo que resulta fundamental en este punto la planificación de clases.

#### 6.4.8.- Desarrollo de una clase en el nivel secundaria(SOP8)

**Docente de Asignatura** : Dependiendo al tipo de alumnado al cual será dirigida, y principalmente al tema de clase a tratar, se optara por dar inicio a la misma.

*Nota: El inicio de la misma puede realizarse mediante una:*

- *Explicación previa por parte de docente, en caso de tratarse de un tema ligeramente sencilla.*
- *La exposición de un video ilustrativo, para casos de exposición de temas complejos, cuya exposición verbal requiere el reforzamiento mediante otros medios auxiliares.*
- *Mediante la generación de una lluvia de ideas que casi siempre conllevan al debate en clase en torno al tema.*

**Docente de Asignatura** : Una vez efectuada la introducción en el tema respectivo, pasa a desarrollar el contenido del tema.

*Nota: Comprende este paso por enunciar los lineamientos y ciertos conceptos básicos, los mismo que pueden ser apoyados mediante alguna herramienta auxiliar(uso de un texto o referencias de similares.)*

**Docente de Asignatura** : En caso de apoyarse de un texto básico, para el desarrollo de su tema, se procede a efectuar la lectura de ciertas partes del mismo.

*Nota: Básicamente la mayoría de docentes ha optado por organizarse trabajando con diversos textos, preparando anticipadamente su bibliografía, la misma que es comunicada al alumnado al inicio del periodo escolar.*

**Docente de Asignatura** : En caso contrario puede a organizar a la clase en grupos, a los cuales les asigna determinado tema, los mismos que posteriormente pasaran a ser sustentados públicamente en clase.

**Docente de Asignatura** : Puede optar, de no organizar grupos preparar alguna especie de foro de discusión o elaboración conjunta de mapa conceptuales los mismos que propiciarán la intervención de todo el alumnado.

*Nota: Como consecuencia de este tipo de trabajo se elabora un cuestionario, el mismo que será revisado en clases posteriores.*

- En el nivel secundaria las clases se encuentran prestas a ser tocadas de muy diversas maneras, dependiendo según el tema que corresponde desarrollar; sin embargo conviene destacar que al margen de la esencia del punto tratado, todas las clases presentan en común una estructura que se inicia con la correspondiente introducción, a este le sigue el desarrollo en sí del tema, el cual a su vez puede o no ir apoyado por algún otro elemento auxiliar, generalmente estos lo constituyen el uso de textos. De lo contrario el docente puede optar por la formación de grupos de trabajo, los mismos que tratarán de afianzar más el trabajo en equipo.

#### **6.4.9.- Evaluación de la experiencia a nivel de laboratorio(S0E1)**

**Docente** : De acuerdo al tipo de experiencia que ha de desarrollarse, se puede ejecutar dos tipos de evaluaciones: la primera una evaluación lógica y una evaluación motivadora

**Docente** : Si opta por una evaluación lógica, procede a hacer entrega al alumno, de una guía de trabajo con la debida antelación a la práctica.

**Alumno** : Estudia el contenido de la guía de trabajo.

**Docente** : Efectúa la evaluación, sobre la base de los contenidos teóricos, insertos en la guía de trabajo y pasará a efectuar la experiencia en conjunto con el alumno

**Docente** : En caso de optar por una evaluación de carácter motivador, el docente conjuntamente con el alumno pasan

a efectuar la experiencia correspondiente.

**Docente/  
Alumno** : Durante el desarrollo de las experiencias el docente va generando espacios de interés que obligan a alumnos a generar diversas interrogantes, y a la vez al docente a evaluar la participación de los mismos.

- El plano experimental o práctica surge como complemento a la parte pedagógica, es necesario por tal, procurar la mayor conciliación entre ambas, desterrando al máximo todo tipo de desviación de diversa índole que pudiera surgir (principalmente la económica, como ya se ha visto durante la organización previa a la experiencia).
- El documento que interviene en esta parte lo constituye la guía de laboratorio, la misma que ha sido preparada y actualizada anticipadamente por el docente, para su uso conveniente.

#### **6.4.10.- Asesoría psicológica(SOE2)**

**Docente  
/Tutor** : Durante el desarrollo de su clase correspondiente, detecta alguna inconveniente en el alumno, ya sea a nivel de comportamiento o de rendimiento académico.

**Docente  
/Tutor** : Si es el docente de curso el que detecta el citado inconveniente, deberá ponerlo en conocimiento del tutor, seguidamente el tutor procederá a dialogar con el alumno, a fin de detectar las causas del mismo.

**Tutor** : Si a raíz de esta conversación se llegan a conocer las causas que motivan dicha anomalía, el tutor dispondrá adoptar las medidas correctivas a fin de dar coto a la citada situación, mas si estas no son fácilmente detectables, pasara a comunicar a los padres de familia, respecto a la situación de su hijo.

**Tutor** : Si a pesar de haberse conversado con los padres, no se llega a dar con las causas de esta situación, el tutor dispondrá someter al alumno bajo una ayuda profesional,

comunicando al psicólogo.

**Psicólogo** : El psicólogo dialogará con el alumno a fin de indagar sobre la magnitud del problema e indagar sus causas.

*Nota: Si es necesario evaluara al alumno mediante la aplicación de tests psicológicos*

**Psicólogo** : Una vez evaluada la real situación de su hijo, y detectadas al problema, emite una citación a los padres a fin de dialogar al respecto.

**Psicólogo / Padre** : El psicólogo pone en conocimiento de los padres, la situación encontrada y dialogan respecto a como ha de dársele solución al mismo.

**Psicólogo** : Finalmente opta por conversar y orientar al alumno, como parte de dar solución a su problema.

- La detección de problemas dentro del aula es tarea mutua, compartida tanto por el tutor, los docentes y el psicólogo, sin embargo estas situaciones son canalizadas a través del tutor, el cual busca dar solución a las mismas en la medida de sus posibilidades. Cuando el plano de las soluciones rebasa el nivel normativo, es cuando el Psicólogo entrara a tallar, efectuando las coordinaciones pertinentes con los padres.

#### **6.4.11.- Control del desarrollo de Actividades(SOE3)**

**Coordinador de Normas** : La labor concerniente al desarrollo de actividades, consiste en vigilar que las acciones emprendidas en esta materia, se estén llevando a cabo conforme a lo estipulado en las correspondientes directivas expedidas, según el caso.

*Nota: En caso de no darse esta situación, es su obligación averiguar las causas que motivaron su no cumplimiento.*

**Coordinador de Normas** : Una vez efectuadas las acciones, recepciona los informes correspondiente a cada unidad del colegio, en torno al

cumplimiento de actividades de carácter normativo.

**Coordinador de Normas** : Seguidamente basado en el paso anterior, pasa a elaborar el informe correspondiente, producto de la actividad desarrollada, en materia de cumplimiento de normas.

*Nota: Generalmente la elaboración del mismo toma un lapso de 2 a 3 días, posteriores a la realización de la actividad realizada.*

**Coordinador de Normas** : Finalmente pasa a emitir el informe correspondiente en original y una copia, los mismos que son entregados a la dirección general para su correspondiente revisión y visado.

**Director General** : Revisa su contenido, quedándose con el formato de informe original, en tanto que la copia es sellada y devuelta al Coordinador de Normas, a manera de cargo.

**Director General** : Se encarga de revisar detenidamente el informe correspondiente y en caso de advertir anomalías, procede a entablar conversación con los responsables.

- El control del desarrollo normal de las actividades programadas durante el transcurso del año, vale decir organización de simulacros, eventos deportivos diversos, etc. dentro del colegio, es responsabilidad del Coordinador de Normas; por consiguiente al final del desarrollo de cada una de estas se evalúa el resultado de las mismas, así como se trata de identificar aquellos punto que resultaron deficientes, a fin de corregirlos, durante otra oportunidad que se realicen.
- La manera en que se evalúan los resultados, se da de manera netamente participativa, en la cual el responsable de cada unidad auto analiza el desempeño de sus subordinados, informando del mismo al Coordinador de Normas, el cual a su vez informará al Director general, a fin de que asuma las medidas correctivas al caso

#### 6.4.12.- Registro de Calificaciones(SOE4)

**Docente de Asignatura** : Se encarga de calificar dentro de clase al alumno. En cuanto a la manera de calificarlo resulta muy variada, teniendo como posibilidades para hacerlo, las siguientes:

- Calificación escrita u oral
- Calificación participativa dentro de la clase
- Calificación basado en la actitud y comportamiento frente al aprendizaje a lo largo de la clase.

*Nota: La nota final resulta de una combinación de los tres tipos de aspectos evaluados, que se acaban de hacer mención.*

**Docente de Asignatura** : De tratarse de una evaluación del tipo escrita u oral, la misma se da mediante la preparación de una prueba, o bien una sustentación que el alumno rinde durante el bimestre.

Bajo la segunda modalidad de participación, el docente asigna una serie de trabajos a desarrollar, los mismo que son puestos a evaluación y sustentación por parte del educando.

En el caso de la tercera modalidad de evaluación, esta se da básicamente en función al concepto que tiene el docente sobre el alumno, durante le desarrollo de su clase

**Docente de Asignatura** : Producto de la práctica de las evaluaciones practicadas obtendrá a su vez las calificaciones correspondientes, así se tendrá:

- La nota cognoscitiva,
- La nota experimental y
- La nota conductual

*Nota: Las mismas son procesadas y obtenidas al fin de cada bimestre:*

**Docente de Asignatura** : La nota global obtenida, resultado de promediar las notas parciales (cognoscitiva, conductual y experimental) con



parciales(experimental, conductual y experimental), son registradas en un fólder oficial.

*Nota: La calificación final de la materia se obtiene producto de promediar las notas parciales producto de la evaluación de los diversos aspectos, con sus correspondiente pesos, los cuales variaran dependiendo al grado de importancia que guarden dentro de determinado curso.*

**Docente de Asignatura** : Las notas registradas oficialmente son ingresadas dentro del sistema de registro de notas por cada docente.

*Nota: Generalmente la Secretaria General les asiste en este paso.*

**Docente de Asignatura** : Finalmente una vez ingresadas todas las calificaciones dentro del sistema, se procede a expedir la boleta de notas por alumno, correspondiente al bimestre, las mismas son entregadas a los Padres de familia, mediante el tutor al final de cada bimestre.

- Resulta importante apreciar durante el desarrollo del presente procedimiento, la manera como se aborda la calificación, dentro del cual sobresale, la manera como es tomada en cuenta una serie de múltiples aspectos, que no solo se limitan a evaluar tan solo el aspecto cognoscitivo y académico, sino que también indagan en torno a la personalidad del educando, al cumplimiento de sus deberes y asunción de sus responsabilidades.
- Consecuentemente a la evolución en las formas de evaluación, el sistema de ingresos de notas se ha agilizado, desde un par de años atrás, permitiendo a los docentes una mayor objetividad durante el ingresos de las calificaciones, quedando tanto el fólder oficial, como el registro auxiliar como único sustentos de la calificación de los educandos.

#### 6.4.13.- Atención de Padres de Familia(SOE5)

**Padre de Familia** : Al final del bimestre al padre de familia, le es entregada la “Boletas de Notas”, con la finalidad de dar a conocer los resultados y rendimiento de su hijo, al final de cada bimestre.

*Nota: La entrega de la Boletas de Notas, a los padres es efectuada por el tutor de manera personal.*

**Padre de Familia** : Conforme a los resultados, los padres durante el proceso de entrega de las boletas, tendrán la posibilidad de conversar personalmente con el profesor de su interés, a fin de poder ahondar con mas profundidad, respecto a la situación de su menor hijo.

**Padre de Familia** : En caso contrario los padres pueden optar por conversar con el docente de su interés, durante las horas de atención estipuladas para tal fin.

**Padre de Familia** : Otra modalidad a optar, en caso los padres no tengan disponibilidad de tiempo para apersonarse al colegio e indagar sobre la situación de su hijo, lo constituye el uso del diario, a través del cual puede solicitar y coordinar con el docente una entrevista fuera del horario habitual.

*Nota: En múltiples oportunidades el docente ante al indisponibilidad de tiempo por parte del padre, opta por informar por escrito, a través del diario la situación gradual que en clase presenta su menor hijo, pero esto se da tan solo para estos casos.*

- El quehacer educativo involucra no solo el trabajo conjunto de una serie de docentes, sino también principalmente de los padres de familia, por consiguiente es menester de estos entablar una continua comunicación tanto con sus hijos, como con sus profesores a fin de ir monitoreando su rendimiento.
- Generalmente la iniciativa a dialogar, es asumida por los padres de familia, variando esta conforme a la disponibilidad que estos

tengan para conversar mas detenidamente; sin embargo por parte del colegio se ha dispuesto separar horas convenientes para la atención de los padres que estuviesen interesados en indagar sobre su avance.

- Puede apreciarse también dentro del mismo flujograma, que el diario, constituye un elemento auxiliar, al cual pueden recurrir aquellos padres, que no tengan las facilidades para apersonarse al colegio dentro de los horarios establecidos.
- Así mismo queda a potestad del docente poder recibir a los padres, en un horario previamente coordinado por ambos, diferente al acordado por reglamento, dentro de las instalaciones del colegio, sobre este punto puede apreciarse, se le ha otorgado la más amplia flexibilidad.

#### **6.4.14.- Inspección de Fichas de Aprendizaje (SOE6)**

**Subdirector de Primaria** : Verifica, si el contenido de la ficha de aprendizaje, se sujeta al nuevo enfoque pedagógico, de manera puntual certifica que la ficha desarrolle en el alumno los siguiente requisitos:

- Capacidad de síntesis
- Contenido analítico
- Resumen.

*Nota: En caso la ficha analizada, no llegase a cumplir con los requisitos planteados, se optara devolver la misma al docente correspondiente, a fin de que pase a corregir y a elaborar una nueva ficha.*

**Subdirector de Primaria** : Autoriza Impresión de la Ficha, de manera escrita, sobre un papel que es remitido, junto con las fichas originales, al Bibliotecario, que es la persona encargada de manejar el mimeógrafo de impresión.

En la misma se incluye la cantidad de ejemplares necesarios a imprimirse, y la entrega del mismo, puede

hacerse personalmente, o a través del mismo docente encargada de la materia respectiva..

*Nota: La entrega se efectúa con dos días de anticipación al reparto de la ficha en clase.*

**Bibliotecario** : Una vez recibidas las fichas originales, estas son mimeografiadas, por el bibliotecario, en las cantidades especificadas, al momento de su autorización. Para que luego una vez culminada la misma, le son devueltas al docente para su posterior utilización durante su clase.

**Docente** : Procede a distribuir las fichas impresas entre el alumnado, y procede a dar inicio a su clase correspondiente.

- En el nivel primaria, la utilización de fichas de aprendizaje, constituye una de las herramientas fundamentales en el desarrollo de la clase, en vista a que le permite al docente evaluar mas directamente al alumno, conforme a sus avances y progresos, de una manera mas personalizada.
- Es necesario no dejar de lado la confección de las fichas de trabajo, durante la preparación de las clases, por parte del docente, de igual forma las fichas, permiten desarrollar ciertas áreas en el alumno, conforme observe el docente el avance del alumno, ante tal importancia es imprescindible su elaboración, con la debida anticipación posible.

## 6.5.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA TÉCNICO

### 6.5.1.- Elaboración planillas-personal estable(ST1)

**Asistente Contable 1** : Durante el transcurso del mes va registrando los adelantos de sueldo que se van registrando en un cuaderno auxiliar, para al final del mes calcular los montos totales emitidos por adelantos.

**Asistente Contable 1** ; Al finalizar el mes, solicita al Asistente Contable 2 el resumen de las tardanzas.

- Asistente Contable 2** : Paralelamente al final del mes se encarga recoger las tarjetas de control, que cada uno de los trabajadores marca al hacer su ingreso al colegio, durante los días de trabajo, y así elaborar un resumen de las tardanzas y faltas correspondientes.
- Asistente Contable 2** : Procede a elaborar el resumen de faltas y tardanzas, para lo cual ingresa al sistema y lo elabora bajo un formato MSExccl. Una vez culminado este lo pasa a imprimir y le hace entrega del mismo al Sub director Administrativo.
- Sub director Adm.** : Revisa el informe resumen entregado, verificando si es que cada falta aparecida es conforme, o en su defecto ha sido convenientemente justificada, a fin de evitar reclamos y malos entendidos al momento del pago de las remuneraciones, por parte de los trabajadores. Si todo es conforme da su visto bueno y se lo entrega al asistente contable 1.
- Asistente Contable 1** : Dependiendo si el trabajador a calcular su planilla correspondiente se encuentra en condición de estable y posee asignada una cuenta corriente en el banco, se procede a efectuarle los descuentos correspondientes, para lo cual comienza a trabajar a través del sistema.
- Asistente Contable 1** : Si se encuentra el trabajador de licencia, procede a efectuar el procedimiento correspondiente de reembolso, de lo contrario se manda a imprimir una planilla preliminar en 2 copias, las mismas que están destinadas a ser entregadas al Subdirector administrativo y al jefe de contabilidad respectivamente.
- Sub director Adm.** : Certifica si es conforme el contenido de dicha planilla en cuanto a calculo de montos finales y descuentos correspondientes a cargas sociales, posibles tardanzas y faltas.

- Asistente Contable 1** : Una vez conforme el calculo de las planillas, pasa a elaborarse una carta dirigida al banco, solicitando que se abonen los montos asignados en la planilla que va adjunta a la misma, a las correspondientes cuentas. De esta carta se imprimen 2 juegos, a los cuales se adjuntan la un ejemplar del formato de planillas, siendo enviadas al Jefe de Contabilidad.
- Jefe de Contabilidad** : Revisa el contenido remitido y procede a estampar su firma en las correspondientes cartas y luego las devuelve.
- Asistente Contable 1** : Envía la misma documentación al Presidente de la Asociación propietaria del colegio.
- Presidente de Asoc.** : De manera análoga certifica y firma los dos ejemplares de las cartas remitidas al banco y luego las devuelve.
- Asistente Contable 1** : Le hace entrega de los documentos al Subdirector administrativo el cual firma ambas cartas y las devuelve.
- Asistente Contable 1** : Finalmente entrega estos documentos al encargado de trasladar los mismos al banco(mensajero), el cual estampa su firma en la carta, como responsable de la tenencia del citado documento.
- Mensajero** : Hace entrega al banco de la documentación entregada en representación del colegio.
- Banco** : Sellan el cargo de la carta como recibido y se lo devuelven al mensajero, en tanto que el ejemplar de planilla y el formato de carta remitida al banco, se quedan con ellos.
- Mensajero** : Los documentos devueltos pasa a entregarlos al asistente contable 1.
- Asistente Contable 1** : El mismo los almacena, en el file correspondiente destinado a archivar la documentación correspondiente al cálculo de planillas.
- Asistente Contable 1** : Para finalizar este procedimiento procede a elaborar y emitir los correspondiente boletos de pago para los

emitir las correspondiente boletas de pagos, para los trabajadores.

Conforme a la descripción de este procedimiento, a lo largo de su desarrollo pueden distinguirse los siguientes puntos de análisis:

- El Asistente Contable 1 efectúa el registro manual de adelantos de sueldo durante el mes, sobre un cuaderno auxiliar, cuyo estado a su vez puede apreciarse a través del sistema, ya que el cajero al momento de retirar determinada suma de dinero, a su vez hace el retiro respectivo por pantalla, por consiguiente el Asistente Contable puede apreciar el movimiento de caja en cualquier momento ya que esta y contabilidad se encuentran conectadas en red.
- El Asistente contable 1, solicita al Asistente Contable 2 el resumen de tardanzas, de lo contrario no podrá pasar a elaborar la planilla correspondiente al mes.
- Elaboración del resumen de un resumen de tardanzas preliminar, efectuado por el Asistente Contable 2, el cual no lo podrá entregar al Asistente que se lo solicito, si es que no lo ha revisado previamente el Subdirector Administrativo.
- El control del Asistente Administrativo si bien es cierto es necesario, tendrá que ser lo suficientemente mas excesivo, en vista a que la elaboración del resumen de tardanzas ha sido elaborado por el Asistente Contable, sin que este tenga conocimiento previo de cuales han sido las faltas y tardanzas justificadas. Esta en casos de existir durante el presente mes(el que se va a trabajar), originara a que el Subdirector Administrativo pase a corregir dicho reporte, y a su vez a que el Asistente encargado de su respectiva elaboración y emisión reelabore e imprima nuevamente el mismo.
- Todos estos puntos que anteceden al presente, si es que no se encuentran adecuadamente revisados, impedirán de alguna forma a que el Asistente Contable 1 pase al cálculo de las planillas, por consiguiente su urgente agilización en conjunto coadyuvara a su vez a agilizar y obtener un rápido cálculo de las planillas mensuales.

- Así mismo durante el cálculo de las planillas al finalizar este se emite un formato preliminar, en dos ejemplares, la primera va dirigida al Sub director administrativo, para su revisión, y la otra es entregada al Tesorero de la asociación encargada de administrar el colegio, para fines similares.

A este hecho cabe agregar, según consta en la correspondiente descripción de que la citada planilla vuelve a ser revisada por el Tesorero durante el momento de estampar su firma autorizando la carta de abono a la cuentas de los trabajadores.

#### **6.5.2.- Elaboración de planillas –personal contratado(ST2)**

**Asistente Contable** : Elabora una relación de todos los trabajadores que laboran en el colegio, en condición de contratados.

*Nota: Para su elaboración se parte de la nómina oficial de trabajadores de la empresa, de la cual se extraen manualmente los datos de aquellos que se encuentran bajo el citado régimen, para posteriormente preparar una lista mediante una hoja de cálculo en la cual estarán consignados sus ingresos y los totales.*

**Asistente Contable** Hace entrega personalmente de la relación de trabajadores contratados, al Subdirector administrativo, para su verificación.

**Subdirector Administrativo** : Se encarga de revisar el contenido de la relación, así como el total de los montos respectivos al pago, de encontrar alguna anomalía pasara a informarle al Asistente contable a fin de que proceda a efectuar las correcciones respectivas

**Subdirector Administrativo** : De estar conforme las cantidades a pagar, pasara a girar el cheque con el respectivo monto, con miras al pago.

*Nota: Para lo cual hace uso de un talonario chequera, los mismos que son emitidos por el banco, y a través del cual el titular puede ordenar el retiro o depósito de una*



*determinada cantidad, a la cuenta del colegio. El llenado de la misma es necesario consignar el monto(en cifras y en letras) el concepto y la firma autorizada correspondiente.*

**Subdirector Administrativo** : Una vez girado el cheque procede a entregárselo al asistente contable, con el fin de que este pase a elaborar el voucher respectivo, que respalde a dicho cheque elaborado por el administrador.

**Asistente Contable** : Hace su ingreso al sistema contable, al módulo "vouchers", y comienza al llenado de una serie de datos que le va solicitando el sistema.

***Nota:** En este punto se debe de tener especial cuidado al momento de elaborar el voucher, en vista a que la presencia de un error obliga a la anulación del mismo, y la misma implica una justificación en virtud a que estos documentos cuentan con una numeración correlativa en el momento que se expiden, lo cual a su vez facilita su ubicación y registro al momento de efectuarse la provisión de la cuenta respectiva.*

**Asistente Contable** : Pasa a emitir el voucher correspondiente en original y una copia, a fin de entregárselo al mensajero quien procederá a hacer efectivo el retiro.

**Mensajero** : Firma ambos vouchers, devolviendo la copia, que se quedará en los archivos del colegio en espera del retiro del dinero, en tanto que el original se queda con este(a manera de constancia), al igual que el cheque.

**Mensajero** : Hace entrega del cheque en el banco.

**Banco** : Registra el retiro a ala cuenta del colegio en su sistema, e inmediatamente pasa a emitir una constancia del mismo(CR).

**Banco** : Hace entrega del dinero en efectivo al mensajero,

acompañado del comprobante de la operación realizada.

**Mensajero** : Regresa al colegio y entrega el efectivo al Sub director administrativo, junto con el comprobante de retiro.

**Subdirector Administrativo** : Se queda provisionalmente con el efectivo retirado, a fin de proceder a efectuar los pagos en la fecha asignada para tal fin, y entrega el comprobante al asistente:

*Nota: Generalmente es el Sub director Administrativo quien se encarga de hacer los pagos a los trabajadores contratados en vista que su número no es muy elevado.*

**Asistente Contable** : Pasa a archivar el comprobante correspondiente, junto al voucher respectivo, para ser utilizados posteriormente.

*Nota: estos archivos son utilizados, cuando se efectúan auditorias externas.*

- Es necesario tomar en cuenta que este procedimiento de elaboración de planillas, se da para un número reducido de trabajadores, por consiguiente los volúmenes de sumas de dinero manejados resultan menores en comparación con el procedimiento anterior.
- Así mismo es necesario resaltar, que el giro del cheque implica, la autorización definitiva a la expedición de un voucher que respalde dicha suma girada, es por tanto muy importante la correcta elaboración de la forma voucher antes de ser cobrada.
- En materia de archivamiento, el almacenamiento de las constancias de retiro, emitidas por parte de la entidad bancaria resulta tan necesario, como el de los voucher; sin embargo debe tenerse presente que al momento de emitirse los respectivos voucher, estos ejemplares quedan registrados dentro del sistema y solo podrán ser eliminados frente a la emisión de otro voucher que anule los mismos en un monto similar, de tal forma que se estaría generando un doble archivamiento de un similar documento, hecho que en grandes cantidades incrementa considerablemente el volumen de los archivos.

- Resulta certero también el hecho, de que el voucher es emitido en original y una copia, con la finalidad de que uno de estos quede como constancia para el mensajero encargado de efectuar el retiro físico del efectivo, sin embargo, si es el mismo asistente contable quien es el responsable de la emisión del citado voucher, y a su vez de efectuar el citado retiro, procurara prescindir de la emisión de ejemplares de voucher adicionales.

### 6.5.3.- Pago de obligaciones-AFP(ST3)

**Asistente Contable 1** : A partir de las planillas recientemente elaboradas, procede a llenar el formato intitulado "Pago de Obligaciones AFP", los mismo son llenados en original y 2 copias, tal como los requieren las empresas de administración de pensiones.

**Asistente Contable 1** : Una vez culminado el llenado de los formatos correspondientes, se procede a hacer un calculo del monto correspondiente a pagar por concepto de obligaciones, para evitar errores se hace uso de una sumadora electrónica, la cual me emite una cinta o "huincha" conteniendo la respectiva adición efectuada. Posteriormente estos formatos son entregados al Subdirector Administrativo acompañados de la "huincha", como testigo.

**Sub director Adm.** : Verifica la conformidad del llenado y cálculo de los montos correspondientes, una vez realizado esto procede a girar los cheques correspondientes a ser abonados al banco, por las citadas sumas y se los entrega al asistente contable junto con los formatos AFP, ordenándole a la vez la emisión de los vouchers correspondientes:

**Asistente Contable 1** : Ingresa al sistema de contabilidad y procede a prepara los vouchers que han de acompañar a los cheques girados, y en las cantidad asignadas, por tal motivo ha de tenerse

especial cuidado al momento de su elaboración, a fin de evitarse en lo posible el mínimo de errores. Estos son emitidos en original y una copia, para luego ser entregados al Presidente de la Asociación.

- Presidente de Asoc.** : Autoriza el abono respectivo, estampando su firma en ambos vouchers y los devuelve.
- Asistente Contable 1** : Pasa a entregarlos al tesorero de la asociación
- Tesorero** : Firma ambos vouchers y los devuelve.
- Asistente Contable 1** : Pasa a entregarlos al Sub director Administrativo
- Sub director Adm.** : Firma ambos vouchers y los devuelve.
- Asistente Contable 1** : Hace entrega al mensajero de los voucher al blanco acompañados de los formatos de AFP correspondientes
- Mensajero** : Firma copia del voucher y lo devuelve al asistente, en tanto que se queda con los formatos AFP acompañados de los vouchers originales.
- Asistente Contable 1** : Una vez devuelta la copia firmada del voucher, hace entrega del cheque asignado con el monto correspondiente, en tanto que al copia del voucher firmada es almacenada en el file denominado "Pagos AFP", en espera de la constancia que certifique el deposito efectuado.
- Mensajero** : Hace entrega la banco del Cheque así como de los formatos AFP en original y 2 copias.
- Banco** : Ingresa al sistema y registra a través del mismo los depósitos correspondientes, una vez realizado efectivos los mismos emita las correspondientes constancias de depósitos hechas, a su vez que se queda con el formato AFP original, en tanto que las dos copias restantes son devueltas, debidamente selladas.
- Mensajero** : Este a su vez cumple con entregar los documentos

devueltos por el banco así como la constancia de depósito al subdirector administrativo.

**Sub director Adm.** : El mismo se encarga de remitirlos al Asistente Contable para su correspondiente archivamiento.

**Asistente Contable 1** : Las archiva convenientemente en el file destinado al archivamiento de información y pagos AFP.

- Respecto al llenado de los formatos AFP, el mismo que se expide en original y dos copias (llenado autocopiativo), se puede decir que este se encuentre básicamente supeditado a lo dispuesto por las empresas administradoras de fondos de pensiones, por consiguiente cabe resaltarlo mas no efectuar mejoras por el momento.
- Durante la realización de los respectivos controles se puede afirmar que estos se suceden en múltiples ocasiones y vienen por parte del Subdirector Administrativo, el tesorero y naturalmente del Presidente de la asociación, hecho que impide darle adecuada fluidez al proceso.

#### **6.5.4.- Reembolso Caja Chica(ST4)**

**Cajero** : Realiza sus pagos diarios conforme al cronograma de pagos estipulados en el flujo de caja, preparados al inicio de cada mes.

**Cajero** : Conforme va ejecutando los mismos(pagos), va apreciando mediante el sistema el nivel de efectivo o "Caja Chica" disponible, a fin de solicitar su reposición inmediata con la debida anticipación. Generalmente cuando este monto gasta bordea aproximadamente los S/.4000, procede a solicitar su reposición.

**Cajero** : Para lo cual imprime el reporte intitulado "Estado de Liquidación Caja Chica", a partir del sistema en el cual se muestran el monto total y los respectivos conceptos con sus importes correspondiente pagados, del mismo se

emite dos copias las cuales son entregadas al Sub director administrativo acompañada de los vales de pago efectuados.

**Sub director Adm.** : Firma una de las copias de liquidación de caja y la devuelve, en tanto que se queda con la otra al igual que con los vales de pago.

**Sub director Adm.** : Pasa a certificar la conformidad de los importes pagados, comparando el importe consignado en la lista con los aparecidos en los vales de pago.

**Sub director Adm.** : Una vez certificada la conformidad de dicha lista, procede a girar el cheque por el monto correspondiente a reponer(manualmente) y lo devuelve junto con el listado y los vales al asistente contable, dándole la orden de emitir el voucher respectivo.

**Asistente Contable** : Ingresa al sistema y prepara el voucher, en original y copia, una vez emitidos pasa a entregarlo al Presidente de la Asociación para que lo autorice.

**Presidente de Asoc.** : Firma el voucher autorizándolos y los devuelve.

**Asistente Contable** : Se apersona donde el Tesorero de la Asociación, y le solicita su firma correspondiente.

**Tesorero** : Estampa su firma correspondiente y devuelve el mismo

**Asistente Contable** : Pasa luego a entregar el voucher al subdirector administrativo

**Sub director Adm.** : Firma el voucher correspondiente.

**Asistente Contable** : Hace entrega del voucher(en original y copia), conjuntamente con el cheque al mensajero.

**Mensajero** : Firma la copia del voucher y la devuelve, dejando constancia de que ha recibido el cheque en tanto que se queda con el original del voucher, posteriormente el cheque que recibido, pasa a dejarlo en el banco.

**Banco** : Registra el cheque, extrae el efectivo y le hace entrega al

mensajero, conjuntamente emite un comprobantes que certifica la cantidad de dinero retirado.

**Mensajero** : Recibe el dinero y le hace entrega al cajero, en tanto que el comprobante de retiro le es entregado al asistente contable, para su correspondiente archivamiento.

Durante el desarrollo de este procedimiento, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Tan igual como en los anteriores procedimientos, en los cuales son girados los cheques a fin de efectuarse los despectivos depósitos o retiros, se hace necesario la emisión correcta de vouchers que respalden a los mismos.
- Análogamente a casos vistos anteriormente, la emisión de estos vouchers se dan en número de copia innecesarias, lo que ocasiona el aumento considerable del volumen del archivo "Reembolso".
- Otro factor a tener en cuenta es que la emisión por ejemplar de cada voucher, se efectúa en un papel especial, diferente al común utilizado para tramites diversos, con lo cual la emisión adicional, incurre en mayor consumo de este material.
- Podrá apreciarse que al momento de visar los vouchers destinados a reponer el nivel de caja chica, se ha estipulado que los mismos sean visados tanto por el Presidente de la Asociación promotora del colegio, como por el Tesorero de la misma, así como por el Sub-Director Administrativo, hecho que implica la existencia de tres niveles de control.
- La existencia de la multiplicidad de controles en muchos casos, libera de las responsabilidades propias a los involucrados en el procedimiento, originando dilatación, en el lapso de desarrollo del mismo, de igual forma muchas veces este desarrollo se ha visto interrumpido a la espera de que una de las autoridades antes señaladas, no se encuentren disponibles durante el procedimiento de recolección de firmas, por parte del Asistente Contable.

- Además otro hecho que resulta necesario destacar, es la presencia del mensajero, la misma que no se justifica, tan solo para la duplicación de un formato de un documento existente dentro del sistema, tal como resulta el voucher.

#### **6.5.5.- Reembolso por ESSALUD(ST5)**

**Asistente Contable** : Llena el formulario intitulado "Solicitud de Reembolso de Prestación Económica", en original y una copia, los cuales son enviados a ESSALUD, junto con las boletas de pago que acrediten que durante el tiempo de licencia el colegio efectivamente ha venido abonándole su remuneración.

**ESSALUD** : Aquí el documento original es sellado y devuelto(a manera de cargo), en tanto que son recepcionados la copia del mismo y las correspondientes boletas de pago.

**ESSALUD** : Luego de aproximadamente 15 días pasa a emitir el Cheque correspondiente, el mismo que es enviado al banco para su correspondiente abono a la cuenta del colegio, no sin antes poner al tanto al colegio de la citada operación(telefónicamente).

**Asistente contable** : Una vez puesto al tanto al colegio de la operación efectuada, procede a elaborar una carta de autorización de abono del citado cheque a la cuenta del colegio, en original y copia, las mismas que deberán ser autorizadas por el Presidente de la Asociación.

**Presidente de Asoc.** : Recibe la carta(en original y al copia), y firma ambas, autorizando de esta manera dicho abono.

**Asistente contable** : Es el encargado de hacer llegar la carta al banco, bien sea directamente o por intermedio de otra persona(mensajero), en representación del colegio.

**Banco** : Procede a ingresar el cheque respectivo a la cuenta del colegio, para su correspondiente depósito en su cuenta.

- Aquí puede apreciarse claramente, que la operación central de reembolso, es efectuada en su mayor parte por al entidad



correspondiente, en este caso ESSALUD, correspondiéndole al colegio iniciar el mismo, para a su vez luego de emitido el cheque, solicitar el abono a su cuenta respectiva, mediante una carta previa autorización.

- Para este caso si se justifica la emisión de una copia de la carta de autorización, en vista a que la misma deberá ser sellada por la entidad bancaria ha donde ha de ser abonado el cheque, a manera de cargo.

#### **6.5.6.- Liquidación de Beneficios CTS(ST6)**

- Asistente contable** : Ingresa al sistema y en formato MSEXcell, digita la fecha en que ingresó a laborar el trabajador en el colegio, su haber mensual y pasa a calcular sus intereses y la liquidación correspondiente a cada trabajador.
- Asistente contable** : Una vez culminado dicho cálculo, procede a imprimir un listado en donde se aprecia a cuanto ascienden las mismas, dicho formato ha de ser entregado al tesorero de la asociación.
- Tesorero** : Se encarga de verificar el listado de liquidación, de su correcto cálculo y elaboración, así como de ver la manera mas conveniente de hacer efectiva su aplicación, en función a los fondos disponibles del colegio.
- Asistente contable** : Una vez efectuada la supervisión del listado, y superadas las posibles objeciones a la misma, se encarga de preparar el Estado de Liquidación Personal, destinado a entregar a cada trabajador que ha de ser liquidado económicamente. Este se imprime en original y una copia, las mismas que le son entregadas al trabajador.
- Trabajador** : Al momento de entregársele, verifica la conformidad del calculo de dicho estado, y si esta conforme procede a firma ambos ejemplares, quedándose con el formato original del mismo, caso contrario comunica su reclamo a

fin de que se le de solución al mismo.

**Asistente contable** : Se queda con la copia firmada del Estado de Liquidación Personal, y pasa a archivarla en el file destinado a almacenar las liquidaciones efectuadas durante el correspondiente año.

- El procedimiento de liquidación de beneficios entre en aplicación, en los momentos en que la directiva, considera necesario una renovación de la fuerza del personal, principalmente docente, que es en donde radica el grueso de la actividad operativa.
- Conforme se puede apreciar en el flujograma correspondiente, asumir medidas como esta implica analizar, si efectivamente la institución cuenta con los medios financieros necesarios, a fin de poder asumir con el costo de los beneficios sociales correspondientes para el trabajador.
- Podrá observarse que se da inicio al mismo, mediante la elaboración de un archivo, bajo la aplicación de una hoja de calculo, sobre la cual, son ingresados la lista de trabajadores, acompañados por su fechas de ingresos, y haberes mensuales respectivos, con lo que al final se obtendrán bajo los cálculos respectivos la diversas liquidaciones. Esta operación podría ser suplantada mediante la inclusión, dentro del sistema de haberes y elaboración de planillas, de algún modulo, o creación de algún reporte, que parta del listado de planillas preliminarmente elaborado, con lo cual se evitaría el uso de tiempo en arma r un nuevo listado de liquidaciones.

#### 6.5.7.- Arqueo de Caja(ST7)

**Asistente Contable** : Ingresa al sistema contable y verifica mediante pantalla el estado y saldo actual de caja, en lo que va del mes.

*Nota: La realización de los arqueos de caja se da quincenalmente, de manera inesperada.*

**Asistente Contable** : Verifica el nivel de saldo registrado, el dia mismo en que se realiza el arqueo/hasta un instante antes del momento

se realiza el arqueo(hasta un instante antes del momento del cierre).

**Asistente Contable** : Verifica a cuanto es lo que asciende todo lo girado por cheques, hasta el día presente.

**Asistente Contable** : Corroborar si los datos consignados en el "Reporte de Caja Ingresos Diarios", concuerda con lo mostrado en pantalla, en caso de haber alguna diferencia, deberá pasar a determinar su causa; caso contrario a justificarla convenientemente.

**Asistente Contable** : Una vez establecidas las concordancias de cuentas y montos, mediante las comparaciones, se pasa a la verificación física de los montos.

*Nota: Para esto se apersona a caja, y procede a verificar la cantidad de efectivo, de haber disconformidad, se pasa a detectar la causa de la misma, siendo de entre estas las mas frecuentes: error de provisión de cuentas, cuenta mal registradas etc.*

*Así mismo el asistente esta facultado para efectuar las consultas respectivas, tanto a los directivos, como al tesorero.*

**Asistente Contable** : De manera análoga procede a verificar el nivel de cheques girados físicamente, en el respectivo periodo.

*Nota: En caja, verifica la cantidad de cheque pagados como girados con los montos consignados en los archivos de voucher.*

*Análogamente procede como en el caso anterior.*

- El arqueo se efectúa ante la necesidad de la institución, de contar con un adecuado control sobre los fondos disponibles en caja, al nivel de efectivo, como especies valor, utilizables durante el desarrollo de las diversas transacciones.
- Por tanto se hace necesario, que los mismos se generen con cierta periodicidad y de manera imprevista, a fin de recoger el

monitoreo en pleno desarrollo, garantizándose de esta manera el éxito de la operación.

- Así mismo el arqueo, conlleva a indagar en torno a la documentación y listados manejados a diario por caja, no eximiéndose de esta la certificación física de los mismos.

#### **6.5.8.- Declaración y pago de impuestos(ST8)**

**Asistente Contable** : Hace su ingreso vía Internet, a la pagina web de la SUNAT y se dirige al formulario PDF, destinados al pago de impuestos.

*Nota: El formulario PDF, es una modalidad de pago interactiva, diseñada por la SUNAT a fin de agilizar el proceso de pago.*

**Asistente Contable** : Conforme a las instrucciones de llenado, insertas en el formato PDF, se procede a registra las remuneraciones de los trabajadores dependientes.

*Nota: El llenado del mismo se hace en consulta constante con la planilla de personal*

**Asistente Contable** : De tratarse de un trabajador independiente, revisa el monto de su pago en función a lo consignado en los recibo por honorarios y verifica si el monto asciende a 3ra o 4ta categoría.

**Asistente Contable** : Registra dichas remuneraciones en el formato.

*Nota: Una vez insertas dichos cantidades, el formato PDF permite calcular el descuento respectivo, dependiendo al tipo de renta.*

**Asistente Contable** : Posteriormente pasa a ingresar los montos por facturas emitidas durante el mes

**Asistente Contable** : Una vez terminado el llenado de dichas cantidades, dicha hoja calcula automáticamente, el valor a que asciende los montos por IGV.

**Asistente Contable** : Finalmente una vez ingresados todos los montos por conceptos diversos(planillas, facturas, etc) pasa a

conceptos diversos(planillas, facturas etc.); pasa a verificar cada una de estas cantidades, para lo cual efectúa una impresión preliminar del formato PDF.

*Nota: La verificación en esta etapa, se efectúa manualmente y visualmente, con ayuda de una sumadora electrónica a fin de evitar errores.*

**Asistente Contable** : De encontrarse todo conforme, se pasa a determinar el monto total a pagar por concepto de impuestos, y en caso de disconformidad, se pasa a su corrección dentro del formato interactivo, para luego grabar esta información tanto en el sistema, como en un diskette.

**Asistente Contable** : Antes de empezar a dárselo al mensajero, para su entrega al banco, procede a entregar el impreso emitido, acompañado con la huincha de verificación correspondiente al Sub director administrativo.

**Subdirector Administrativo** : Pasa a verificar los montos a pagar por concepto de impuestos, de encontrar alguna anomalía la comunica inmediatamente al asistente, con el fin de que este proceda a corregir la falla

**Subdirector Administrativo** : Una vez conforme con los montos, consulta a ver si se encuentra en posibilidad de cumplir con el pago, para los cual comprueba si existe fondos disponible para sumir el mismo.

**Subdirector Administrativo** : En caso de carecer de fondos para cumplir a tiempo con la deuda, se comunica con la SUNAT y pasa a explicar su situación.

*Nota: A fin de obtener una prórroga en cuanto a la fecha de pago prevista.*

**Subdirector Administrativo** : De contar con los fondos correspondientes para asumir el pago de impuestos, pasa a girar el cheque por el citado monto y se lo entrega al asistente, para que emita el

- correspondiente voucher sustentat6rio.
- Asistente Contable** : Elabora el voucher correspondiente, conforme a los datos solicitados por el sistema.
- Nota: La presencia de un error en esta etapa, obliga a la anulaci3n del mismo(voucher), hecho que implica una justificaci3n, en virtud a que estos documentos cuentan con una numeraci3n correlativa en el momento que se expiden, lo cual a su vez facilita su ubicaci3n y registro al momento de efectuarse la provisi3n de la cuenta respectiva.*
- Asistente Contable** : Una vez verificada la correcta elaboraci3n del voucher, pasa a emitirlo en original y una copia y a entreg6rseles tanto al Presidente de la Asociaci3n, al Tesorero, como al Subdirector administrativo, para la autorizaci3n del citado pago.
- Nota: La autorizaci3n se da mediante el estampado de sus firmas.*
- Asistente Contable** : Hace entrega del voucher en original y copia, debidamente autorizados, acompa1ado del cheque y el disckette en donde se encuentra almacenada la informaci3n PDF, al mensajero, quien se encargara de su dep3sito en el banco
- Mensajero** : Firma ambos vouchers y se queda con el original, en tanto que una copia la devuelve para su correspondiente archivamiento y es espera de su regreso.
- Mensajero** : Hace entrega del cheque acompa1ado del disckette al banco.
- Banco** : Pasa a capturar la informaci3n consignada en el disckette y a transferir el monto consignando en el cheque, de la cuenta del colegio a la SUNAT, por concepto de pago de impuestos.

- Banco** : Una vez finalizada esta operación, pasa a emitir una constancia de la misma, la cual es sellada debidamente.
- Mensajero** : Retorna al colegio y entrega al asistente contable constancia correspondiente.
- Asistente Contable** : Almacena junto al voucher y el formato de pagos impreso correspondiente.

- En torno a la declaración y pago de impuestos, se ha de notar el papel que cumple el Sub-Director Administrativo, en cuanto a la ejecución y supervisión de los pagos, así mismo puede llegar a verse que este, es el encargado de coordinar y/o negociar el pago de los mismos, incluso cuando aun no se cuenten con los fondos disponibles, para hacer efectivo los mismos.
- Sin embargo persiste la misma secuencia de autorizaciones, Presidente-Tesorero-Subdirector Administrativo, que dificultad, o hace menos ágil este proceso, tan igual como en otros caso anteriores, por razones anteriormente expuestas.

#### **6.5.9.- Provisión por cobro de pensiones(ST9)**

- Asistente Contable** : Ingresa al sistema contable y se dirige al módulo "Cuentas por Cobrar" y comienza a provisionar conceptos a cada uno de los alumnos que figura en nómina, por pensión.

*Nota: La cantidad provisionada a cada alumno asciende a s/.400, que lo que corresponde la mensualidad por derecho a estudios.*

- Asistente Contable** : Una vez provisionada las cuenta por pensión, graba en un disckette la nómina oficial de alumnos, con el fin de entregársela al banco.

- Banco** : En función a la nómina de alumnos, enviada por el colegio procede a elaborar y emitir los recibos de pago correspondientes, que serán entregados a los alumnos.

*Nota: La preparación y emisión de estos recibos se hace anticipadamente, generalmente 2 o 3 días de antes, una*

vez listo acuerda telefónicamente con el asistente el recojo de los mismos-

**Asistente Contable** : Recepciona los recibos de pago y los revisa antes de pasar a distribuirlos, entre los alumnos.

**Asistente Contable** : Distribuye el recibo de pago, entre los alumnos.

*Nota: Generalmente los encargados de su distribución son los auxiliares de cada sección.*

**Alumno/ Padre Fam. de** En caso de advertir alguna anomalía en cuanto a la cantidad a pagar, reclama al colegio.

*Nota: Es muy frecuente la situación, en que ciertos padres exponen su situación al Promotor y/o Director general del colegio, el cual accede a darles facilidades en cuanto a maneras de cancelar la mensualidad, sin embargo muchas de estas exoneraciones no son consignadas por escrito, tan solo verbalmente.*

**Asistente Contable** De presentarse un reclamo por parte del alumno, le solicitará la autorización correspondiente para modificar en el sistema dicho monto.

*Nota: De existir dicha constancia, pasará a modificar dicho monto, y a iniciar un nuevo trámite para que el banco emita un nuevo cupón consignando la nueva suma de cobro, de lo contrario no está autorizado a modificar la mensualidad.*

**Alumno/ Padre Fam. de** De encontrarse conforme procede al pago de su pensión correspondiente, en el banco destinado a efectuarse la citada operación.

- Durante la emisión de recibos de pago, para ser distribuidos entre los alumnos, surgen diversas discrepancias, en vista a que los mismos a pesar de haberse encargado su elaboración anticipadamente al banco, al final para muchos no consignan la cantidad acordada en un inicio a pagar.



- La situación económica actual, obliga a muchos padres a renegociar múltiples deudas atrasadas que tiene con el colegio, cosa similar acontece con la manera de cumplir con el pago de las pensiones; frente a lo cual los directivos, se ven en la obligación de brindar algunas facilidades. Estos acuerdos se han visto últimamente incrementados en tal magnitud, que en diversas ocasiones, no han sido debidamente autorizados por escrito, eximiéndose así de toda prueba, que de fe a la citada autorización de cobro, de terminada suma, hecho que a su vez ha originado múltiples reclamos.
- Otro punto resaltante radica el lapso excesivo que tarda el banco, en hacer entrega de los respectivos recibos de pago(aproximadamente 3 días) antes de su expedición, lo que hace urgente coordinar acciones para su mas pronta entrega.

#### **6.5.10.- Conciliación Bancaria(ST10)**

**Banco** : Al final de cada mes el banco se encarga de remitir el estado de sus cuentas al colegio.

**Asistente Contable** : Ingresa al sistema contable y extrae toda la información por concepto de diferentes rubros, así como sus saldos respectivos a la fecha.

*Nota: La manera en que es capturada esta información, se da mediante el ingreso a los principales módulos del sistema, como son: Cuentas por Cobrar, Pago de Facturas, Cobranzas, Planillas, etc.*

**Asistente Contable** : Se encarga de verificar si efectivamente los saldos registrados en cada una de las cuenta bancarias mantenidas por el colegio, coinciden con los saldos arrojados por el sistema.

**Asistente Contable** : De registrarse disconformidades en los saldos, se pasar a ser un seguimiento a dicha cuenta en la cual se registra la diferencia, a modo de detectar la causa de la misma.

*Nota: Son múltiples las causas que dan origen a una serie de diferencias, siendo las principales por: cheques no cobrados, cuentas erróneamente provisionadas etc.*

**Asistente Contable** : Una vez detectadas las diferencias, se pasan a justificar estas debidamente y se insertan en un informe, el mismo que será entregado al tesorero de la asociación.

- La conciliación de cuentas, busca concordar el estado de las mismas, remitida por la entidad bancaria responsable de velar por las cuentas a nombre del colegio, en conformidad con los reportes arrojados por el sistema.
- Es común que los saldos lleguen a presentar diferencias, las cuales resultan evidentemente previsible, ya que los depósitos y retiros, muchas veces difieren en tiempo real a la fecha en que se emite el reporte, con la que se efectúa la operación; sin embargo las diferencias viene a justificarse conforme se va indagando en los estados de cuenta.

## **6.6.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA SOCIAL(SS)**

### **6.6.1.- Atención de primeros auxilios(SS1)**

**Alumno** : Este procedimiento se inicia cuando el alumno es víctima de un accidente fortuito, durante las horas de estancia en el colegio, generalmente durante el recreo. Por lo cual es trasladado a la unidad de enfermería y primeros auxilios del colegio.

**Enfermero** : Ante una emergencia procede a aplicar sobre el alumno los primeros auxilios, dependiendo principalmente esto de la gravedad del caso presentado.

**Enfermero** : Si el alumno vuelve en franca recuperación, este podrá volver a su aula, para retomar sus actividades escolares, en caso contrario de no verse signos de recuperación y frente aún caso delicado desde el inicio, el enfermero

dispondrá su salida y correspondiente atención especializada, para lo cual comunicara al auxiliar de nivel correspondiente.

**Auxiliar de Nivel** de : Se encarga de comunicar a los padres de familia, y de ponerse en contacto con la clínica correspondiente, cubierta por el seguro. Luego emitirá una boleta de permiso(en un solo ejemplar), la misma que entregara al Subdirector de nivel.

**Subdirector de Nivel** : Firma la "Boleta de Permiso", autorizando la salida del alumno y almacena esta temporalmente en espera de la llegada del Padre o Apoderado.

**Padre Apoderado** o : Al llegar para recoger a su hijo, recibe el permiso correspondiente, documento el cual tiene que entregar al agente de seguridad encargado del control en la puerta principal.

**Agente de Seguridad** de : Recibe la "Boleta de Permiso", siendo de esta forma notificado de la salida de dicho alumno.

- Durante el desarrollo de este procedimiento, puede apreciarse la existencia de un solo documento, como es la "Boleta de permiso de Salida", la misma que es utilizada con estos fines, es utilizada en un solo ejemplar, y su emisión no genera contratiempo alguno.
- En cuanto a la demora de atención, esta dependerá del grado de lesión que halla sufrido el educando, así como de otra serie de factores externos, ajenos al ritmo normal del proceso, tales como la posibilidad no llegar a contactarse con los padres de familia al momento de trasladar al alumno a la clínica

## **6.7.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO(SA)**

### **6.7.1.- Préstamo de un texto(SA1)**

**Alumno** : Se apersona a la biblioteca y procede a consultar el

catálogo de libros

**Alumno** : Una vez escogido el libro que desea consultar, coge el formato "Formato Solicitud de Libro", procede a su llenado y a firmarlo.

**Bibliotecario** : Coge la ficha y procede a verificar su correcto llenado, en caso de no serlo devuelve al alumno la ficha para su respectiva corrección o nuevo llenado en caso de ser conveniente.

**Bibliotecario** : Una vez conforme, almacena la ficha temporalmente la ficha conformando un talonario de recibos de solicitud, y pasa a buscar el texto solicitado.

**Bibliotecario** : Efectúa la búsqueda del texto y hace entrega al alumno.

**Bibliotecario** : Una vez entregado el texto, registra el título de este en un cuaderno de control que posee, consignando a su vez la fecha en la que corresponde devolver el mismo.

- Durante el control de libros, es muy importante verificar el adecuado llenado de la forma "Formato Solicitud de Libros", el mismo ayudara posteriormente aun mejor control en el préstamo de textos, lo cual a su vez, justifica su presencia.
- Al momento de verificar que textos son los que han sido otorgados en calidad de prestamos, estos pueden obtenerse mediante la inspección de las fichas de solicitud de libro, almacenadas temporalmente hasta su entrega, o bien mediante el registro efectuado por la bibliotecaria en una cuaderno auxiliar de control(cuaderno simple):
- Otro hecho a anotar en biblioteca, es la ausencia de inventarios de textos, que permitan un control adecuado del volumen, entradas y salida de textos que se manejan.

#### **6.7.2.- Recepción de documentos diversos y cartas de reclamo(SA2)**

**Trabajador** : Mediante esta vía, el procedimiento se inicia

generalmente cuando el mismo desea presentar un reclamo, para lo cual envía una carta dirigida al Director General, en original y una copia, la misma es recibida por la secretaria asignada a la dirección.

**Entidad o Institución** : Otra manera de recepción de documentos la inician cuando la entidad o institución envía una carta, en la que puede estar contenida una propuesta, o una invitación, en original y una copia

**Secretaría de Dirección** : Recepciona los documentos y firma ambos cargos, devolviéndoselos a sus correspondientes remitentes.

**Secretaría de Dirección** : De tratarse de la recepción de un documento importante, lo pasa a registrar en un cuaderno de manera manual, en caso contrario ante la enorme diversidad de documentos que llegan a la dirección, opta por comunicárselo personalmente al Director General.

**Director General** : En el caso de los documentos registrado en el cuaderno de control de la secretaria, esto son entregados al Director, el cual determina cuales son o no aceptados.

**Director General** : De tratarse de una carta de reclamo correspondiente, pasa derivarlo al Subdirector administrativo, mediante un proveído.

*Nota: Generalmente las cartas de reclamo llegadas a la dirección, versan sobre posibles descuentos mal aplicados, es por tal que se derivan a la subdirección administrativa, que es la encargada de administrar los mismos.*

**Director General** : Con el resto de documentación que ha sido aceptada por el Director, dispone este su conveniente atención; en tanto que los documentos rechazados se dispone su conveniente eliminación, poniendo al tanto del mismo a la secretaria.

**Entidad o Institución** : Generalmente luego de un determinado tiempo prudencial, la entidad o institución remitente se comunica con el colegio a fin de conocer cual ha sido el tramite a la recepción de su documento, es entonces que en esta ocasión la secretaria le comunica la misma.

- Él envió de cartas de reclamos, principalmente de carácter remunerativo, deberán ser enviadas al encargado de la solución de los mismos, que en este caso no corresponde ver directamente al Director General; por consiguiente y conforme a como viene dándose, dentro del manual de procedimientos deberá, adecuarse convenientemente este procedimiento a fin que los interesados en efectuar un reclamo de esta índole, se encuentren debidamente informados en torno a quien han de dirigirse.
- En cuanto al envío de otro tipo de documentos de carácter institucional, tal como citaciones, invitaciones etc., estos evidentemente deben ser enviados a nombre del Director General.

### **6.7.3.- Solicitud de permiso docentes(SA3)**

**Docente** : Llena el formato intitulado "Permiso de Salida", en un solo ejemplar, y una vez llena dicha forma le hace entrega al subdirector del correspondiente nivel al que pertenece(Primaria / secundaria).

**Docente** : De no encontrarse el Subdirector, podrá hacerlo entrega al Subdirector Administrativo, en ambos casos le pondrá al tanto de la necesidad de solicitar el permiso correspondiente

**Sub director** Sellara y firmará el permiso correspondiente, autorizándolo de esta manera, invitándolo a pasar donde el Director Gral. para que vise en definitiva su correspondiente salida.

**Director General** : Sella y firma el correspondiente permiso de salida.

*Nota: Generalmente este es recepcionado por su*

*secretaria, la cual le hace llegar el mismo, para su correspondiente firma.*

**Docente** : Al momento de su salida le hace entrega del formato respectivo, debidamente visado al agente de seguridad que controla la puerta de ingreso.

- El permiso de salida tanto de docentes como de los demás trabajadores, se encuentra supeditado a dos controles básicos, el primero al de su jefe inmediato superior, que en caso de los docentes, será el subdirector de nivel correspondiente, y en otros casos al subdirector administrativo; sin embargo en caso de no encontrarse el jefe inmediato superior, esta salida pasara en manos del subdirector administrativo, en vista a que el mismo tiene bajo su responsabilidad la elaboración de las planillas.
- El segundo control que se viene dando es el ejercido por el Director General, que si bien es cierto resulta imprescindible, no resulta apropiado al momento de expedir una salida y puede generar en algunos casos atrasos en la expedición de dicho permiso, si es que no se posee la firma del director.

#### **6.7.4.- Reemplazo de un docente(SA4)**

**Sub director de Nivel** : Comunica acerca de la salida parcial de un docente.

**Auxiliar de Nivel** : Indagara sobre la lista de docentes que presentan horas disponibles durante la ausencia del docente con permiso, y procederá a elaborar una lista de los mismo. Apoyada en esta comenzara al llenado de la forma "Formato de Reemplazo", cuyo número variara, dependiendo del numero de docentes reemplazantes, como del numero de horas a ser reemplazadas. Una vez llenos los mismos pasara a entregarlos a subdirector, a su correspondiente visado.

**Sub director de Nivel** : Sella y firma las formas correspondientes, autorizando de esta manera a los docentes a reemplazar en las horas

acordadas.

**Auxiliar Nivel** de : Se encarga de comunicar al Jefe de Normas respecto a la salida del docente y de los correspondientes reemplazos.

**Jefe Normas** de : Toma notas de los mismos.

**Auxiliar Nivel** de : Reparte el "Formato de Reemplazo", entre todos los docentes asignado para el reemplazo, a la vez que les hace firmar en su lista respectiva.

**Auxiliar Nivel** de : Almacena la lista debidamente firmada, a manera de cargo.

- Se notifica el reemplazo de un docente mediante la forma "Formato de Reemplazo", para lo cual el auxiliar de nivel ubica a todos aquellos docentes que posean horas disponibles durante el lapso de tiempo que dure la salida del docente que solicito permiso, esto lo efectúa revisando los horarios de cada sección y el de los docentes que se los entrega el Subdirector de Secundaria.
- De acuerdo al número de horas que han de ser reemplazadas, será el número de "Formatos de Reemplazos", necesarios a ser llenados y entregados a los docentes que han sido designados a ser reemplazados.
- Los mismos no pueden pasar a ser distribuidos, si es que no tienen la firma del Sub director de secundaria, el cual al momento de hacerlo no recibe una lista de los reemplazos, ya que esta queda en manos del auxiliar de nivel la misma que a su vez le sirve de cargo al momento de entregar los citados formatos a los docentes.
- Análogamente el auxiliar comunica verbalmente al Jefe de Normas sobre los reemplazos, y este procede a apuntarlos en una simple hoja, para estar al tanto de estos cambios.

#### **6.7.5.- Solicitud de requerimientos(SA5)**

**Solicitante** : Hace presente sus requerimientos en cuanto a material de trabajo y útiles de escritorio a su jefe inmediato superior.

**Jefe** : Una vez tomado en conocimiento de los requerimientos



de su personal, procede a redactar un Memorando dirigido al Sub director administrativo, solicitando el material correspondiente. La emisión de este documento se hace en original y una copia.

**Sub director Adm.** : Recepciona el documento, firmando el cargo correspondiente, pasando a su devolución.

**Sub director Adm.** : Verifica si lo solicitado se encuentra disponible, de lo contrario optara por adquirirlo en la cantidades convenientes.

*Nota: En caso de que los material(es) solicitado no sea factible su adquisición, se optará por desechar el correspondiente pedido*

- La solicitud de requerimientos es tarea común, no solo del personal administrativo, sino también docente, por consiguiente el hecho de ser habitual, determina que esta por simple que resulte, se encuentre convenientemente estructurada.
- Se observa en el mismo la redacción y entrega de un Memorando, expedidos en formato original y una copia, notificándose la necesidad. Un posible atraso en el mismo podría radicar en la no disponibilidad de los recursos en los almacenes; sin embargo la probabilidad de que llegue a presentarse un caso de estos, resulta no muy cierta, en vista a que se han tomado medidas desde el inicio del año escolar para provisionarse convenientemente de material de escritorio, así como de útiles de escritorio.

#### **6.7.6.- Matriculas y Reinscripciones(SA6)**

**Padre o Apoderado** : Se apersona la colegio y solicita informes, concernientes a la matricula y los servicio brindados por el colegio.

**Encargado de matricula** : De tratarse de un alumno nuevo, le proporciona los informes necesarios, de lo contrario ingresa al sistema y pasa a verificar si el alumno posee algún saldo pendiente con el colegio.

- Encargado de matricula** : De poseer un saldo con el colegio lo registra en el formato "Autorización de Pago por Matrícula", si no de igual forma consigna en el mismo formato el monto a pagar por concepto de matricula. Este es emitido tan solo en un solo en un original.
- Padre Apoderado Cajero** o : Se apersona a la caja con el formato y el monto correspondiente, a fin de efectuar su pago.
- Cajero** : Recibe el efectivo y registra dicha cancelación en el sistema, procediendo a emitir el correspondiente comprobantes de pago. Dicha emisión se hace en un origina y dos copias, en donde la original va a manos de padre en tanto que las copias restantes son almacenadas provisoriamente en caja.
- Padre Apoderado** o : Efectuado el pago, pasa a preparar la documentación de su menor hijo, requerida para culminar su correspondiente matricula.
- Padre Apoderado** o : Dependiendo a la condición del alumno, pueden darse la reunios de los siguientes documentos:
- Si al alumno se le ha permitido matricularse, bajo el cumplimiento de una condición, deberá presentar el respectivo recibo de comprobante de pago en caja acompañado de la constancia expedida por la dirección que autoriza la matricula del citado alumno, recibo de pago de agua, luz o teléfono, y fotocopia del documento de identidad de los padres.
  - Para el caso de matricula de un alumno regular, sometido bajo ningún condicionamiento se requiere, la presentación de los citados documentos señalados anteriormente, excepto la constancia de autorización de matricula expedida

por la dirección del centro.

- Finalmente de tratarse del caso de un alumno que ha llevado a cabo una recuperación de cursos, es necesario que haga presentación de los documentos mencionados en un inicio, exceptuando la autorización ya mencionada, acompañando a los mismos de la correspondiente constancia de aprobación de asignaturas, cursadas durante el periodo vacacional.

En todos los casos la documentación, ha de ser entregadas por el padre al encargado de la matrícula.

**Encargado de matrícula** : Hace entrega al padre de una "Ficha de Datos", "Constancia de Honor" y una "Constancia", a fin de que proceda a su respectivo llenado.

**Padre Apoderado** o : Se encarga del llenado de los citados formatos entregados, una vez culminado esto los devuelve.

**Encargado de matrícula** : Mientras tanto revisa los documentos entregados por el padre, certifica el domicilio del mismo, devolviéndole el recibo de agua, luz o teléfono, quedándose con los documentos restantes.

**Encargado de matrícula** : Verifica la entrega y estado de las fotografías del alumno, en caso de no tratarse de fotografías actualizadas, lo pone en conocimiento del padre, indicándole la necesidad del uso de fotografías actualizadas, e indicándole que puede este abonar la suma correspondiente en caja, para el respectivo tomado de las mismas en el colegio.

**Padre Apoderado** o : Se apersona a la caja y procede a cancelar el monto correspondiente por derecho al tomado de fotos.

**Cajero** : Ingresa la citada cancelación al sistema, y procede a emitir el correspondiente "Constancia de Pago por Foto", el mismo es expedido en original acompañado de dos

copias, de los cuales el original es entregado al padre y las dos copias restantes se quedan en caja.

**Padre Apoderado** o : Se apersona con el recibo de pago por concepto de fotos, donde el procesador de matricula

**Encargado de matricula** : Una vez cumplido con entregar toda la documentación completa, referente al alumno, pasa a registrar los datos del mismo dentro del sistema, expidiendo finalmente una "Constancia de Matrícula" en un solo ejemplar, acompañado de una "Lista de Útiles" a entregarse al inicio de clases.

- El procedimiento de matricula, que se viene aplicando en la institución a pesar de haber sido automatizado de alguna forma, utilizándose un nuevo sistema, continua aun resultando engorroso, ante el gran numero de documentos que intervienen dentro del mismo.
- Por consiguiente resulta necesario, analizar la utilidad de cada uno de estos documentos, como podrá apreciarse durante el inicio de la secuencia grafica, es necesario estar autorizado para matricularse, vale decir no tener saldos deudores pendientes con el colegio; sin embargo esta opción de verificación, puede y es perfectamente manejada tanto por la persona encargada de la matricula como por el cajero, sin justificar la emisión de un documento intitulado "Autorización de Pago por Matricula".
- Respecto a los recibos de pago emitidos al momento de abonar el padre por concepto de matricula, podría opcionalmente prescindirse de la emisión de uno de los formatos de copia, en vista a que el mismo se encuentra almacenado, dentro del sistema.
- En cuanto a los documentos solicitados, estos varían conforme a la situación del alumno, en el caso de un alumno regular, sus padres o apoderados deberán consignar fotografías recientes, destinadas a ser incluidas en la ficha de matricula, que le

corresponde a cada alumno. En tanto que el documento de identidad, y el recibo de luz o teléfono, deben ser incluidos a manera de ser presentados en el acto, con miras a certificar y/o actualizar la información consignada dentro del sistema.

- Para los demás casos de matrícula, en el que el alumno tiene una condición diferente al regular, resulta indispensable consignar dicha condición, dentro del sistema de administración de sus datos, no siendo necesario la retención de las respectivas "Constancia de Autorización Dirección", así como de "Constancia Aprobación Asignaturas"

#### **6.7.7.- Solicitud de adelantos(SA7)**

- Trabajador** : Efectúa retiro de dinero, a partir de la partida de adelanto asignada inicialmente a cada trabajador, en caso de no disponer de la misma, ya sea por haber hecho uso de la misma con anterioridad, optara por tramitar un adelanto adicional.
- Trabajador** : Se apersona a la oficina del Sub director administrativo, y conversa con el mismo explicándole su situación.
- Subdirector Adm.** : Analiza el caso y dependiendo si procede o no adopta una decisión, a manera de palear de alguna forma dicha situación.
- Subdirector Adm.** : En caso de acceder a la misma, pasa elaborar un "Recibo de Caja", en original y una copia, siendo la original entregada al trabajador.
- Trabajador** : Dependiendo si el trabajador pertenece o no a planillas, entregará el "Recibo de Caja", dado por la administración, de lo contrario, procederá a emitir el correspondiente recibo por honorarios en original y dos copia, de los cuales el original y una copia son entregados junto con el recibo de caja obtenido en el paso anterior al cajero.
- Cajero** : El cajero receptiona los documentos y hace entrega del dinero correspondiente

dinero correspondiente.

**Cajero** : Luego al finalizar el día entrega a contabilidad la documentación almacenada durante el mismo en donde se incluye los recibos por honorarios y los recibos de caja.

**Asistente Contable** : Pasa a archivar estos documentos temporalmente, para mas luego ser utilizados a fin de mes durante la preparación de las planillas.

- Dentro de la política de sueldos y salarios que maneja la institución, se encuentran contemplados, los adelantos remunerativos, por un límite no mayor a los S/. 400; sin embargo se ha verificado en múltiples ocasiones, que el personal solicita en adelanto cantidades adicionales al adelanto inicial; los mismos que en su mayoría son denegados, salvo ciertos casos de urgencia inusuales, vale decir robo, o pérdida, debidamente probados.
- En cuanto a la documentación utilizada, puede apreciarse que esta no resulta muy abundante, salvo aquellos documentos los cuales, un ejemplar de los mismos va a ser remitido hacia el exterior del sistema, como es el caso de la segunda copia del recibo por honorarios.

#### **6.7.8.- Servicio de fotocopias(SA8)**

**Usuario** : Se apersona a las instalaciones de la biblioteca y procede a llenar el recibo intitulado "Solicitud de Fotocopia", una vez lleno el mismo lo entrega a la bibliotecaria junto con el material a fotocopiar.

**Bibliotecario** : Pasa a verificar el correcto llenado del recibo respectivo, en caso de detectar alguna irregularidad, lo devuelve al usuario a fin de que efectúe el correcto llenado del mismo.

**Bibliotecario** : Una vez terminado de revisar la documentación, almacena dichos recibos temporalmente, conformando un talonario.

**Bibliotecario** : Procede a fotocopiar el material solicitado, hasta que una vez culminado el mismo se lo devuelve al usuario.

vez culminado el mismo se lo devuelve al usuario:

**Usuario** : Este verifica si las fotocopias entregadas son efectivamente las que el solicitó, comprándolas con el texto original, de no haber conformidad procederá a efectuar el correspondiente reclamo, de lo contrario pasara a efectuar la respectiva cancelación del servicio.

**Bibliotecario** : Dependiendo a la condición del usuario solicitante, si este se trata de un alumno o padre de familia, procede a calcular el respectivo costo; en caso de tratarse el usuario de un docente no se le cobra monto alguno.

- En este procedimiento es necesario destacar el hecho importante que resulta, cuando el usuario solicitante del servicio de fotocopiado llena adecuadamente la ficha intitulada "Solicitud de Fotocopias", ya que es importante su adecuado llenado para él bibliotecario y a su vez para ejercer un eficaz control de fondos del servicio ofrecido.
- Similarmente constituye también un hecho valioso, el que el Bibliotecario, verifique el correcto llenado de la forma "Solicitud de Fotocopias", eso implica a que:
  - El Bibliotecario garantice un adecuado control de sus ingresos, por servicio de fotocopiado, ya que a partir de los datos de esta forma (de fotocopiado), procede tradicionalmente a elaborar sus gastos implicados en el servicio.
  - Además el hecho de verificar y corregir adecuadamente el llenado de dicha lista, conlleva a instruir a los usuarios respecto al llenado de la forma, los cuales en su mayoría alumnos son los que mas utilizan este servicio, sin descartar a los docentes y alumnos.
- Otro punto importante a analizar dentro de este procedimiento, radica en lo esencial que resulta verificar la completa

satisfacción del usuario una vez realizado el servicio, mediante la verificación y conformidad por parte de este.

- Resulta conveniente remarcar que la labor ejecutada por el Bibliotecario, es una labor continua, es decir en constante atención de usuarios como en el caso de las fotocopias, este hecho en múltiples ocasiones no permite la ejecución de otras actividades inherentes a su puesto (incluidas en otros procedimientos), de manera total, sino interrumpida, lo que ocasiona muchas veces distracción, y pérdida de tiempo, tratando de reempezar la labor que había dejado inconclusa.
- Para el caso del servicio de fotocopiado, una vez llenado correctamente el vale de orden, este le es entregado al bibliotecario junto con el material a fotocopiar, los mismos son llevados a un escritorio(ubicado fuera del mostrador oficial de atención), con la finalidad de almacenar temporalmente las ordenes(apreciar hoja de ruta correspondiente)
- De manera análoga, al momento de recibir el efectivo, o entrega de cambio correspondiente, acude hasta el escritorio, mencionado en el párrafo anterior, lo que origina efectúo de traslados, a su vez que consume tiempo y la consiguiente fatiga al esfuerzo realizado.

Todo lo anteriormente mencionado, hace suponer la búsqueda de soluciones dentro de lo concerniente a la distribución física.

#### **6.7.9.- Recepción nuevos libros-biblioteca(SA9)**

**Subdirector Adm.** : Efectúa todas las coordinaciones pertinentes, para la obtención de nuevas adquisiciones para al biblioteca.

**Editorial** : Conforme a la fecha previamente acordada durante las gestiones de adquisición, llega en la misma el libro, el mismo es entregado acompañado de una guía de entrega en un formato original y una copia.

**Bibliotecario** : Recepciona dicho envío, sellando y firmado la copia de la



guía de entrega, la cual la devuelve, en tanto que se queda con la guía original y el texto respectivo.

**Bibliotecario** : Posteriormente pasa a efectuar el correspondiente etiquetado y forrado del texto.

**Bibliotecario** : Seguidamente una vez preparado el texto, pasa a ser registrado en la lista de ingresos que va inserta dentro del catálogo.

**Bibliotecario** : Finalmente pasa a ser el texto ubicado físicamente en un compartimiento adecuado de la biblioteca, para su rápida ubicación.

- La recepción de nuevos textos, implica tal como puede verse siguiendo la estructura de este procedimiento, la actualización del registro o inventariado de libros existentes en la misma, implica registrar el nuevo ingresos, lista que ha de ir inserta dentro del grueso del catalogo; sin embargo si se tiene en cuenta las diversas actividades que desarrollo el encargado de biblioteca, esta operación es dejada de lado por otras prioritarias, tales como la atención por servicio de fotocopiado.
- El nuevo texto no será registrado, hasta que este no halla sido previamente preparado, vale decir forrado y etiquetado, de lo contrario, no se encontrará disponible al público. Generalmente el ingreso definitivo a los estantes de biblioteca tarda varios días desde su llegada.

#### **6.7.10.- Solicitud de Constancia de Admisión (SA10)**

**Padre de Familia** : El Padre de Familia del alumno nuevo, se acerca a la secretaria general, y solicita una constancia de admisión, necesaria para dar inicio al procedimiento de matricula.

La Secretaria cumple con informarle que es necesario hacer entrega de una serie de documentos(la relación de los mismos se detallan en la siguiente recuadro de actividad).

- Padre de Familia** : El Padre de Familia o Apoderado del alumno nuevo, cumple con entregar la siguiente documentación a la Secretaria General:
- Ficha de Matricula
  - Certificado de Estudios
  - Certificado de Conducta
  - Partida de Nacimiento
  - Constancia de Admisión
- Secretaria General** : Recibe la documentación necesaria, y procede a analizarla detalladamente, verificando primeramente, que la misma este completa, y a su vez que el contenido de la misma certifique que el alumno proviene de otro plantel.
- NOTA:** *En caso de no estar la documentación completa, la Secretaria General por ningún motivo se encuentra habilitada a emitir la "Constancia de Admisión", lo que a su vez significa que le alumno no podrá ser incluido dentro de la nómina oficial del alumnado, para el periodo escolar correspondiente.*
- Secretaria General** : De certificarse la conformidad de la documentación, procede a emitir una "Constancia de Admisión", en formato original, la cual es entregada al Padre de familia o Apoderado con el fin de que prosiga, con el procedimiento de matricula SA6.
- La expedición de la "Constancia de Admisión"(CA) como podrá apreciarse, constituye un paso fundamental para la iniciación de la matricula, en los alumnos nuevos, primordialmente permite certificando la procedencia del alumno nuevo para la institución, como su nivel de egreso conseguido en el plantel que lo acogió con anterioridad.

## 6.8.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE REGISTRO Y CONTROL(SC)

### 6.8.1.- Salida de alumnado-secundaria(SC1)

**Auxiliar de Secundaria** : Ingresa al aula y pasa a recoger el "Parte Diario de Clases", a la vez que aprovecha para certificar el estado físico del mobiliario existente(escritorios, carpetas, pizarras etc)

**Auxiliar de Secundaria** : De encontrar alguna falta, lo pone en conocimiento del Jefe de Normas, el mismo que procederá a sancionar según la magnitud de la misma

**Auxiliar de Secundaria** : De no detectarse falta laguna dentro del aula, durante los instantes próximos a la salida, procede a devolver los diarios solicitados a los alumnos que llegaron tarde.

**Auxiliar de Secundaria** : En base al contenido registrado en el "Parte Diario de Secundaria", pasa a rellenar la forma "Parte Diario de Secundaria", la misma por duplicados, quedándose con este una copia, en tanto que las dos formas originales ya llenas le son entregadas al Subdirector de Secundaria y al Director General respectivamente.

- El auxiliar de nivel llena manualmente la forma intitulada "Parte Diario de Secundaria" (PDS), la misma que es llenada en dos oportunidades(doble trabajo), la primera es para ser entregada al Subdirector de Secundaria, en tanto que la otra forma es para ser entregada al Director General, a su vez que da una copia para el control interno del auxiliar, (obtenido mediante llenado autocalcativo).
- Es menester esencial del Sub director de Secundaria, velar por el bienestar y correcto funcionamiento de su nivel; por consiguiente es necesario que este al tanto de cifras y principales indicadores que involucren a su sección, para este caso el documento "Parte Diario de Secundaria", forma parte de esto, es por tal que su elaboración y presencia es justificable.
- Por otra parte, si bien es cierto el Director General es la autoridad máxima encargada de velar por el manejo del colegio, y por tal debe

tener conocimiento total de lo que acontece en el; este puede acceder a la información, en el momento que lo solicite a través de los responsables asignados para cada nivel, por lo que no se hace necesario enviar constantemente un documento diario (tal como viene aconteciendo con el segundo formato llenado en original del parte antes mencionado), cuando el control del mismo recae sobre otro puesto.

#### **6.8.2.- Control de ingreso de alumnos docentes-primaria(SC2)**

- Asistente de Educación Primaria** : Verifica que el ingreso de los alumnos se este efectuando por la puerta asignada, a la vez que se verifican otros detalles. Tales como la ausencia de desordenes, de que los alumnos hagan su ingreso al colegio, correctamente uniformados.
- Asistente de Educación Primaria** : Una vez tocado el timbre de ingreso(7:45 a.m.), procede a dar inicio a su ronda diurna a través de las aulas, en conjunto con el Sub director de Primaria, a fin de detectar probables ausencias de docentes, o docentes que quizá requieran de algún material para desarrollar su clase.
- Asistente de Educación Primaria** : De detectar alguna ausencia del docente en clase, ingresa a la correspondiente aula, haciéndose cargo de la misma, hasta la llegada del respectivo docente., no sin antes previamente comunicar de dicha falta al Subdirector.
- Sub director de Primaria** : De ser la ausencia del docente fortuita, pasa inmediatamente a tratar de ubicar un reemplazo de lo contrario ella se hace cargo del aula de manera parcial.
- Asistente de Educación Primaria** : De no detectarse ausencia alguna de docentes, se apersona a las aulas a fin de recabar las posibles fichas de trabajos que los docentes requieran que sean impresas, y para que a su vez estas sean supervisadas por el subdirector de nivel.
- Docente** : De necesitar de algún material adicional el docente

durante el desarrollo de su clase, este le será solicitado al auxiliar del nivel.

- El presente procedimiento toma en cuenta la presencia de una serie de contratiempos, durante su normal desarrollo, tales como la posible ausencia de docentes de manera imprevista, tardanza de los mismos, y la posterior recolección de las fichas de aprendizaje.
- En caso de presentarse la ausencia de los docentes, existe una forma de actuar, conforme lo especificado en el procedimiento "Reemplazo de Docentes", con la única modificatoria que la búsqueda de reemplazo resultará ser más apremiante, al darse la ausencia de manera imprevista. Como medida transitoria puede adoptarse un reemplazo por parte del Asistente de Nivel, hasta que se regularicen las labores, vale decir se ubique al docente disponible a asumir el reemplazo.
- Como medida cautelar, se incluye, que en caso de no ubicarse el reemplazo correspondiente, y encontrándose el Asistente del Nivel en necesidad de cumplir otras obligaciones inherentes a su cargo, el Sub-Director deberá asumir el control del aula
- Resulta rescatable la manera en que se están planificando, estas etapas del trabajo, contemplándose los diversos contratiempos característicos que se pueden presentar; sin embargo no existe una uniformidad en cuanto a lo desarrollado al nivel secundaria; en contraposición se podría argumentar que la diferencias de trabajo durante el control, de ingresos tanto de alumnos como docentes entre ambos niveles, poseen distinta rigor, mas la naturaleza de los mismos es similar, una razón mas para llegar a estandarizarlo.

### **6.8.3.- Emisión de boletas de pago(SC3)**

**Asistente Contable** : Una vez elaboradas las planillas, ingresa al sistema y manda a imprimir las correspondiente boletas de pago de cada trabajador, sobre la cual se consignan los

correspondientes descuentos y montos y sumas que al final hacen el total de la remuneración percibida durante el mes. Las mismas son emitidas en dos ejemplares (en original y copia), que inmediatamente pasan al Sub director administrativo.

**Sub director Adm.** : Se encarga de firmar cada una de las boletas de pago y las devuelve para su correspondiente distribución.

**Asistente Contable** : Llegado el día de pago, se acerca donde los trabajadores comunicándole que ya pueden apersonarse a cobrar su mensualidad y a su vez recabar su correspondiente boleta de pago.

**Asistente Contable** : De tratarse de un trabajador inserto en la planilla oficial, pasara inmediatamente a efectuar el cobro de su mensualidad en una determinada agencia bancaria.

**Asistente Contable** : Si el trabajador no pertenece a la planilla oficial del colegio, procederá a emitir sus respectivos recibos por honorarios con la debida anticipación , en original y 2 copias, los mismos que hará entrega al Sub director administrativo.

**Sub director Adm.** : Procede a girar el cheque a nombre del docente que cobra mediante honorarios, para luego autorizar al Asistente Contable la emisión del voucher correspondiente.

**Asistente Contable** : Prepara el voucher y emite el mismo en un original y una copia, los mismos que le son entregados al Sub director administrativo.

**Sub director Adm.** : Le hace entrega del voucher, conjuntamente con su cheque al trabajador, al momento que este se apersona a su oficina dispuesto a cobrar su mensualidad.

**Trabajador** : Firma el voucher original y lo devuelve en tanto que se queda con su cheque y una copia del voucher emitido,

encontrándose apto para cobrar su cheque en el banco.

**Asistente Contable** : Procede al almacenar permanentemente los voucher firmados, dentro del file denominado planillas, destinado a almacenar toda la documentación relacionada a la elaboración de estas.

- En cuanto a la emisión de boletas de pago, se puede ver que el mismo es un procedimiento complementario a la elaboración de la planilla de los trabajadores de la institución. Esta forma queda como una constancia al trabajador, de que ha efectuado dicho cobro, a su vez que mediante la misma, puede llegar a verificarse a cuanto asciende el concepto por los montos, y descuentos aplicables al valor de su sueldo nominal, eliminando así toda clase dudas en cuanto al monto obtenido mensualmente.

#### **6.8.4.- Control ingreso de alumnado y docentes secundaria(SC4)**

**Auxiliar de Secundaria** : Verifica que el ingreso de los alumnos de secundaria, se este dando por la puerta asignada para tal fin.

**Auxiliar de secundaria** : Así mismos verifica la ausencia de desordenes, el correcto ingreso de los alumnos, hasta el momento del toque del sonido del timbre de ingreso a las respectivas aulas.

**Auxiliar de secundaria** : A partir de ese instante pasa a verificar la asistencia de los docentes a las diversas aulas, en caso de verificarse la ausencia de algunos de ellos pasa a informarle al Subdirector de Secundaria; si el citado docente ha solicitado permiso, le hace recordar a su reemplazo su turno de entrada al aula, de lo contrario se hace cargo del aula y registra como ausente al docente que le correspondía a la citada hora, en el formato de "Control de Tardanzas".

**Auxiliar de secundaria** : Si luego de las 8:00 a.m. ingresa al alumno al aula, se le solicita su correspondiente diario, a fin de hacérsele la

anotación respectiva

**Auxiliar de secundaria** : El tiempo de espera de llegada de un docente a clase es a lo máximo 5 minutos, fuera de este límite el auxiliar los registra como una tardanza(en el "Formato de Control de Tardanzas", la misma que se hará efectiva, al momento de efectuarse los cálculos de los descuentos correspondientes al fin de mes.

**Auxiliar de secundaria** : Durante cada cambio de hora se procede a verificar la presencia de profesores en las diversas aulas, así mismo algunos profesores solicitan algún tipo de material (una tiza, una mota)que necesiten en ese instante para el desarrollo de su clase.

- La inspección en el caso del nivel secundario, se va efectuando en cada cambio de hora por consiguiente esta labor se multiplica en comparación con el nivel primaria; sin embargo como se puede apreciar, tanto en los procedimientos de ingresos de ambos niveles, contienen rasgos similares, o parciales, lo que conlleva a la posibilidad de poder unificarlos, ya que con la expedición del manual se busca organizar convenientemente los procesos esenciales, que en el caso del control de ingresos del alumnado y docentes, resulta sumamente imprescindible.

#### **6.8.5.- Control de ingresos por servicio de fotocopiado(SC5)**

**Bibliotecario** : Acumula gradualmente el monto percibido por el servicio de fotocopiado, durante el día.

**Bibliotecario** : Al día siguiente, procede a llenar el "Formato Diario"(en un solo ejemplar), en donde consigan el monto recabado el día anterior, solo por el concepto de fotocopias realizadas. Actividad que se va realizando progresivamente durante el transcurso de la semana en curso.

**Nota:** El momento de llenado lo efectúa en un horario no especial, generalmente en ciertos intervalos libres, en los



*que no existe público que requiera fotocopias.*

**Bibliotecario** : Llegado el fin de semana, llenar parcialmente los ingresos generados dentro de la semana correspondiente a dicho mes, esto se va ejecutando, hasta la cuarta semana en que dicha forma quedará completamente llena. Todo el llenado se efectúa manualmente, por lo que absorbe considerable tiempo ya que es necesario efectuar cálculos y comprobaciones para la obtención de los totales.

**Bibliotecario** : Llegado el fin de mes, pasa a completar el llenado "Fotostáticas del Mes" y luego llena forma "Memorando de Fotostáticas", en la cual consigan la cantidad de dinero que ha de entregar a caja por concepto de fotostáticas, el llenado de este último también es eminentemente manual.

**Bibliotecario** : Entrega el "Memorando de Fotostáticas" a caja.

**Cajero** ; En caja se registra la suma entregada, mediante el sistema y se procede a emitir un recibo que certifica el ingreso hecho a la misma, el mismo se da en original y una copia, la copia es para el bibliotecario, la cual es devuelta junto con el "Memorando" debidamente sellado; en tanto que el original del comprobante se queda en caja

**Bibliotecario** : Una vez visados los documentos y hecho el depósito respectivo, pasa a entregar los documentos al Subdirector Administrativo.

**Sub director Adm.** : Este firma ambos documentos (memorando y comprobante de pago) y se los devuelve al Bibliotecario, a fin de que este disponga su correspondiente archivamiento.

- Conforme se puede ver en la descripción respectiva, cada día se registran los ingresos percibidos por servicio de fotocopiado provenientes del día anterior, en la forma "Formato Diario" (1er control).

- Posteriormente una vez llegado el fin de semana se tiene registrados los formatos diarios comprendidos en la misma (generalmente se tienen 5 formatos), cuyos totales son registrados nuevamente en otra forma denominada "Formato Mensual", la misma que se ha de venir completando gradualmente hasta la finalización del mes (2do control)
- Otro hecho que es necesario tener presente es que el llenado de estas formas, es en su totalidad manual, lo que implica tiempo para llenar las formas, y así mismo para efectuar los cálculos y verificaciones respectivas.
- Así mismo se agrega a esto el hecho de que el llenado de las formas mencionadas, por resultar sumamente extensas, no se puede realizar de manera continua, en vista a que el servicio de fotocopiado es continuo, es decir puede darse en cualquier momento, por lo que generalmente cuando procede al cálculo, se ha podido observar de que el bibliotecario es interrumpido constantemente, lo que a su vez ha ocasionado que incurra en múltiples equivocaciones al momento de efectuarse los cálculos.
- Similarmente al momento en que el bibliotecario procede a depositar en caja los ingresos percibidos por fotocopiado, debe llenar una forma denominada "Memorando de Fotostáticas", cuyo llenado también es manual, y en donde deben adjuntarse los totales percibido en cada semana.

#### **6.8.6.- Control de tardanzas y faltas-alumnos(SC6)**

**Auxiliar de Secundaria** : Una vez que el alumno llegó tarde, este está obligado a hacer entrega de su diario al Auxiliar de nivel, el cual se encargará de colocar el sello "Tardanza" dentro del mismo, y lo mantendrá consigo (diario) durante el transcurso de la clase.

**Auxiliar de Secundaria** : Luego toma nota manualmente, de la tardanza en un cuaderno de apuntes.

**Nota:** Posteriormente este detalle le servirá para

*confeccionar la lista de faltantes del día dentro del parte diario de Secundaria*

**Auxiliar de Secundaria** : A partir del refrigerio en adelante, se encarga de indagar por aquellos alumnos que han faltado a clase el citado día. La manera de tomar de estos es acercándose a las mismas aulas tomando lista o de lo contrario pregunta a los alumnos respecto a quienes se han ausentado dicho día.

*Nota: No los hace durante las primeras horas, en vista a que los citados alumnos ausente pueden aún ingresar al colegio.*

**Auxiliar de Secundaria** : De manera análoga toma nota de las faltas, en su cuaderno de apuntes que utiliza para su control interno.

*Nota: Similarmente a las tardanzas, este detalle le servirá posteriormente, para confeccionar la lista de faltantes del día dentro del parte diario de Secundaria*

- El objetivo que conduce al auxiliar de secundaria a efectuar el control de tardanzas y faltas, es la culminación en la elaboración del "Parte Diario de Secundaria", para lo cual requiere tanto la relación de faltantes y de las tardanzas que se acontecen tanto de docentes como de alumnado.
- En el caso del control de tardanzas y de las faltas del alumnado, este se viene llevando a cabo mediante un registro en un cuaderno simple de control, autotitulado "Cuaderno Auxiliar", el mismo que si bien es cierto puede ser de gran utilidad a su poseedor, no brinda las garantías necesarias para un buen control, a lo que se añade que su llenado es manual, hecho que no agiliza el proceso.
- En el caso de control docentes el mismo se efectúa mediante su registro a cada cambio de hora en el "Parte Diario de Clases", el mismo es un documento oficial, a pesar de ser su llenado una actividad eminentemente amanuense es un documento

reconocido por las diferentes órganos de la institución, a diferencia de un cuaderno auxiliar.

#### **6.8.7.- Control de tardanzas docentes(SC7)**

**Sub Director : Adm.** El listado de tardanzas y faltas(Record de tardanzas),elaborado por contabilidad y visado por el Sub director administrativo es entregado a Director General, acompañado de una carta en la cual se especifica en resumen los resultado de dicho reporte elaborado.

**Director General** : Analiza el citado reporte y conviene conversar con aquellos docentes que han incurrido en el mayor número de tardanzas y faltas.

**Director General** : Si a pesar de haber conversado el docente persiste el su falta, el Director dispondrá la emisión de un "Memorándum de Amonestación", hacia el trabajador a manera de medida correctiva.

**Secretaría De Dirección** : Procede a redactar y emitir el citado memorando en original y una copia, los mismos que se los entrega al Director.

**Director General** : Firma autorizando los mismos y se los devuelve a la secretaria, para su correspondiente distribución.

**Secretaria de Dirección** : Le hace entrega al docente el ejemplar original, previa firma del cargo correspondiente(Primera copia), en tanto que la copia restante le es entregada al Sub director administrativo.

**Nota:** *El cargo es almacenado en el file correspondiente al docente amonestado*

- El control de tardanzas del personal que labora en la institución, incluyendo el personal docente, es controlado en base a la elaboración del resumen o record de tardanzas, el mismo que a su vez es un resumen producto de análisis de las tarjetas de marcación efectuada durante el mes, y que son utilizadas,

durante el momento en que ha de efectuarse el respectivo tareaje y la consiguiente elaboración de planillas.

- El control busca efectivamente, rectificar en su actitud, a aquellos trabajadores que incurren en excesivas tardanzas y faltas, la sanción de las mismas antes de ser aplicables, deben ser indagadas, consultadas y previamente conversadas, tanto por el involucrado(trabajador faltante), y la autoridad máxima, representativa del colegio, como lo es el Director General.

#### **6.8.8.- Control pago de pensiones(SC8)**

**Padre o Apoderado** : Se apersona a las instalaciones del colegio, con el fin de cancelar el saldo que tiene pendiente.

**Cajero** : Ingresa al sistema y verifica a través de la pantalla si efectivamente el monto que el padre desea cancelar coincide con el saldo que aun mantiene pendiente.

*Nota: Algunas veces el padre desea cancela la pensión correspondiente al mes en curso, sabiendo que aun mantiene pendiente saldos atrasados de pensiones provenientes de otros meses, por consiguiente no podrá cancelar la pensión del periodo presente si es que no cancela la de los meses anteriores.*

**Padre o Apoderado** : Una vez certificado el concepto y la cantidad exacta a pagar, hace entrega del efectivo al cajero.

**Cajero** : Este ingresa al sistema y registra dicha cancelación, emitiendo una constancia de la citada operación en un formato original acompañado de dos copias.

**Padre o Apoderado** : El padre o apoderado recibe las constancias de caja, las mismas que firma y se queda con el formato original.

**Cajero** : Se encarga de distribuir las copia restantes, una de estas se recepciona aquí, en tanto que la otra le es entregada al asistente contable para su archivamiento contable.

**Cajero** : Al finalizar el día (3:00 p.m.), pasa a emitir un reporte

intitulado "Lista de Pagos Diarios", los cuales se emiten en original y una copia, los cuales son entregados al Sub director Administrativo.

**Sub director Adm.** : Este firma la copia la cual ha de ser entregada al tesorero de la asociación, en tanto que se queda con la original para analizar el nivel de pagos que se han recabado durante el día.

**Sub director Adm.** : Efectúa el control de ingresos diarios, certifica el nivel de estos y finalmente una vez certificado los mismo se los entrega al mensajero a fin de que proceda a efectuar el deposito de dichos ingresos en la cuenta del colegio.

**Mensajero** : Recibe el dinero ingresado en el día por caja, no sin antes firmar en la "Lista de Pagos", certificando que ha recibido la citada suma, posteriormente se encarga de depositar dicho dinero a la cuenta del colegio.

**Banco** : El banco recibe el efectivo y los ingresa ala cuenta del colegio, mediante el sistema, e imprime un recibo de constancia de depósito en original y una copia, siendo el recibo original entregado al representante del colegio.

**Mensajero** : Hace entrega de la "Constancia de Deposito" al Subdirector administrativo, el mismo que a su vez le hará entrega al Asistente Contable para su correspondiente archivamiento.

- Resulta importante destacar la verificación que efectúa el cajero mediante el sistema, sobre el concepto que ha de abonar el padre de familia al momento de efectuar dicho pago, la aplicación de este paso en el procedimiento es imprescindible para un control efectivo.
- Sin embargo también es necesario tener presente que tanto caja como contabilidad se encuentran interconectados vía red, por consiguiente contabilidad puede ejercer un control directo sobre la misma a cualquier instante, mas en múltiples ocasiones existen documentación duplicada que si bien es cierto buscan confrontar la información, no

hacen mas que redundar en documentación, lo que su vez implica un mayor espacio para su almacenamiento, tal como viene ocurriendo al expedirse el correspondiente comprobante de pago, al momento de hacerse efectiva una operación de este tipo. Aquí se emiten un formato original y dos copias, el original es entregado al Padre de familia que es quien hizo el pago, en tanto que un formato queda en caja y la otra copia va hacia contabilidad.

#### **6.8.9.- Sanción de faltas(SC9)**

**Coordinador de Normas** : En caso de darse, la presencia de una falta, pasa esta a ser analizada y verificarse si presenta alguna gravedad.

**Coordinador de Normas** : En caso de no ser grave esta, emite una "Amonestación" para el alumno, en un formato original, acompañado de una copia, la cual le es entregada junto con el "Cuaderno de Control".

**Alumno** : Hace entrega del diario con la amonestación, a sus padres.

**Padre de Familia** : Recibe la amonestación, y firma el "Cuaderno de Control", como recibido.

*Nota: El Coordinador de Normas, verificara al día siguiente mediante esta firma, si el padre recibió o no la amonestación.*

**Coordinador de Normas** : En caso de tratarse de una falta grave, solicita al alumno, o alumnos involucrados, que estos elaboren su testimonial, concerniente al incidente, por escrito.

**Alumno** : Elabora su testimonial, dando su visión personal, en torno al incidente, una vez finalizado lo hace entrega al Coordinador de Normas.

**Coordinador de Normas** : Analiza el contenido de cada una de las manifestaciones escritas, posteriormente confronta a cada una de las partes, para finalmente determinar responsabilidades.

**Coordinador** : Pasa a informar el resultado de las investigaciones sobre

**de Normas** : el caso, al Director General, y le comunica su decisión en torno al mismo.

**Coordinador de Normas** : Emite una citación a los padres del alumno, o los alumnos involucrados, en formato original, y una copia, a través del diario.

*Nota: La copia se queda como una constancia del Coordinador de Normas.*

**Alumno** : Hace entrega de la citación a sus padres, firmando el cuaderno de control, como recibido.

**Padre de Familia** : Se presenta a la citación y conversa con el Coordinador de Normas, en torno al incidente, y ala situación de su menor hijo.

**Coordinador de Normas** : Le comunica la suspensión parcial de su hijo, conforme al reglamento del colegio.

*Nota: Generalmente trata de convencer al padre, de que esta medida es la mas conveniente, para controlar la situación.*

**Coordinador de Normas** : Emite y entrega al padre suspensión, lo efectúa en formato original y una copia.

**Padre de familia** : Firma el formato original, en tanto que la copia se queda con el Coordinador de Normas.

**Auxiliar de Normas** : Posteriormente la copia de suspensión, es almacenada en el "Registro Acumulado de Conducta", la misma que intervendrá en le procesamiento de la nota de conducta, correspondiente al bimestre.

- En materia de sanción de las faltas cometidas por cada uno de los alumnos, podemos encontrar que la misma es producto de una continua evolución, que ha conllevado al uso libre de defensa por cada una de las partes afectadas, tal como puede apreciarse al momento de rendir las mismas su testimonial, en torno al incidente.



- Conforme a la magnitud de la falta, el tratamiento de esta implicará, un análisis mas exhaustivo, que a su vez llevará al Coordinador de Normas a adoptar la medida correctiva mas justa, como podrá apreciarse en el flujo respectivo, la adopción de suspensión temporal del alumnos, contempla la consulta previa con los órganos directivo, hecho que muestra evidencia, que la comunicación juega un papel importante dentro del desarrollo del mismo, apartando posiciones netamente personalista, que a su vez, podrían mal interpretarse como odios infundados hacia el alumnos, por parte del encargado de hacer cumplir las normas.
- Puede notarse en cada paso la presencia de los padres, los mismos que son necesarios al momento de adoptarse este tipo de normas, con lo cual se finiquita una posible acción, que escape fuera de lo normativo, que encasille dentro de una mera acción correctiva, la es naturaleza que guía al presente procedimiento.

#### **6.8.10.- Control de devolución de textos(SC10)**

**Alumno** : Conforme a la política del colegio, pasados dos a partir del préstamo de un texto, estos deberán ser devueltos.

**Bibliotecario** : Entonces los recibe apunta la fecha de entrega en su cuaderno de control(manualmente).

**Bibliotecario** : Luego pasa a certificar la condición del libro entregado, si esta en las mismas condiciones en que lo saco el alumno, si el texto no se encuentra óptima condiciones se lo pone al tanto al alumno, a manera de observación.

**Bibliotecario** : Pasa a guardarlo en su estante correspondiente.

**Bibliotecario** : Una vez culminado el segundo día de plazo para su devolución, es decir al día siguiente, procede a certificar, en base a su cuaderno de control que alumnos no han devuelto aun los libro ala biblioteca, por consiguiente pasa a elaborar una lista de los mismos"Relación de Deudores", y finalmente los ubica en sus respectivas aulas

solicitándoles los mismos.

**Alumno** : Si el alumno cuenta con el libro en ese instante, pasa a devolverlo, de lo contrario lo traerá al día siguiente; mas si el libro se le ha extraviado, en ese caso procederá a abonar en la administración la suma correspondiente, sobre la cual esta valorizado el mismo, para proceder a su reposición.

- La política del colegio, en cuanto a devolución de textos estipula un plazo máximo de 2 días para el préstamo a domicilio de los mismos, una vez agotado el mismo se procederá a aplicarse las sanciones pertinentes; sin embargo no ocurre así.
- Al día siguiente de agotado el plazo y en algunos casos unos días después el Bibliotecario revisa su cuaderno de control y procede a elaborar una relación, con los apellidos y nombres de aquellos que adeudan textos, para finalmente pasar a solicitárselos en sus respectivos años y secciones, muy a pesar de lo necesario que resulta que se encuentre disponible en todo momento en su puesto.

#### **6.8.11.- Control de recuperaciones en clase(SC11)**

**Docente** : Pone en conocimiento al personal encargado de la entrada y salida del alumnado (agente de seguridad), de la recuperación que ha de efectuar, estableciendo el nombre del curso, el grado la sección y el horario que durara esta.

**Agente** : Registra los datos concernientes a la citada clase en su cuaderno de control, de manera manual.

*Nota: Una vez llenados estos campos, se reserva una casilla para la firma del docente que estará a cargo de la citada recuperación.*

**Docente** : Firma en la casilla correspondiente dentro del cuaderno.

**Agente** : Almacena temporalmente el citado cuaderno de control, a fin de disponer de el en el momento que requiera ser

consultado.

**Agente** : En caso el padre de familia llama al colegio, preguntando por el estado de su hijo, que aun no ha llegado a casa, es entonces que el agente estará en condiciones de informarle si es que efectivamente su menor hijo se encuentra o no dentro del colegio.

**Agente** : Caso contrario muchos alumnos han intentado reingresar al colegio, una vez culminadas las clases, argumentando que tiene una recuperación, para lo cual el agente verifica si efectivamente se encuentra registrada dicha recuperación, de no encontrarse se le impide el ingreso al plantel.

- Resulta fundamental durante el desarrollo del control, este procedimiento, evidentemente la presencia de los alumnos durante las horas de clase, resulta factor imprescindible; sin embargo las horas extras, son utilizables dentro de la labor educativa, a fin de recuperar posibles atrasos presentados, de otra manera dicho adicional de tiempo, es invertido en propiciar otro tipo de actividades diferentes al quehacer académico, tales como preparación de actividades de carácter deportivo, artísticas etc.
- Claro esta que dentro de la asistencia a las mismas, se busca preservar la asistencia del alumnado y evitar posibles fugas, las mismas que pueden ser aprovechadas durante las horas adicionales.
- Ante tal eventualidad el personal de seguridad se debe encontrar debidamente notificado, como puede apreciarse, acerca de aquellas actividades que se han de llevar a cabo en el local de la institución, fuera de las horas normales de clase, a fin de no ser sorprendidos por algunos alumnos, y ante cualquier consulta por parte de los padres de familia, indagando sobre el estados de sus infantes fuera de horas de clase, eximiendo responsabilidades y liberándolos de alguna posible preocupación.

### 6.8.12.- Control de Ingresos y salida de bienes(SC12)

**Emisor** : Generalmente el encargado del comité de vigilancia autoriza la salida del plantel de determinado bien material, para cuyo efecto emite, un formato de salida de bienes en original y copia.

*Nota: El original es para ser entregado a la persona encargada de su traslado, en tanto que la copia se almacenara, en espera del retorno del bien.*

**Encargado de Traslado** : Recibe ejemplar de formato original debidamente firmado por el encargado del comité de vigilancia y procede a extraer el bien del local.

**Agente** : Al momento del traslado en la puerta, solicita al personal de traslado del bien, el permiso correspondiente para la extracción del mismo.

**Encargado de Traslado** : Le hace entrega del formato original de salida de bienes.

**Agente** : Verifica su contenido, en caso de no ser conforme se comunica con el emisor del citado documento, consultando disconformidad.

**Agente** : De encontrarse todo en conformidad, procede a sellar dicho formato, inscribiendo sobre el mismo de manera manual la hora de salida del bien, almacenándose temporalmente.

**Agente** : Registra el formato de salida, dentro de un cuaderno denominado "Ingreso y salida de Bienes".

*Observación: Este cuaderno es un simple cuaderno, dentro del cual se consigna los datos de manera manual.*

- La salida de bienes del inmueble oficial de la institución, procederá, solo mediante la autorización, por parte del comité de vigilancia, el cual se encuentra facultado para este efecto. Es por tal, que al momento del retiro, en la puerta de salida se registre

debidamente esta operación, con el fin de evitar malos entendidos, y acarrear consiguientes retrasos.

- Afortunadamente no se han reportado hasta el momento problemas mayores con su desarrollo, si se tiene además en cuenta que su frecuencia no resulta muy común durante el transcurso del año.

#### **6.8.13.- Control de Ingresos y salida de visitantes al colegio(SC13)**

**Visitante** : Se apersona a las instalaciones del colegio y pregunta por determinada persona.

**Agente** : Le conmina a identificarse y se contacta con la persona por quien esta interesado.

*Nota: El contacto se hace de manera telefónica.*

**Agente** : En caso de no encontrarse la persona buscada, pregunta al visitante si desea hacer entregar de algún mensaje, de ser así, tomara nota del mismo; del contrario le expresa que dejara constancia de su presencia en cuanto logre ubicarlo.

**Agente** : Si la persona buscada se encuentra, le manifiesta que lo están buscando.

*Nota: Si la persona buscada da su consentimiento, se procede a hacer ingresar al visitante.*

**Agente** : Le solicita sus documentos .

**Visitante** : Le hace entrega de sus documentos.

**Agente** : Registra los datos del visitante dentro del cuaderno de control interno de visitas, que posee en la gaceta, y almacena temporalmente su DNI en el casillero respectivo.

*Nota: Registra sus nombre y apellidos, el nombre de la persona con quien desea hablar, así como la hora de ingreso y el número de identificación.*

- Agente** : Guía al visitante, hacia el lugar a donde desea llegar.
- Visitante** : Una vez culminada su visita, se apersona a la gaceta de control en la puerta, a fin de solicitar sus documentos al agente correspondiente.
- Agente** : Procede a ubicar su documento en el casillero respectivo y con documento en mano registra la hora de salida en el cuaderno de control de visitas.
- Agente** : Hace entrega de su identificación al visitante.
- El registro de visitante al colegio, es tarea continua, que se va dando con mayor frecuencia durante la mañana y la tarde, generalmente viene algunos proveedores de productos, a fin de surtir la cafetería, o de lo contrario interesados en ofrecer algún servicio al colegio.
  - En el flujograma correspondiente, se consigan la secuencia a seguir, en caso en que el visitante no es asiduo al local, para estos casos se toma en cuenta el rigor al momento de identificarse.
  - Vale desatacar que durante el ingreso, los agentes encargados de velar por la seguridad en las respectivas puertas de ingresos, se encuentran plenamente facultados, para guiar a los visitantes a través de los diversos ambientes, de igual forma los mismos han sido debidamente instruidos para otorgar informes a aquellos padres de familia que se encuentren interesados en matricular a sus hijos, dentro de la institución, lo que denota, interés por desarrollar de manera mas cabal las relaciones publicas, este podría constituir un buen inicio.

#### **6.8.14- Control Pago de Pensiones(SC14)**

- Asistente** : Reparte por intermedio de los asistentes de nivel, los
- Contable 1** cupones o recibos de pago, a fin de que estos procedan a su cancelación, durante le mes.
- Asistente** : Conforme transcurre el mes, va verificando los niveles de
- Contable 1** cancelación de pensiones, solicitando constantemente al

banco el listado de pagos efectuados, esto se da hasta una semana antes de finalizado el mes respectivo.

**Nota:** *Generalmente le listado se solicita cada quincena, y en las oportunidades que lo disponga el Sub-Director Administrativo.*

**Sub-Director Adm.** : Verifica el nivel del estado de morosidad, y si este es elevado, dispone envío de amonestación a los padres.

**Asistente Contable 1** : Elabora las cartas de amonestación correspondiente, y una vez culminadas procede a su impresión y respectivo engrapado.

**Asistente Contable 1** : Hace entrega discretamente la carta de amonestación al alumno, ya sea personalmente, o adjuntándolas dentro del diario de trabajo. A fin que las mismas las hagan llegar a sus padres

**Sub-Director Adm.** : De no verificarse un nivel elevado de morosidad, opta por comunicarse directamente con los padres de familia, a fin de hacerles recordar la cercanía de la fecha de vencimiento, del compromiso de pago que tiene con el colegio.

- Durante el curso de este flujo, comúnmente se han presentado inconvenientes al momento de envío de las cartas de amonestación, en vista a que las mismas son enviadas, en base a la información entregada por el banco, lista que es impresa un día antes de ser enviada la colegio; por consiguiente la lista entregada se encuentra desfasada por un día de diferencia, además durante este desfase, considerable grupo de padres suelen cancelar su deuda, por lo que al final a pesar de haber hecho efectivo el pago, reciben amonestación por escrito, originando su reclamo inmediato.
- Se hace necesario agilizar convenientemente la llegada de este listado, y así evitar posibles malestares futuros de los padres.

### 6.8.15- Elaboración de Directivas(SC15)

**Coordinador de Normas** : Consulta el cronograma de actividades, y dependiendo de la naturaleza de la actividad a desarrollar, procede a efectuar las coordinaciones correspondientes.

*Nota: En base a un cronograma de actividades, presentado a inicios del año, en el cual constan, la diversas actividades a desarrollarse a cabo durante el transcurso del años escolar*

**Coordinador de Normas** : Pasa a confeccionar la directiva que corresponde a la actividad siguiente, para lo cual:

Consulta con directivas anteriores(de años pasados)

Analiza posibles riesgos que pudieran surgir

Asimismo, solicita la opinión de las demás directivos, a fin de hacerlas incluir

Finalmente organiza grupos de trabajo, destinados a la ejecución de la citada directiva.

**Coordinador de Normas** : Una vez conformado yodo el contenido de la misma(Directiva), procede a redactar un formato preliminar de la misma, a fin de que este sea revisado y visado por el Director General.

**Director General** : Verifica su conformidad, de lo contrario pasa a efectuar las correcciones respectivas, o a sugerir ciertas modificatorias, de lo contrario, da su visto bueno firmado y de esta forma autorizando su impresión.

**Coordinador de Normas** : Procede a su impresión, en coordinación con el Bibliotecario, quien es el encargado del mimeógrafo.

**Coordinador de Normas** : Una vez mimeografiada, procede al fotocopiado de las mismas en el número apropiado, para su distribución, entre todo el personal del colegio

**Coordinador de Normas** : Entrega dos ejemplares del formato definitivo, al Director General, se reserva uno para su uso personal, y armado



de su archivo correspondiente, en tanto que los formatos fotocopiado restantes, son entregados a los Asistentes de Nivel, a fin de que estos procedan a sus distribución entre el resto del personal.

**Asistente de Sección** : Distribuye la directiva entre el personal, haciéndole firmar el cargo correspondiente.

**Asistente de Sección** : De igual forma distribuye la directivas, entre los demás directivos del colegio, de manera análoga que en el caso anterior.

**Personal Directivo** : Una vez notificado del contenido de la directiva, procede a coordinar acciones con el personal bajo su cargo, con miras a su ejecución adecuada.

*Nota: Esta se va dando gradualmente hasta la llegada del día de la actividad.*

**Personal Directivo** : Pasa a ejecutar en conjunto con el resto de personal, la actividad correspondiente, según lineamiento de directiva

**Personal Directivo** : Producto del trabajo realizado, pasa a informar las deficiencias que se hicieron presentes, a fin de subsanar las mismas en posteriores ocasiones.

*Nota: Esto se da, de manera verbal*

- Las presencia de directivas, permiten orientar el desarrollo de las actividades planificadas durante el transcurso del año, vale decir, simulacros de actuación ante desastres, organización de diversos eventos, etc. Por consiguiente es menester una correcta organización de las mismas, ya que será fundamental para futuras acciones posteriores.
- Resulta claro notar que el resultado de ejecución, de las mismas, es primordial la participación de todo el personal, por tanto los posibles, puntos, sobre los cuales este procedimiento podría encontrar ciertas tibiezas, estarían dados por la no correcta distribución de las mismas(directivas), o desconocimiento de su contenido por parte del personal, hecho que involucra mucho la

psicología subjetiva de los mismos, al promover la participación conjunta.

#### **6.8.16- Orientación del Alumnado(SC16)**

**Coordinador de Normas** : Durante el inicio de cada bimestre, coordina con los directores de nivel, en torno a la asignación de responsables, por cada tema incluido, dentro del calendario cívico Escolar

**Coordinador de Normas** : Efectuadas las coordinaciones, asigna a los docentes responsables por tema, o por periódico mural, poniéndolos al tanto personalmente.

**Docente** : Como responsable de la elaboración del periódico mural, este coordina su preparación.

*Nota: La manera de como la efectúa se da, organizando grupos de alumnos, encargados de su ejecución; así mismo recolectando materiales, distribuyendo el trabajo, formulando opiniones, en suma genera sólidos grupos de trabajo. El lapso de tiempo para trabajar dentro del mismo, se da hasta la semana, bajo la cual se celebra la fecha motivo del periódico.*

**Coordinador de Normas** : Durante la semana correspondiente, se encarga de supervisar, si efectivamente el profesor asignado, y su grupo de trabajo, desarrollaron el mismo. De no haber cumplido, lo pone en conocimiento del Director General, el cual asumirá la medida correctiva correspondiente.

*Nota: Generalmente ante el incumplimiento, si este no es debidamente justificado, se procede a remitir un memorando al profesor responsable de tal falta.*

**Docente** : En caso de que al docente, se le halla asignado un tema bajo su cargo, implica que este deberá preparar una disertación o charla sobre mismo, la que expondrá bajo su clase, dentro de las horas de O.B.E.

**Docente** : Al final de la misma, procederá a designar a un grupo de alumnos que colaboren con el, profundizando mas en el tema.

*Nota: Una manera de propiciar la investigación y a su vez profundización de los mismos, se da mediante la asignación de trabajos monográficos.*

**Alumno** : Elabora su trabajo que le asigno su docente, y lo hace entrega, durante la fecha señalada

**Docente** : Califica el mismo, y lo clasifica como tema listo a ser expuesto, en fechas próximas a la conmemoración de la fecha central

**Director General** : Durante la ceremonia de formación, conmemorativa de la fecha central, procede a interrogar a los alumnos que se les asigno, el respectivo tema.

- El trabajo organizado y conjunto, es tarea primordial, no solo de docente, sino también de los alumnos, en todos los niveles, por tal se busca con esta clase de medidas, promover la participación del alumnado, así mismo, con la encomendación de un trabajo monográfico, para ser expuesto durante la conmemoración de la fecha; se busca que el educando asuma sus responsabilidades, preparándose convenientemente.
- Parte de estas acciones desarrolladas, viene a conformar la debida orientación de los alumnos y se encuentra insertas dentro de la estructura curricular de O.B.E., correspondiéndole al Coordinador de Normas, velar por su fiel cumplimiento.

## **6.9.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD(SM)**

### **6.9.1- Acción frente a incendios(SM1)**

**Agente** : Se procede a detectar el fuego.

*Nota: Existen diversas manera de detectarse el mismo.*

**Agente** : Consulta con los planos de las instalaciones del colegio, a fin de poder ubicar aquellos puntos en los cuales pueda proveerse de los medios esenciales para socavar el fuego(manguera, extinguidores), de igual forma para establecer rutas adecuadas de tránsito y de trabajo previamente establecidas.

**Agente** : Antes de pasar a ejecutar las medidas destinadas a aplacar el fuego, se provee de todo lo necesario para poder trasladarse y auxiliarse en caso de situaciones extremas(linterna).

**Agente** : Se dirige hacia las generales de luz, y pasa a cortar el servicio eléctrico, ya sea en la zona afectada por el fuego, o de lo contrario si es necesario en todo el colegio.

**Agente** : Se dirige hacia la ubicación del extinguidor más cercano a la zona de fuego y procede a pagar el mismo.

*Nota: En situaciones en que el fuego resulte incontrolable el agente procederá a llamar a la compañía de bomberos.*

- La prevención frente a los riesgos constituye tarea habitual, mediante la cual se busca no solo poner a buen recaudo tanto al personal como a los alumnos, ante posibles desastres; sino también instruirlos en su manera de actuar frente a los mismos.
- En el caso de suscitarse un amago de incendio, dentro del local colegio, el personal de seguridad tal como se refleja en el flujograma respectivo, se encuentra capacitado para asumir las acciones preventivas correspondientes, las mismas que van desde la detección del siniestro, ubicación y uso de extintores y mangueras, hasta la sofocación del siniestro.

#### **6.9.2.- Control de líneas telefónicas(SM2)**

**Agente** : Se encarga de verificar el perfecto estado de las líneas telefónicas, en caso de presentarse la misma, determina si la falla es del tipo interno, o de lo contrario proviene de

- la compañía de administración de la línea.
- Agente** : De tratarse de una falla interna, se pone en contacto con un técnico en telefonía, a fin de que analice el desperfecto.
- Técnico** : Analiza el desperfecto, y según las características de la falla y los elementos que demanden su reparación, comunicara a los agentes.
- Agente** : Pone en conocimiento de la avería al subdirector administrativo, así como todo lo demandado para su reparación, conforme a lo especificado por el técnico.
- Subdirector Adm.** : En caso de ser necesario algún desembolso de dinero adicional, procede a efectuarlo, a fin de adquirirlo lo mas pronto posible.
- Agente** : De tratarse de una falla externa, se pone inmediatamente en contacto con la compañía encargada de la administración de la línea, para que envíen personal para su reparación.
- Compañía de Teléfono** : Envía técnicos los cuales analizan el desperfecto y proceden a repararlo.
- Compañía de Teléfono** : Una vez hechas las reparaciones efectivas proceden a certificar la conformidad en el servicio por parte de los cliente, de estar conformes pasan a emitir un formato o "Constancia de Reparación" , el cual se emite en original y copia.

***Nota:** Ambos formatos son llenados por el técnico al cual se le asigno la reparación y son firmados por el cliente (agente o subdirector administrativo). El formato original pasa a quedarse con el agente de seguridad, en tanto que la copia es almacenada por estros con miras de sus controles internos*

- El perfecto funcionamiento y habilitación de las líneas telefónicas, resulta indispensable para el brindado de un adecuado servicio,

por consiguiente los agentes encargados de la seguridad, en la estación de entrada del colegio, deberán estar pendientes en todo momento de su correcto estado. Las medidas a ser tomadas en caso de desperfecto, están contempladas dentro del procedimiento respectivo

### 6.9.3.- Limpieza de salones(SM3)

**Auxiliar de Mtto.** : Instantes antes de la salida del alumnado, pasa a dar inicio a la limpieza de los ambientes, comenzando por trapear los pasadizos y demás áreas públicas.

**Auxiliar de Mtto.** : De encontrar alguna aula desocupada puede dar inicio a la limpieza de esta.

*Nota: Generalmente las aulas desocupadas instantes previos a la culminación de la clase del día, son aquellas cuyo alumnado se encuentra en clase de educación física.*

**Auxiliar de Mtto.** : De lo contrario espera la salida formal del alumnado, para proceder a ingresar al aula.

*Nota: El motivo principalmente de esto es, el hecho de no interrumpir las clases.*

**Auxiliar de Mtto.** : Efectúa la limpieza de puertas y ventanas.

**Auxiliar de Mtto.** : Pasa al barrido y trapeado del mismo.

**Auxiliar de Mtto.** : Durante el desarrollo de la limpieza, suele encontrarse algunos objetos e implementos de trabajo, olvidados por los alumnos. En caso de ser así informa al auxiliar de sección respectiva.

**Auxiliar de Mtto.** : Una vez culminada la limpieza de las aulas se procede al cerrado del salón, para posteriormente culminar con la limpieza del mobiliario al día siguiente, a primera hora.

**Auxiliar de Mtto.** : Efectúa el procedimiento "Pintado y Reparación de Mobiliario", generalmente esto se da a partir de las 5:00pm hasta la finalización de actividades del día.

*Nota: Esta destinado a la reparación y pintado de*

*carpetas que han resultado averiadas durante el transcurso de las clases, y de esta manera mantener una reserva de estas en cualquier momento que se requiera una adicional.*

**Auxiliar de Mtto.**

: Al día siguiente las actividades se reanudan a partir de las 7:00 am, con la limpieza del mobiliario del aula (carpetas y muebles), culminándose así con la limpieza total del aula que se dejó pendiente desde el día anteriormente.

*Nota: Básicamente la labor desarrollada durante esta fase inicial resulta mas ligera, en comparación con la limpieza llevada a cabo por las tardes, aquí se lustran las carpetas y muebles y se retiran aquellos que pudiesen encontrarse en mal estado para su uso, reparándose estos inmediatamente.*

*La duración de la misma se da hasta un instante antes de que los alumnos hagan ingreso a las aulas (7:40 am).*

**Auxiliar de Mtto.**

: Posteriormente pasa a desarrollar una serie de actividades múltiples concernientes al mantenimiento y bienestar del local, hasta 2:00 pm en que se procederá a una nueva limpieza de las aulas.

*Nota: Entre las múltiples actividades a desarrollar se encuentra el mantenimiento de los jardines y áreas verdes, regado de la cancha de fútbol, reparación de tuberías, y tanques de agua, realización de instalaciones eléctricas, soldaduras y retiro de elementos riesgosos para el alumnado, tales como arcos oxidados o con bordes filudos etc.*

- El aseo del ambiente de estudio, es tarea encargada al personal auxiliar de mantenimiento del local, la misma que comprende el aseo propiamente dicho, pintado, y reparado del local, así como del mobiliario contenido dentro de este. Por consiguiente resulta esta una labor constante, al igual que la reparación de mobiliario.

- Generalmente la reparación, se centra principalmente en el soldado y pintado de carpetas, que es el recurso que mas comúnmente sufre desperfectos, durante el desarrollo de las clases, razón por la cual ocupa un acápite posterior.

#### 6.9.4.- Pintado y reparación de mobiliario(SM4)

**Auxiliar de Mtto.** : Primeramente verifica la existencia de material necesario para la efectuar la reparación requerida.

**Auxiliar de Mtto.** : De carecer del material para la reparación, pasa a solicitarlo al Sub director Administrativo, especificándole las cantidades necesarias y el monto aproximado de las mismas.

**Subdirector Adm.** : Emite un "Vale de Compras", en original y una copia, por la cantidad necesaria a desembolsar para la adquisición de los citados materiales.

*Nota: La copia se queda con el administrador, en tanto que la original, le es entregada al operario de mantenimiento.*

**Auxiliar de Mtto.** : Se apersona a la caja con el vale original y solicita el efectivo necesario.

**Cajero** : Recibe y almacena el vale original, en tanto que le otorga el efectivo al auxiliar.

**Auxiliar de Mtto.** : Efectúa la compra respectiva, solicitando al momento de realizarlas las facturas correspondientes a nombre del colegio.

**Auxiliar de Mtto.** : Una vez realizada las compras, hace entrega de las facturas al Sub director administrativo.

**Sub director Adm.** : Almacena temporalmente, junto a las copias de vales emitidas durante el mes.

**Auxiliar de Mtto.** : De detectarse la existencia de material necesario para efectuar la debida reparación, ha de verificarse que tipo de trabajo ha de realizarse.



- Auxiliar de Mtto.** : De tratarse de una carpeta rota se procede al soldado de la misma.
- Auxiliar de Mtto.** : De lo contrario si la carpeta requiere un pintado adecuado, se pasará a efectuar el mismo.
- Auxiliar de Mtto.** : Una vez culminada la reparación necesaria del mueble o carpeta, pasa a almacenarlo, manteniéndolo como reserva pronta a ser utilizada en cualquier momento.
- Auxiliar de Mtto.** : Si al finalizar la reparación, detecta la existencia de material sobrante, este se pasa a guardarlo, a fin de ser utilizado en futuras reparaciones.

- Tal como puede apreciarse en el flujograma correspondiente, la reparación del mobiliario, exige la presencia en cantidades adecuada de material, para su puesta en practica, y específicamente si se trata de reparación de carpetas, que es lo que comúnmente se lleva a cabo en el taller de mantenimiento.
- Sin embargo es necesario resaltar que la secuencia de estos trabajos, carece de un adecuado plan de materiales, que permita asegurar una adecuada provisión de los mismos, la causa de esto, aducido por los mismos auxiliares encargados de la realización del trabajo, radica en que se maneja poca magnitud de material, mas esto no llega a significar óbice alguno, de manera que puedan organizar la tenencia de los mismos, precisamente si se tiene en cuenta, de que son las carpetas, la clase de mobiliario que se esta reparando constantemente.

## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

#### **7.1.- FORMULACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA**

Producto del análisis efectuado en el capítulo anterior, así como del levantamiento de información y análisis del entorno, es que en el presente capítulo se ha destinado a esbozar las diversas propuestas de mejora, que permitirán facilitar el trabajo dentro de la institución en estudio, dentro del siguiente periodo escolar.

Por consiguiente se ha considerado necesario, frente a las múltiples necesidades presentadas a lo largo del desarrollo analítico, estructurar estas propuestas, agrupadas bajo diversas materias, que resulten considerables ajustar.

#### **7.1.1.- En materia Organizativa**

##### **7.1.1.1.- Estructura organizacional propuesta**

La estructura organizacional propuesta para la institución en estudio se muestra en el gráfico 7.1, la misma se ha confeccionado conforme a las diversas necesidades y servicios que vienen ofreciéndose.

A diferencia de la estructura organizacional anterior, la misma contempla entre otros puntos:

- La agrupación y adecuada ubicación, de aquellos órganos cuya participación dentro de la actividad educativa, resulta eminentemente orientativa, asesorando no solo al alumnado, sino también a los órganos directivos, en la programación de actividades, formulación de contenidos metodológicos etc.
- Se ha visto conveniente proponer la descentralización de actividades que actualmente se encuentran concentradas bajo la subdirección administrativa, a manera de propiciar la delegación de funciones con distribución de responsabilidades compartidas, es por eso que los órganos de apoyo se subdividen en actividades netamente administrativas, sobre todo en lo concerniente a trámites documentarios llevados a cabo dentro del centro educativo, en actividades financieras, relacionando el cúmulo de acciones destinadas al manejo de fondos y uso sabios de los recursos pecuniarios de la institución, y finalmente la conformación de un órgano destinado al apoyo metodológico y auxiliar en la enseñanza, al cual se le ha denominado Asistencia Pedagógica, cuyo conjunto se encargaría de la organización y mantenimiento en lo concerniente a laboratorios, actividades deportivas y biblioteca.
- En materia de unidades ejecutoras en el quehacer educacional, se ha contemplado partir por conservar los órganos tradicionales, asegurándose de establecerse claramente las diferencias organizativas dentro de cada nivel, adaptándolas en lo posible la forma tal y como viene llevándose a cabo.
- A nivel del mantenimiento y conservación de la infraestructura, así como de la seguridad, esta viene llevándose a cabo bajo responsabilidad de la asociación propietaria del colegio.
- En las tablas 7.1 y 7.2 se puede apreciar un cuadro comparativo de ambas estructura organizacionales, la actual y

la propuesta, revisando la misma podrá notarse mas claramente los cambios efectuados.

#### **7.1.1.2.- Reordenamiento de funciones**

La propuesta organizacional involucra en todos los aspectos, tanto la aparición, como el reordenamiento de las funciones, para los puestos existentes, y para los recién formados, cabe recordar que el manual de funciones conserva una estructura vigente desde 7 años atrás, hecho que actúa en verdadero contraste con la fisonomía actual del colegio.

Esbozada las premisas que involucran los cambios se hace necesario enunciar la serie de puestos cuyas funciones han de sufrir reordenamiento, los mismos son:

- Sub - Director de Educación Inicial-Primaria
- Docente de Educación Inicial-Primaria
- Auxiliar de Educación Inicial-Primaria
- Coordinador de Laboratorio
- Psicólogo
- Coordinador de Idiomas
- Bibliotecario
- Coordinador de Actividades y Educación Física
- Sub-Director Administrativo y R.R.P.P.
- Encargado de Mantenimiento y Servicio
- Encargado del Área asistencial

#### **7.1.1.3.- Redacción de funciones para los nuevos puestos**

Análogamente, una vez que se han reordenado ciertas actividades y funciones básicas a los puestos ya existentes, conviene ahora enunciar las funciones que corresponden desempeñar a los nuevos puestos. En realidad la presencia de nuevos cargos o puestos para este caso, obedece simplemente a un hecho necesario de distribuir adecuadamente la carga de trabajo, la cual ha quedado en desuso(conforme al contenido del manual antiguo y a la estructura

orgánica esbozada en su actual PDI), sin necesidad alguna de incrementar el número de efectivos que se encuentran en la actualidad laborando, es por esta razón, como se podrá apreciar en la nueva distribución, la presencia de una aclaración que indica que ciertos puestos podrán ser desempeñados en ausencia de los titulares oficiales de los mismos.

La relación de nuevos puestos aquí señalados, para la nueva distribución es la siguiente:

- Secretaría de ASCUL
- Secretaria de Dirección General
- Subdirector de Inicial
- Docente de Educación Inicial
- Auxiliar de Educación Inicial
- Subdirector de Primaria
- Docente de Primaria
- Auxiliar de 1er. Grado de Primaria
- Docente por Curso Primaria
- Asistente de Educación Primaria
- Coordinador de Curso
- Asistente de Educación Secundaria
- Subdirector Pedagógico
- Coordinador de Educación Física
- Subdirector Financiero
- Asistente Contable
- Secretaria General
- Coordinador de Compras
- Coordinador de Personal
- Planillero
- Operario de Limpieza
- Operario de Mantenimiento
- Jefe de Seguridad

- Agente de Seguridad
- Coordinador de Normas
- Coordinador de O.B.E.

La relación de funciones que comprenden tanto los puestos reordenados, como los nuevos aparecen consignadas al final del presente trabajo, insertas dentro del anexo correspondiente.

## **7.1.2.- En materia Normativa y Legal**

### **7.1.2.1- Planteamiento del nuevo manual de funciones**

Conforme a las nuevas necesidades de la organización, se ha considerado conveniente adoptar la siguiente estructura para la presentación del renovado manual de funciones:

- Preámbulo
  - Presentación
  - Base Legal
  - Antecedentes
  - Naturaleza y fines de la Institución.
  - Estructura Orgánica
- Contenido(Incluye funciones generales y específicas de cada puesto dentro de la unidad en mención)
  - Órganos Directivos
  - Órganos Asesores
  - Órganos de Apoyo
  - Órganos de Línea
  - Órganos de Control
  - Órganos Consultivos

Para el planteamiento del nuevo manual de funciones actualizado, se ha partido por mantener las estructuras básicas, modificándose en los casos meritorios, y en otros casos incluyéndose ciertos puntos que no estaban detallados y que eran de necesidad incluirlos,

### **7.1.2.2- Planteamiento del manual de procedimientos**

En el capítulo anterior se ha analizado convenientemente cada uno de los procedimientos agrupados en subsistemas de manera analítica, al igual que gráficamente, mediante su representación en los flujogramas respectivos; sin embargo es menester en este punto, dar a conocer un esboce respecto al contenido en que estaría compuesto el manual de procedimiento respectivo para la institución.

Así análogamente al manual de funciones, se considera conveniente que el mismo conste de la siguiente estructura:

- Carátula
- Índice
- Presentación
- Inventario de Procedimientos(\*)
- Flujograma
- Glosario de Términos
- Anexos

(\*): A cada procedimiento deberán ir adjuntos, su:

- Denominación
- Base Legal
- Descripción

### **7.1.2.3- Cronograma de mejora y distribución**

Para la actualización del Manual de Funciones se hace conveniente proseguir por una serie de etapas, las mismas que se han organizado de la siguiente manera:

#### **Fase Introductoria.**

- Confección del listado de puestos que comprende la organización actual.
- Reconocimiento físico de las instalaciones y ubicación de las principales unidades.
- Distribución de formatos funcionales.
- Preparación del Cronograma de Entrevistas.

**Fase Ejecutora.**

- Devolución de formatos funcionales
- Análisis de los formatos
- Preparación de entrevistas
- Entrevista
- Certificaciones correspondientes

**Fase Preparatoria.**

- Redacción
- Presentación preliminar
- Correcciones pertinentes
- Presentación final

**Fase Distributiva**

- Impresión y/o fotocopiado del manual.
- Organización detallada
- Revisiones previas
- Distribución

En cuanto a la distribución del presente manual, se ha tomado en cuenta efectuarla mediante ediciones totales y parciales, dependiendo a la unidad hacia la cual ha de ir dirigida, así mismo la responsabilidad de distribución entre los subordinados conformantes de la misma, se deja a disposición de sus respectivos encargados, en el caso de las 2 ediciones completas del manual dirigidas a la biblioteca, esta tiene por finalidad su archivo dentro de la misma, para su consulta por parte de todos los interesados.

Conforme a lo expuesto la distribución respectiva se haría de la siguiente manera:



## DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

	Ediciones Completas	Ediciones Parciales (*)
ASGUL	1	—
Dirección General	1	—
Subdirección Administrativa	1	—
Subdirección Financiera	—	1
Coordinación Pedagógica	—	1
Subdirección de Inicial	—	1
Subdirección de Primaria	—	1
Subdirección de Secundaria	—	1
Psicología	—	1
Coordinación de Normas y Actividades	—	1
Mantenimiento	—	1
Seguridad	—	1
Biblioteca	2	—
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

(\*) Ediciones parciales, las que contendrán las funciones que corresponden a cada puesto que conforma cada unidad respectiva.

Resulta conveniente resaltar que el estudio de los procedimientos mediante el análisis de subsistémico, ha resultado fundamental ya que ha permitido captar con más detalle, la multiplicidad de funciones que se llevan a cabo dentro de la institución, hecho que ha facilitado considerablemente el reordenamiento de las mismas.

### 7.1.3.- En materia comercial

Definitivamente el marketing educacional llevado por la institución en estudio, ha constituido en los últimos años el principal factor, el mismo que ha sufrido continuos deterioros, frente a la situación de inestabilidad que reinó en la organización en años anteriores, curiosamente este sin embargo, en función a la imagen de seriedad y solidez que ha venido proyectando el colegio, en años que precedieron a la crisis mencionada, constituyó el factor

preponderante que permitió mantener a un cierto nivel de alumnado, fidelizado al colegio, mientras duraba esta situación.

Es por tanto fundamental reorientar este aspecto, mediante una continua campaña basada en la confianza plena, que los padres y alumnos, los principales usuarios, tiene depositadas en la institución.

La manera gradual de ir acrecentando el proceso fidelizador, puede tener como punto de partida la mejora de atención en el servicio, tanto a nivel pedagógico como en los demás aspectos, en realidad existen múltiples formas de iniciar el mismo, esta propuesta podría constituir una de ellas, evidentemente estas medidas deberán ir acompañadas de una serie de otras de similar índole, las mismas que no pueden ser descuidadas, tales como el marketing personal que debe imprimirle cada trabajador a la institución, dentro de su trato personal con los padres y principalmente con los alumnos.

#### **7.1.4.- En materia de Procesos**

Basado en el análisis y evaluación (Ver capítulo VI) de los diversos subsistemas que conforman el colegio, se han optado por una serie de soluciones, que versan en múltiples materias y que ha continuación se pasa a detallar:

##### **7.1.4.1.- Documentación**

Dentro de la gestión desarrollada en el colegio a nivel, tanto administrativo, como operativo, intervienen una diversidad de documentos necesarios para la buena marcha del mismo, sin embargo como se puede desprender del análisis subsistémico, muchos de los mismos no cuentan con el adecuado diseño que permitan una adecuada legibilidad al mismo y en mayoría de casos subsiste la presencia de un mismo documento diversificado por niveles, es menester por consiguiente uniformizar criterios y establecer reglas que se adecuen para ambos niveles educativos, sin desmedro en ninguno de ellas.

En la tabla 7.3 se detallan de manera resumida, las principales carencias que adolecen algunos de los principales formatos, que permanecen vigentes a la espera de favorables modificaciones, como

parte de un análisis detallado, en torno al papel que cumple cada uno de los mismos. Tal como aparece dentro de los encabezados de esta tabla, se busca establecer con claridad, tanto el registro, uso, como almacenamiento de la información, de tal forma que este análisis sienta las bases para ir optando por mejoras sucesivas en diversos aspectos, no solo físicos, sino primordialmente de utilidad, evitando en lo posible incurrir dentro de las frecuencias excesivas, permitiendo de esta forma un mejor control.

A partir del análisis efectuado en el capítulo anterior se ha visto conveniente proponer ciertas modificaciones para los siguientes documentos:

**a. Permiso de Salida - Alumnos**

En la actualidad el citado documento subsiste en ambos niveles pero con diferentes formatos, e incluso con diferentes denominaciones, así tenemos que para el nivel secundario el mismo se registra intitulado como "Boleta de Permiso", en tanto que a nivel primario como "Permiso de Salida".

Frente a esta duplicidad documentaria se propone la confección de un formato único, el cual brinde la posibilidad de ser utilizado por ambos niveles y así mismo permita un llenado rápido y legible, dicho formato se puede apreciar en el anexo documentario respectivo (Ver gráfico 7.2).

Como se podrá apreciar ante la salida del alumnado, esta puede ser dispuesta por algún docente o por el encargado del área asistencial en casos de emergencia médica (según manual y el procedimiento respectivo); sin embargo la misma deberá ser autorizada por el Subdirector encargado del nivel correspondiente.

**b. Amonestación**

En el caso de una amonestación, esta adolece de ser autorizada solo por el Coordinador de Normas, o bien por el Subdirector de Nivel, sin ponerse en conocimiento o aprobación a la vez cada una de las partes.

En el momento que se sanciona a un alumno, es necesario que no solo el encargado de velar por las normas disponga tal o cual sanción, se considera conveniente que esta deberá ser dispuesta en consenso y con completo conocimiento del representante del nivel. Frente algún reclamo por parte del padre de familia, ante una amonestación, tanto el subdirector como el coordinador estarán suficientemente informados al respecto, a fin de disponer y justificar la adopción de tal o cual medida, por consiguiente se ha creído conveniente introducir como modificatoria en el documento correspondiente, al final del mismo la sentencia "Formulado por" y "Visado por", a fin de que en el mismo se consigne la rubrica y sello de quien formulo la expedición del citado documento y certificando la expedición del mismo con conocimiento del representante del nivel correspondiente. (Ver gráfico 7.3).

#### **c. Boleta de Salida - Trabajador**

En el caso de las salidas para el personal del colegio, estas se vienen dando mediante un documento denominado "Papeleta de Salida", el mismo sin embargo mantiene una de las deficiencias planteadas en el capítulo anterior, en que subsiste el visado exclusivo por parte del Director General.

Para este caso se cree conveniente que, quien puede visar exclusivamente las salidas del personal es el encargado de la administración de los recursos humanos, con el consentimiento previo del jefe o encargado del nivel al cual pertenezca el trabajador, en el caso de tratarse de salida de docentes, previamente será el subdirector de nivel en quien disponga si su salida resulta factible o no, previendo que la misma no afecte el normal desarrollo de las actividades educativas y a fin de disponer la búsqueda del reemplazo necesario, ante tal salida.

Es por tal motivo que dentro de la modificatorias al citado documento se ha visto conveniente simplificar el llenado del mismo, manteniéndose los datos básicos y necesarios para un adecuado

registro, obviamente el reemplazo será dispuesto una vez que se halla hecho efectivo el permiso, por consiguiente se ha dispuesto suprimirlo del formato de documento. (Ver gráfico 7.4).

#### **d. Reemplazo**

En el caso de efectuarse la salida de un docente, esta deberá ser cubierta por uno o por varios profesores que dispongan de sus horas libres, según la duración del permiso correspondiente.

En el caso del nivel secundaria, la expedición de este documento, notificando un reemplazo significa emitir un documento por cada docente ha reemplazar, lo cual multiplica el papeleo, que es un punto sobre el cual debemos atacar, así mismo la acción del llenado del mismo implica llenar un mismo formato en múltiples ocasiones.

Ante estas deficiencias se ha visto por conveniente confeccionar un nuevo formato intitulado "Boleta de Reemplazo-Docentes", y cuyo contenido se muestra en el formato correspondiente, mediante el mismo se busca de que el Auxiliar de nivel encargado de llenar este formato, lo efectuó en una sola oportunidad, mediante papeles autocalcativos, los mismos que serán visado por el subdirector de nivel.

Adjunto al mismo en la parte inferior, va inserta una parte auto desglosable, la cual deberá ser devuelta por el docente a manera de cargo al auxiliar, al momento de consignársele el reemplazo (Ver gráfico 7.5)

#### **e. Suspensión**

En el caso de la expedición de una suspensión, tan similar como una amonestación esta deberá hacerse con el conocimiento en común de las autoridades representativas del nivel al que pertenece el alumno, incluyéndose en este caso un espacio destinado a la certificación de la entrega del citado documento al padre de familia, tal como puede apreciarse en el anexo correspondiente. (Gráfico 7.6)

#### **f. Citación**

Para el caso de una citación, se ha considerado conveniente la introducción de ciertas modificatorias en cuanto a redacción dentro de la misma, considerando el deseo de constituir una organización de calidad, la manera de dirigirnos en todos los aspectos y principalmente hacia el exterior, como en este caso de un documento a ser destinado hacia las afueras de la institución comienza por el esmero en mejorar nuestras comunicaciones, independientemente de la situación en que se nos presente la misma, no debemos olvidar que la manera de atención y de como nos dirigimos personaliza nuestro trato hacia el cliente, en este caso al padre de familia.(Grafico 7.7)

Sin embargo también persisten dentro de la organización ciertos documentos, cuya presencia no resulta justificable no solo por el fin al que sirven sino también por los medios involucrados para su elaboración, vale decir material y principalmente tiempo, estos documentos son:

#### **g. Parte Diario de Secundaria**

Este documento elaborado a partir del “Parte Diario de Clases”(Gráfico 7.8), busca como finalidad resumir la serie de faltas y tardanzas en que han ocurrido tanto maestros como alumnos durante el desarrollo normal de las clases lo cual hace que esta resulte sumamente importante; sin embargo lo que no es tan conveniente es la manera de llenado del mismo(ver el procedimiento respectivo), en el cual se recurre en exceso al trabajo amanuense, sin aprovecharse de todas las herramientas disponibles y de uso sencillo que podrían ser introducidas para mantener este tipo de información. Una vista de este documento puede ser apreciada en el gráfico 7.9.

Frente a esta deficiencia se ha dispuesto proponer la agilización de tan importante función de control, agilizando la captación de datos por día e incrementando la eficiencia de la misma, los detalles concernientes al mismo, se encuentra expuestos líneas mas abajo, en el punto 7.1.4.4. intitulado automatización.

#### **h. Control Diario y Mensual - Ingresos Fotocopiados**

Estos dos documentos con que se titula esta sección, se consideran inconvenientes seguirlos manteniendo como tal, en vista a lo que adolece de similar caso al anterior, que exigen apreciable cantidad de tiempo para su elaboración, y cuyo almacenamiento coadyuva a incrementar el considerable volumen de archivo físico mantenido, en este caso por el bibliotecario quien es el encargado de su llenado.

En la búsqueda de una solución que permita agilizar y a su vez ordenar la elaboración del mismo, se ha optado por hacer uso de soluciones y métodos sencillos, que involucren la participación de herramientas cuyos costos y contenidos resulten al alcance del usuario, tan similar al caso anterior(ver subtítulo "Parte Diario de Secundaria"), el contenido de la presente solución al mismo, se encuentra expuesta en el punto 7.1.1.4. Los gráficos 7.10, y 7.11 muestran respectivamente ambos documentos.

#### **i. Autorización de Pago por Matrícula(APM)**

Documento emitido por el cajero al momento de haber cancelado el padre y/o apoderado del alumno el saldo que debía, o de lo contrario emitido para poder pasar a matricularlo; sin embargo el recibo destinado al pago y por consiguiente cancelación de la deuda pendiente, puede a su vez permitir que el padre proceda a matricular a su hijo, sin necesidad de la presencia de un documento adicional por delante(Ver procedimiento SA6A), por tanto se ha convenido, eliminar el mismo.

#### **j. Recibo de Pago por Fotos(RF)**

Como se puede ver en el procedimiento SA6A resulta conveniente, que todos los alumnos presenten una documentación uniforme, por tanto las fotos como parte de esta documentación, deben ser tomadas en el mismo centro educativo, además por indagaciones se sabe que es frecuente ya por diversos años, que los padres de familia traen fotos de años pasados, lo cual retrasa aun más el proceso.

Por consiguiente el cajero al momento que el padres cancel deberá hacer la emisión de una sola forma, tanto por matricula y por pago de fotos, suprimiéndose de esta forma la emisión del recibo por concepto de fotos.

#### **k. Constancia de Pago a Tiempo**

Se utiliza para certificar que el Padre de familia y/o apoderado es un buen pagador, a manera de avalar con este hecho su matricula, sin embargo se da el caso muy frecuente que son pocos los padres que pagan a tiempo, muy a pesar de haber firmado una constancia de honor, al momento de la matricula. Por tanto no resulta indispensable la inclusión de esta forma en el procedimiento SA6A ante su incumplimiento de fines.

#### **l. Fotocopia de Documento de Identidad(DI\*)**

Es utilizada para motivos de verificación posterior de la identidad de padres y/o apoderados; sin embargo estos datos son llenados dentro de la ficha del alumno, de tal forma que la verificación de identidad puede hacerse en el acto de matricula, sin necesidad de mantener una fotocopia del mismo almacenada(Ver procedimiento SA6A).

#### **7.1.4.2.-Distribución**

En materia de distribución a partir de análisis tanto documentario, como visual efectuado durante el reconocimiento de las instalaciones y el levantamiento de la información, se considera conveniente proponer una serie de modificaciones en cuanto a la distribución física de las unidades interventoras, durante el desarrollo del procedimiento de servicio de fotocopiado.

Como se puede apreciar en este procedimiento(ver gráfico 7.12), subsiste en paralelo a la excesiva documentación, el mantenimiento de movimiento y traslados innecesarios que no hacen sino, exigir mayor esfuerzo de lo normal en su realización, que al final en un tiempo muy corto acaban por fatigar a su ejecutante, indisponiéndole para la realización de otras actividades relacionadas a su cargo.



Para el mejor aprovechamiento de los movimientos se ha dispuesto reordenar la ubicación de la fotocopidora, de tal manera que esta se encuentre mas cerca del bibliotecario durante el momento de trabajar con la misma, eliminándose con estas medidas, incurrir por parte del bibliotecario en desplazamiento innecesarios(ver gráfico 7.13).

De igual forma el almacenamiento de las formas recepcionadas inicialmente en el mostrador, deberá efectuarse lo mas cercanamente posible al mostrador de atención, sin tener el bibliotecario que estar desplazándose innecesariamente hasta su escritorio, tal como viene ocurriendo hasta el momento.

En realidad son una serie de movimientos innecesarios los que le imprimen a la realización de la misma cierta demora, lo que a su vez en sus horas de mayor concentración(recreo y refrigerio) degenera en aglomeraciones, que en muchos por la brevedad de duración del refrigerio origina, que muchos alumnos no puedan ser atendidos.

Adicionalmente se ha considerado necesario introducir en el desarrollo de dicho procedimiento, la utilización de un talonario, y de marcadores, de tal manera que permitan estos, mediante su uso, facilitar la recepción de documentos y textos a fotocopirse, principalmente en los casos de poseerse registros voluminosos.

El análisis del tiempo invertido, por la realización de dichas actividades en la actualidad, aparece consignado en la tabla 7.4, la misma que mediante el usos de la técnica de los movimientos pre-determinados(MTM2), ha permitido acercarnos con bastante precisión a la duración del ciclo normal de operación, el cual es de aproximadamente 105.54 cmin.

#### **7.1.4.3. -Control**

Una de las propuestas necesarias a ser adoptadas en materias control, consiste en corregir el procedimiento intitulado "Solicitud de Permiso- Trabajadores " de código (SA3), en el mismo puede apreciarse que la etapa de control es ejercida, tanto por el jefe

inmediato superior; el subdirector administrativo, y finalmente por la subdirección general; sin embargo la presencia de este último obstaculiza de alguna forma la ejecución de este procedimiento, ya que sin la firma del Director General no se llega a expedir el correspondiente documento.

Por consiguiente es menester modificar el mismo, asumiendo las siguientes premisas:

- El permiso deberá ser concedido por el Jefe inmediato superior, siendo este el Subdirector de Nivel, de tratarse de un docente, y posteriormente ser remitido al Subdirector Administrativo (Jefe de Personal en la actualidad) para su notificación correspondiente.
- Una vez expedido el permiso y la notificación correspondiente, el permiso se encontrara habilitado para su ejecución, siendo entregado finalmente en la puerta de seguridad.
- De igual forma, en paralelo a la adopción de las citadas medidas y como complemento a estas, deberá pasarse a modificar el formato actual respectivo; cuya propuesta de modificatoria aparece impresa en el grafico 7.4

#### **7.1.4.4.-Automatización**

Se busca con esta clase de propuesta agilizar la elaboración de ciertos documentos, la misma que en la actualidad en su mayoría se realiza amanuense, situación que incurre en registros inadecuadamente presentados, incremento de volumen de archivo físico y principalmente absorción de una considerable cantidad de tiempo.

##### **a. Propuesta**

La propuesta planteada al respecto, consiste en la elaboración de una base de datos, la misma que deberá contener la información referente a los diversos horarios de los docentes y de los alumnos, planificados originalmente antes de dar comienzo a las labores escolares.

Producto de la utilización de esta base de datos, se llegara a agilizar el proceso de trabajo y presentación de la información recabada por el control, permitiendo a su vez incrementar nuevos parámetros de monitoreo, así como explotar al máximo la creatividad del usuario que haga uso de la misma (auxiliar de nivel), en vista a que la herramienta en uso, ofrece un sin número de opciones de trabajo.

El manejo de la información interactiva, y en tiempo real, permite a su vez dilucidar, cada vez la utilización de nuevos modos y medio de retransmisión de la información que agilicen la entrega de la misma, para nuestro caso el uso del correo electrónico a nivel interno se presta como una de las mejores opciones para este propósito.

Similarmente se plantea aplicar la misma metodología de base de datos, durante el control de ingresos por servicio de fotocopiado, para lo cual se habrá de establecer los lineamientos básicos para el diseño de ambas propuestas, los mismos incluyen la elaboración de las correspondientes estructuras, interfaces, acompañadas de sus respectivos informes.

#### **b. Herramienta de uso**

En vista a que se trata de optar por una vía sencilla de trabajo, para dar inicio a la agilización del mismo, se plantea la utilización de un gestor de base de datos que se encuentre al alcance del usuario más común, de fácil manejo y que no presente mayor complejidad para su total dominio, ante estos precedentes se ha convenido por desarrollar dicha base de datos bajo la aplicación conocida en el mercado, como Microsoft Access.

#### **c. Características y estructura**

Esta aplicación tiene como características que esta incluida dentro del paquete básico, sobre el que se soporta el sistema operativo Windows, conocido en el mercado como Microsoft Office, por consiguiente resulta sumamente fácil su adquisición y/o presencia dentro del cualquier ordenador personal.

En cuanto a los requerimientos técnicos el gestor de base de datos Microsoft Access, requiere como mínimo 12MB de memoria RAM para su correcto funcionamiento, el entorno bajo el cual labora esta comprendido dentro de una serie de herramientas básicas, las cuales permitirán no solo acceso directo a los datos de trabajo, sino también a modificar la presentación de los mismos ejecutándose los cálculos necesarios en materia de control.

Entre las herramientas básicas que comprende esta aplicación tenemos:

- Las tablas
- Las consultas
- Los formularios
- Los informes
- Las macros y
- Los Módulos

De toda estas herramientas enlistadas, serán utilizadas las 4 primeras quedando las restantes a fin de ser perfeccionado, la dinámica y presentación del trabajo en ediciones posteriores.

#### **d. Análisis Documentario**

El control de las asistencias tanto de alumnos, como de docentes, se viene desarrollando mediante la utilización de 4 formas documentarias, las mismas, cuya intervención puede ser apreciada en los flujogramas del subsistema control, SC1 y SC4.

La denominación que los mismos reciben es la que sigue, los mismos van siendo nombrados, conforme al orden de su utilización:

Parte Diario de Clases(PDC)

Parte Diario de Secundaria(PDS)

Control de Tardanzas Profesores(CTP)

Registro Acumulativo de Conducta(RAC)

El PDC, es un documento que es llenado por escrito, durante el transcurso de la clase, tanto por el docente, en su mayor parte, como

por el auxiliar de nivel(ver gráfico 7.8); conforme a lo señalado en el mismo, en el se inscriben los temas abordados por cada docente durante su clase, así mismo, en el anverso de la hoja correspondiente, han de irse registrando, bajo el recuadro ocurrencias, los hechos mas saltantes y que merecen sean puestos en conocimiento del departamento de normas o alguna otra autoridad de la institución.

Seguidamente al final de las clases, con los datos obtenidos, durante el control de asistencia docentes, proveniente del CTP, así como del control de asistencia de los alumnos(Flujograma SC4), el Auxiliar de Nivel, pasa a llenar el PDS(Ver grafico 7.9); el mismo es llenado a amanuense en dos oportunidades(la primera no incluye copia, en tanto que la segunda si lo hace), la primera original de estos ejemplares, tiene como destino la Dirección General, en tanto que la segunda original va remitida al Sub director de Secundaria, quedando finalmente la copia como cargo para el Auxiliar de Nivel.

Puede apreciarse a partir de la información remitida a las autoridades, esta permite un control diario, en cuanto a asistencia se refiere; sin embargo, esta no aporta nada a cuantificar el nivel de ausencias, o asistencia, de igual forma, de darse estas, no especifica las tardanzas debidas, lo cual en resumen hace que este resulte un control ineficiente, al hecho que no permita cuantificar niveles medibles de asistencia o inasistencia, a su vez no permite establecer limites, bajo los cuales se pueda trabajar en este punto que es el control, a lo mismo se agrega el excesivo trabajo, y a su vez inversión de tiempo que implica el llenado de la forma PDS, por duplicado

Mediante la herramienta intitulada "informes" del cual consta Microsoft Access, pueden llegar a diseñarse formatos similares y aun de superiores características que el actual, tomando en cuenta este precedente, y dándose la necesidad, que el control de los docentes sea efectuado durante cada cambio de hora, a fin de registrar si el mismo ingresó a clase a la hora, o bien llego con cierto retraso, o por

ultimo si se ausento, se considero necesario esbozar un supuesto formulario que haga el papel del actual documento en cuestión(Control de Asistencia de Docentes), el diseño del mismo con las característica impresas propias del aplicativo bajo el cual se ha venido diseñando, es el que aparece en el Gráfico 7.14.

La utilización de la citada forma, no solo reemplazaría al PDS, en su integridad, sino que también, vendría a reforzar la información, que el destinatario, en este caso tanto los Directores General y de Secundaria desean conocer al detalle, no solo enlistada, sino también cuantificada, lo que le permitirá a su vez acceder aun mayor y mejor monitoreo en cuanto a número y porcentaje de asistencias, tardanzas, y ausencias o faltas, tanto para ambos recursos, alumno y docente. Paralelamente la forma va siendo alimentada a diario por el auxiliar, mediante el ingreso a la base de datos a través de una sencilla interfaz, que al finalizar el mes permitirá acceder a una información mensual; Esto marcaría un punto de partida, para la creación de grafos estadísticos que permitan perfeccionar sistema de control.

#### **d1. Diseño de la interfaz**

Para el llenado de la base de datos en propuesta, es decir el registro de ausencias, tardanzas o faltas, se requiere la elaboración de una adecuada interfaz que permita una adecuada comunicación, tanto entre el usuario como entre el aplicativo en si.

El gráfico 7.15 la propuesta de interfaz, para el llenado de asistencia por cada sección de alumnos, claramente en el mismo puede apreciarse los siguientes elementos, necesarios para un correcto registro del alumno, como son: Código, Nombres, Apellidos, Fecha, Día, Grado, Sección, Condición, Observaciones.

En la tabla 7.5 se encuentra descritos, la utilidad de cada una de estos campos

Así mismo se ha creído conveniente, establecer una sola interfase, para permitir la alimentación de la base de datos, la misma que ha sido dividida por secciones(Formularios M1, M2,M3,M4,M5),

de tal forma que permitan el ingresos de datos, de una manera mas ordenada (Ver gráfico 7.16 )

Análogamente el control de ausencias de los docentes responde a un llenado, cuya interfaz es la que se muestra a continuación en el Grafico 7.17, como podrá apreciarse dentro de la misma, se solicita la siguiente información: Hora, Día, Fecha, Sección, Código Apellidos, Curso o Materia, Condición y Comentarios.

En la tabla 7.6, se consigan de manera descriptiva, cada una de los campos que componen la información registrada, con respecto al control de tardanzas de los docentes.

## **d2. Diseño de tablas**

Para la obtención de una optima base de datos, un hecho fundamental lo constituye, el correcto diseño de las tablas contenedoras de los datos a trabajarse, así como su adecuada interrelación entre las mismas.

La estructura de las tablas planteadas, acompañada de sus correspondientes campos y tipos de datos, aparecen consignadas en la tabla 7.7 del anexo correspondiente, similarmente la relaciones establecidas entre las tablas interventoras es mostrada en el gráfico 7.18 denominado relaciones dentro del mismo anexo.

Resulta fundamental en este punto, recalcar la importancia que guarda la asignación de campos llaves en el establecimiento de las relaciones entre tablas, su presencia que aparece denotada en el diseño correspondiente mediante letras sombreadas, permite asegurar una correspondencia más sólida, salvaguardo la integridad de los datos y propiciando una mayor calidad en el trabajo interrelacional, auto identificando la presencia de cada registro como único presente en la tabla de origen, al que sin embargo corresponden múltiples registros en la tabla de llegada(relación de uno a varios).

### **d3. Funcionabilidad**

Resumidamente la funcionabilidad de la base de datos se sustenta, en un correcto diseño, de las herramientas ofrecidas por la aplicación, bajo la cual nos encontramos trabajando.

Como ya se vio en los párrafos anteriores, el ingreso de datos se efectúa, mediante el acceso, a las respectivas interfaces, por sección, existentes en la ventana designada a la creación y almacenamiento de los formularios, esta información ingresada, ira siendo almacenada directamente en la tabla matriz, que le dio origen, así por ejemplo la interfaz M1, permite alimentar a la tabla de la misma denominación, la misma secuencia es seguida para las siguientes interfaces(M2, M3, M4, y M5).

Una vez ingresada información actualizada, la misma dará fruto, a la actualización de una serie de consultas, que servirán de base finalmente, para la confección del reporte respectivo. De esta manera se tienen diseñadas las siguientes consultas de selección:

**ALUMNOS 1, ALUMNOS 2, ALUMNOS 3, ALUMNOS 4, y ALUMNOS 5**

Consultas que a su vez, engendran a una serie de subconsultas de naturaleza cruzada, denominadas de la siguiente manera:

**ALUMNOS 1AB, ALUMNOS 2AB, ALUMNOS 3AB, ALUMNOS 4AB, y ALUMNOS 5AB,**

El contenido de la información de cada una de estas consultas y subconsultas, se encuentra resumido en las tablas 7.8 y 7.9, respectivamente.

### **d4. Ventajas**

- Permite un menor tiempo en el procesamiento de la información, y obtención de resultados
- Permite un control más efectivo, en tiempo real, ya que permite tener un control de las faltas, cualquier momento.



- Hace factible la presentación de un reposte mas consistente, y por ende completo., lo cual favorece a la forma, transformándolo en un documento de gran utilidad para la toma de decisiones en materia de evolución de asistencias.
- El uso y/o aplicación del correo electrónico, a nivel interno entre las diversas instancias, facilita las comunicaciones.
- A su vez ya no es necesario emitir e imprimir múltiples copias del documento, para ser remitido, lo que implica un menor consumo de papel.
- De Similar forma medidas de naturaleza como la anterior, conllevan a la posesión de un menos número de archivos físicos, facilitando la tenencia de un mayor espacio disponible a almacenar algún otro elemento.

#### **d5. Desventajas**

- Es necesario que el usuario, en esta caso el Auxiliar de Nivel, requiera conocer el manejo básico de ordenadores, y del software bajo cuyo entorno ha sido diseñada la base de datos, hecho que no es inconveniente primordial, pero que implica un cierto número inversión en horas de capacitación y practica, hasta la puesta en marcha de su utilización de manera definitiva.
- Implica la adquisición de un ordenador, el cual será asignado para el trabajo del Auxiliar de Nivel
- Es necesario contar con la instalación del software correspondiente, el mismo puede estar incluido dentro de la instalación del Paquete Office(situación mas común), o de lo contrario puede darse su instalación de manera independiente.

### **e. Formato Ingresos por Fotocopiado**

De manera análoga al caso anterior, el control de ingresos por servicio de fotocopiado, resulta en la actualidad muy engorroso en vista al uso de formatos inadecuados, los cuales en su totalidad son llenados a mano, motivo por el cual toma apreciable cantidad de tiempo su registro, generando fatiga en el bibliotecario, quien es el responsable de llevar a cabo el procedimiento correspondiente.

El documento o formato obtenido, producto de este procedimiento, será similar al que aparece en el gráfico 7.19, intitulado en su parte superior como "Resumen Diario de Ingresos por Fotostáticas", en donde se consigan el número de fotocopias efectuadas, así como los montos recaudados productos de este servicio, constituye esta una manera mas de control, en cuanto a gastos. De igual forma en la parte inferior se consigna el número de fotocopias autorizadas y no autorizadas, este reporte es producto de un sub-informe denominado "Cruzadas por Fecha". Para acceder al control del informe y sub-informe correspondientes, será mediante el acceso a las consultas respectivas.

#### **e1. Manejo de Consultas**

Es a través de la utilización de las consultas en que, se podrá regular el contenido que deberá arrojar el correspondiente formulario, estos poseen la misma denominación que los formularios, así se cuenta con las consultas:

- Cruzada por Fechas
- Cruzadas por Cantidades

Estas a su vez han sido elaboradas a partir de las consultas simples intituladas:

- Control por Cantidades y
- Control por Fechas(Ver gráfico 7.20).

La limitación de contenidos, se efectuara mediante el ingreso a la vista diseño de ambas, bajo el campo fecha, en donde se inscribirá la

fecha cuyos ingresos deseamos apreciar en los formularios, la misma se efectuara, entre símbolos "#", así a manera de ejemplo si se desea apreciar en los formularios las autorizaciones y los montos por fotocopiado durante el día 02/05/00, este se inscribirá en el campo fecha de las consultas, "Control por Cantidades y "Control por Fechas", bajo la vista diseño de la siguiente manera: #02/05/00#.(Ver gráfico 7.21)

## **e2. Acceso de Datos e Interfaz**

Si se desea ingresar nuevas cantidades, ingresos, y/o autorizaciones, este se efectúa bajo la interfaz que aparece en el gráfico 7.23, en donde es necesario consignar los datos esenciales para el adecuado registro de la forma, puede apreciarse que gradualmente los consumos por fotocopiado pueden ir alimentándose, evitando la acumulación de pequeños recibos.

La interfaz ha sido diseñada adecuadamente, de tal forma que esta posea acceso directo a la tabla matriz de datos, denominada "Fotocopia"(Ver sección tablas en el gráfico 7.24), a su vez esta tabla se encuentra relacionadas con otras tablas mas, tal como puede apreciarse en el gráfico 7.25. El diseño de cada una de estas tablas, incluyendo sus respectivos campos, aparecen consignados en la tabla 7.10.

### **7.1.4.5.-Implementación de cambios**

En materia de implementación de los cambios propuestos, estos deberán irse dando, conforme al transcurso del periodo escolar, vale decir podrá partirse por dar comienzo a los mismos, durante el inicio de cada bimestre, a manera de poder monitorear sus posibles efectos dentro del sistema, y a la vez de ir afinando las mismas, frente a posibles desviaciones que se puedan dar en el camino.

Como premisa principal, es necesario, partir por mantener reglamentado todos los procesos, a fin de establecer cabalmente todas las reestructuraciones posibles y necesarias, las mismas estarán fundamentadas por un manual de funciones debidamente

actualizados, y expedito para su utilización; de igual forma los procedimientos deberán ser dados a conocer a toda la organización, ya que sus premisas constituyen los peldaños a seguir, que guiaran a la institución, hacia la consecución de sus objetivos, por consiguiente ambos puntos, tanto el Manual de Funciones, como el de procedimientos, deberán culminarse en el mas corto plazo.

Como se ha estado apreciando durante el desarrollo de los capítulos anteriores, el análisis de los procedimientos existentes, contempla la reforma de las formas usadas, en caso de ser necesarias(ver acápite 7.1.4.2), la manera de ir insertando estos nuevos elementos auxiliares de gestión(uso de documentos) en los procedimientos existentes, consiste en agotar el stock de formatos antiguos, siendo instaurado los nuevos una vez que su reemplazo lo exija, en este punto resulta conveniente tomar en cuenta el volumen de utilización de los mismos, mediante lo cual dispondremos la reasignación de formas impresas.

#### **7.1.5.- En materia de Personal**

La importancia que se le ha ido otorgando a los recursos humanos en todas las organizaciones, ha ido a su vez demandando cada vez mas, su mayor preparación, cada día son mayores las exigencias en el actual mundo competitivo, principalmente una institución de calidad, no es ajena a estas exigencias.

En el plano educativo los directivos son conocedores de la importancia que radica en contar con un personal ampliamente capacitado, conocedor de su labor en todos los aspectos, y que esta no se enfrasca simplemente a brindar una capacitación basada plenamente, en metodologías de enseñanza docente, o en tópicos netamente pedagógicos. Es necesario que el personal se empape con la filosofía de la calidad, cuyo entrenamiento no es tarea fácil, es un proceso gradual, que implica la participación de toda la comunidad en su conjunto.

Frente a estos ingentes deseos de superación, los directivos deben tomar en cuenta a un limitante principal, que es el presupuesto, gestiones

anteriores han reducido de manera apreciable la inversión en este rubro, sin embargo la actual gestión, producto de la información recogida ha manifestado un mayor interés por incentivar la preparación de los suyos, ya que medidas como estas no van solo en beneficio de la institución, sino también en beneficio del personal

#### **7.1.5.1. - Alternativas de Capacitación**

Frente a un mar de posibilidades a adoptar en el plano capacitador, en los últimos dos años esta se ha visto reducida, a tan solo el brindado de charlas a los directivos, durante un periodo previo al inicio del año escolar, a diferencia de estos periodo anteriores, la presente propuesta busca expandir este proceso entre la totalidad del personal, para lo cual se dispone, el dictado durante el transcurso del año de múltiples cursos talleres, cuya ejecución vendría programada apoyada en la consecución de los siguientes objetivos:

- Realzar la importancia de la preparación en el personal
- Generar una modificación de actitudes favorables, frente al trabajo
- Facilitar los niveles de comunicación entre el personal
- Sentar las bases para un desarrollo de trabajo en conjunto
- Permitir el incremento de conocimientos entre el personal

En base a lo anterior, se dispuso que la metodología aceptada para llevar a cabo el proceso capacitador, estaría bajo las siguientes modalidades:

- Impartición de Cursos-Talleres
- Organización de Conferencias
- Utilización de medios audio-visuales
- Conformación de seminarios
- Desarrollo de clases mediante instrucción programada

Los criterios bajos los cuales fueron escogidos estas modalidades, se encuentran adjuntos en la tabla 7.11; en cuanto al nivel de impartición adoptado para el plan capacitador, este fue basándose siguiéndose una línea de carrera, la misma que se encuentra

orientada bajo dos criterios una capacitación para el trabajo, orientada al perfeccionamiento del mismo; en tanto que una segunda capacitación orientada a la especialización la cual ha de ser seguida por los directivos, y demás mandos, este esquema y los puntos que comprenden, pueden apreciarse en el gráfico 7.26, y ha sido adaptado a partir del gráfico que aparece en el texto "Administración de Personal", a cargo del Lic. Otoniel Alvarado Oyarse.

En cuanto al contenido del dictado de cursos, se consultó por cada unidad a los responsables de las mismas, a fin de identificar las principales carencias y puntos, en los cuales era necesario afianzar la preparación, producto de este trabajo, arrojando los siguientes tópicos como los principales:

- Inicial : Psico-aprendizaje efectivo y demás tópicos relacionados con el aprendizaje en la etapa inicial
- Primaria : Estimulación, automotivación y cultivo de hábitos de estudio.
- Secundaria : Orientación vocacional en el adolescente  
Psicología del adolescente
- Administración : Administración de la calidad  
Auditoría administrativa  
Organización de archivos
- Directivo : Administración bajo el nuevo enfoque educativo.  
Análisis de mercado

Aparte de estos tópicos en particular, todos los representantes de las áreas, coincidieron en que urgía en paralelo una capacitación, en el manejo de nuevas tecnologías, vale decir uso de PC y software educativos, cuyo uso ya está disponible en el mercado.

En cuanto al número de participantes, este sería de 60, y estaría conformado por la totalidad del equipo que conforma el plantel, la manera de impartición, vendría dada conforme el transcurso del periodo escolar, bajo un plan de trabajo previamente planificado y acordado.

Para la ejecución de la instrucción programada, se cuentan con módulos audiovisuales, instalados en la sala respectiva, las mismas estará a cargo de los docentes asignados al dictado de cursos de computación, e informática durante el período escolar, en cuanto a la ejecución del resto de métodos, estos se impartirían en ambientes respectivos externos al colegio, mediante tópicos ofrecidos por otras instituciones, que se adaptan en lo posible a los objetivos perseguidos.

#### **7.1.5.2.- Cronograma de Capacitación**

Para la elaboración del cronograma de trabajo, resulta necesario tener presente aquellos periodos del año, sobre los cuales podría impartirse el dictado respectivo, así conforme a la estructura curricular y el ritmo de trabajo, seguido en años pasados, se dispone de los siguientes intervalos libres:

<b>Periodo</b>	<b>Duración</b>
Vacacional	Febrero -2da Semana de Marzo
Vacacional Parcial I	2da semana de Mayo
Vacacional Parcial II	2da semana de Septiembre

Conforme a esto se ha convenido distribuir el proceso capacitador, dirigido a los diferentes grupos pertenecientes a la organización de la siguiente manera:

<b>Grupo</b>	<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Duración(*)</b>
Directivos	Gestión, y conceptos	4ta. Semana de Feb. 1ra. Semana de Mar.
Coordinadores Curso	de Según especialidad	3ra. Semana de Feb.
Docentes Antiguos	Tópicos generales	2da. Semana de May.

		2da. Semana de Sep.
		1ra. Semana de Feb.
Docentes nuevos	Interna	2da. Semana de Feb
		2da. Semana de
Personal Adm.		May.
Contable	Interna	2da. Semana de Sep.
		2da. Semana de
Seguridad	Interna	May.
		2da. Semana de Sep.

(\*):Algunos grupos poseen 2 fechas de duración, estas son opcionales a aplicarse bien durante la primera o segunda fecha.

Así mismo se ha tomado en cuenta las horas disponibles o libres a fin de no entorpecer el brindado del servicio educativo, durante aquellos periodos de vida escolar, la distribución mensual de dictado según grupo, y conforme al listado mostrado, aparece consignada en el gráfico 7.27, puede apreciarse que la mayor concentración de capacitación incide en aquellos periodos ubicados a puerta del inicio de un nuevo año escolar, para el caso específico del mes de febrero la programación correspondiente aparece consignada en el grafico 7.28

## **7.2.- EVALUACIÓN DE POSIBLES RESULTADOS**

Conforme a las propuestas planteadas líneas anteriores, las mismas propiciarán una serie de mejoras, las que a su vez se traducirán no solo en materia económica, sino también en beneficio de todos los integrantes de la organización.

Los beneficios propugnados a alcanzar, incluyen una serie de aspectos los cuales pasaran a ser detallados a continuación:

### **7.2.1.- En materia de Tiempos**

Se ha podido apreciar que los principales retardos en la realización de acciones, se encuentran ubicados en el procedimiento, "Servicio de Fotocopiado", aquí se ha de notar, que el trabajador ejecutante en este caso el bibliotecario, desarrolla una serie de desplazamiento innecesarios, lo que



acarrea uso indebido del tiempo disponible de atención, retraso en el desarrollo del servicio, agotamiento por parte de ambas partes, tanto por el ejecutante que gasta energías innecesarias que podrían ser invertidas en propiciar un mayor y mejor servicio, como por parte del usuario que viene a estar conformado por los padres y alumnos, los mismos vienen a formar aglomeraciones en muchos casos innecesarias, principalmente para los alumnos, ya que no serán atendidos en su totalidad, si se tiene en cuenta de que el lapso de duración del periodo de recreo es de solo 30 minutos, los mismos que se encuentran distribuidos en dos periodos con intervalos iguales de duración.

Para corregir estas anomalías se hizo necesario efectuar un seguimiento de la ruta adoptada durante la ejecución del trabajo, la misma se encuentra plasmada en el correspondiente diagrama de recorrido(Ver gráfico 7.12), dentro de la misma puede apreciarse, que se compone de una serie de tramos cuyas distancias junto a sus respectivos tiempos promedio de desplazamiento aproximados, se consignan en la tabla 7.12.

La propuesta involucra eliminar el recorrido de esta distancia, para lo cual se hace necesario disponer de un nuevo arreglo, tanto del mobiliario como de los principales recursos con que cuenta el bibliotecario, vale decir máquina fotocopidora, escritorio, estantes, y a la vez proceder a la búsqueda de nuevos métodos de trabajo, hecho que coadyuvara a reducir los tiempos de atención.

La concepción de nuevos métodos de trabajos, permiten que no se cuenten de antemano, con valores de tiempo definidos con exactitud, además un intento por obtenerlos(mediante cronometraje continuo), implicaría no solo reordenar los equipos, hacer una nueva distribución, sino principalmente entrenar al personal en la realización del trabajo, lo que en resumen hacen que esta opción se torne impracticable.

Ya que se desea conocer rápidamente los costos de trabajo, que acarrea el efectuar una nueva distribución, se ha optado por hacer uso del método de tiempos pre-determinados o MTM2, el cual constituye una valiosa y practica herramienta de análisis, que nos ayudara no solo a precisar por la

distribución mas adecuada, sino a ver si esta resulta mas económica que el método actual.

A partir de la tabla 7.4 que detalla el desarrollo del método actual para el servicio de fotocopiado, procederemos al análisis y reducción de los movimientos implicados en pos de una mejora, a manera de guía se cuenta con la tabla 7.13, en la cual se puede apreciar al detalle las variaciones a manera de ensayo, que pueden irse aplicando.

Producto final de este análisis lo tenemos en la tabla 7.14, en la que se consigna el esbozo del nuevo método de trabajo, cuyo ciclo elemental alcanza los 64.93cmin.

De manera resumida, las economías obtenidas para el desarrollo de esta actividad las encontramos consignadas en la tabla 7.15, de aquí se desprenden que con la aplicación del nuevo método se lograría mejoras en materia de reducción de desplazamientos innecesarios, en le orden de 15.87 min., lo que equivale en costos a un ahorro de S/.237.99 en atención por persona, si consideramos que el costo por minuto de desarrollo de actividad, es de S/.0.076.

Análogamente las economías obtenidas por mejoras en el procedimiento, ascienden a S/.2.90 en atención por persona.

Dado que el periodo disponible de atención al publico es de 30 minutos, distribuidos bajo 2 periodos de 15 minutos, y actualmente atender a una persona consume en promedio 105.54 cmin ó 1.06 minutos(Ver tablas 7.4 y 7.15), se tiene que en la actualidad, el número de personas posibles a ser atendidas es de 28 aproximadamente, en tanto que con el nuevo método la atención de una persona dura 64.93cmin ó 0.65 minutos(Ver tablas 7.14 y 7.15), para lo cual a su vez corresponderá a un número máximo de aproximadamente 46 personas, posibles a ser atendidas, podrá apreciarse que este hecho posibilita el incremento de atención en 18 personas, generando a su vez un rendimiento factible del proceso, en cuanto a economía de tiempos de:

$$\frac{(46-28)}{28} \times 100 = 38.48\%$$

Para los cálculos respectivos, en torno a la determinación del costo por minuto, se ha puesto en consideración un sueldo base de S/. 800, correspondiente a la labor desarrollada por el bibliotecario en 22 días laborables, disponible durante un mes.

El gráfico 7.29 muestra de manera didáctica, la forma en que las economías por reducción de tiempos, y por eliminación de distancias, simplifican de manera apreciable el periodo de atención.

### **7.2.2. - En materia de capacitación**

Mediante la capacitación del personal, resultan innumerables los beneficios que pueden lograrse obtener, entre estos se pueden hacer mención a los siguientes:

- Mejoras en el desempeño del personal
- Mayor probabilidad de asegurar el desarrollo de un eficiente servicio.
- Acrecentar el nivel de compromiso institucional entre los trabajadores.
- Fomentar la auto preparación entre el personal, de manera constante.
- Generar cambio de actitudes, en beneficio del trabajador
- Permite asegurar la obtención de mejores resultados dentro del proceso educativo y por consiguiente la consecución de un trabajo mas productivo.
- Finalmente, constituirá un factor de peso, que coadyuvara a la fidelización de clientes, al contarse con personal capacitado.

### **7.2.3.- En materia de comunicación**

El diseño y mejora de los procedimientos contempla algunas actividades en las que incluso el uso del teléfono ha significado primordial para hacer efectivas las coordinaciones pertinentes, se ha considerado necesario reemplazarlo mediante el uso del correo electrónico, tal como puede verse en el procedimiento destinado a la entrega de la lista actualizada de pago de pensiones por parte del banco, para su implementación demanda efectuar

las coordinaciones pertinentes con la entidad bancaria respectiva.(Ver procedimiento SC14, y el propuesto SC14A)

Así mismo es indispensable que aquellas unidades cuyo desempeño requiera la constante coordinación con los padres de familia, cuenten con la debida autorización sin restricción, para el uso de la línea telefónica, ya sea de manera individual vale decir asignándosele un acceso directo al puesto, tal como ocurre con la Secretaria General, la cual es la encargada de confeccionar las nóminas, que en múltiples ocasiones se encuentra incompletas, y cuyo llenado urge culminar a fin de ser entregadas a la U.S.E. correspondiente a tiempo.

#### **7.2.4.- En materia de manejo y almacenamiento de información**

En este punto la propuesta incluye la reducción del volumen de archivos físicos, al propiciar el almacenamiento de la información tanto contable, como administrativa dentro del sistema, permitiendo la impresión del documento correspondiente en situaciones que resulten evidentemente necesarias, vale decir a ser requeridas durante confrontaciones, confección de estado de cuentas, o realización de auditorias externas.

Sin embargo durante el caso de emisiones comunes, realizadas a diario múltiples son las copias de ejemplares emitidas, lo cual no hace sino ahondar aun el problema de incremento de volumen de archivo físico, como del reducido espacio disponible para su posterior almacenamiento; tampoco se contempla su eliminación definitiva, para estas ocasiones se propicia el almacenamiento dentro del sistema, vía por la cual el documento almacenado se encuentra disponible en todo momento.

Conviene destacar que la presencia de los formatos de documento, deben ser las necesarias, esto a su vez coadyuva al uso de lo indispensable, reduciendo el papeleo excesivo, que a la larga genera desorden y confusión por parte del que ejecuta el trabajo.

En la tabla 7.16 intitulada "Distribución Actual de Documentos, según Archivo Correspondiente", puede apreciarse, como es que están conformados y distribuidos los principales archivos y documentos de la institución en la actualidad, para la confección de la misma ha sido

necesario, tener presente una serie de restricciones en vista principalmente, a la variabilidad que presenta el archivamiento de la documentación, en ciertos casos el archivamiento de esta resulta periódica, mas en otros casos dependerá de muchos factores, tales como el número de alumnado, la propensión al cometer faltas por parte de alumnos, en el caso de emisión de documentos normativos, de igual forma ocurre con la emisión de boletas de permiso de salida tanto para el personal, como de los alumnos etc; sin embargo se ha establecido conveniente establecer este cuadro, con el fin de proporcionar un aproximado de lo que significa el manejo de la totalidad de los archivos. Para estos casos señalados que son múltiples se ha establecido insertar a manera de notas numeradas, las respectivas observaciones, a cada caso, las cuales se ubican en la parte inferior de la tabla a manera de notas.

Tal como se señala, según la tabla 7.16 se tiene que el número aproximado de documentos almacenados es de 5308 por mes, distribuidos en 22 files archivadores, y en la proporción que se consigna en la ultima columna, signada como porcentaje de distribución(%), se puede ver que se trata de una cantidad muy elevada, bajo una distribución sumamente variable, por consiguiente se hace necesario indagar el problema, bajo un enfoque mas específico de tal forma que permite determinar cuales son los principales causales de esta acumulación excesiva.

#### **7.2.4.1.- Aplicación de la Regla de Pareto o Análisis ABC**

La principal finalidad de la utilización de este análisis, es precisar cuales son las principales causales del incremento, en el volumen de almacenamiento(para mas detalles metodológicos de este análisis, ver anexo correspondiente), siguiendo con la misma se tiene las siguientes premisas:

- El objetivo del uso de esta aplicación, es con miras a reducir la documentación excesiva, acumulada mensualmente, para lo cual se precisa saber, cuales son las principales causales de este hecho.

- En vista a que se desea tratar con la cantidad de documentación, se establecerá al nivel de producción de documentos, como principal criterio de clasificación.
- Similarmente al nivel de producción de documentos, se tratara según y conforme al número de archivos tratantes, que para este caso resulta 22.
- Como elección de muestra, para la realización de este análisis, se tiene toma la producción de documentación, dentro del periodo de un mes.
- Establecidos los principales criterios y parámetros para el análisis, se procederá al tratamiento de los datos correspondientes, los mismos pueden ser apreciados en la tabla 7.17.(Para mas detalles sobre la metodología del tratamiento de datos en análisis ABC, ver anexo correspondiente).
- A partir del tratamiento de datos señalados en el acápite anterior(tabla 7.17); se pasa a graficar la curva correspondiente al mismo, a fin de verificar su comportamiento y posterior establecimiento de las zonas, con comportamiento claramente definido(Ver gráfico 7.30).

#### **7.2.4.2. - Determinación de las Zonas ABC**

Del gráfico 7.30 se pueden apreciar tres tramos de curva, con comportamientos claramente definidos:

- La zona A, corresponde a un tramo de curva, cuya pendiente resulta sumamente elevada, dicho comportamiento dura hasta llegar cerca al 20% de los archivos disponibles, sobre los cuales se ubica el 98% aproximadamente del total de la producción documentaria.
- La zona B, comprendida entre el 20% y 50% del valor acumulativo de archivos, lo que equivale a un 30% de los mismos, tramo al que correspondería a su vez a un 2% del total de producción.

- La zona C, correspondería a los restantes archivos(50% aproximadamente), valores que a su vez tiene un efecto de explicación de comportamiento del fenómeno, de casi cerca al 1%.

#### **7.2.4.3. – Resultado del Análisis**

Producto del trazado de la curva de Paréto, y de la determinación de las zonas ABC, se puede concluir que:

- Aproximadamente el 98% de la producción total de documentos, tiene su explicación, o se encuentra recluidos en un grupo de archivos que constituyen un número cercano al 20%(Para ser mas exactos aproximadamente un 18%).
- En tanto que un 2% de la documentación, se debe al 30% de archivos restantes(ver eje de abcisas, bajo zona B) y finalmente
- Un casi 1% de las formas producidas, son causadas, por el almacenamiento de casi 50% de archivos restantes.

A raíz de este análisis, vemos que es necesario ahondar en posibles soluciones, bajo la zona A que es la principal determinante, del volumen excesivo. Si analizamos puntualmente la curva, y compramos con la tabla de tratamientos, podrá apreciarse claramente que los archivos más voluminosos y comprendidos dentro del 98% de la zona A, son los file F6, F1 y F9, correspondientes a:

F1 : Destinado al almacenamiento del "Formato de Solicitud de Libros".(Ver procedimiento "Préstamo de Textos")

F6 : Destinado al almacenamiento de la documentación del alumno y demás forma entregadas, durante el procedimiento de matricula, comúnmente conocido como file del alumno.

F9 : Destinado al almacenamiento de las formas relacionadas a la administración de normas y disciplinas.

#### **7.2.4.4. - Propuestas de Mejora**

Si nos enfocamos en estos 3 files principales causales del incremento de volumen mensual, se tiene:

En el caso del file F1, se plantea la eliminación del almacenamiento permanente de estas formas(FSL: Formato de Solicitud de Libros), una vez devuelto el texto, con lo cual se estaría modificando el procedimiento correspondiente(Ver procedimiento SA1A, en el anexo correspondiente).

Respecto al file F9, destinado al almacenamiento de formas relacionadas a ala administración de normas y reglamentos, tales como suspensiones, citaciones, etc, se ha optado por establecerse ciertas modificaciones en el formato de las mismas; en vista a que en la actualidad son muy diversificadas, hecho que no favorece a la comunicación en la empresa(Ver subtítulo 7.1.4.1.- Documentación, en los puntos a, b, c, e, y f), no se ha optado por la eliminación en vista a que su presencia es justificable.

Para el caso de la documentación del file F6, usado en el procedimiento de matrícula y registros(ver procedimiento SA6), se ha optado por efectuar modificaciones al proceso, principalmente en emisión inútil de documentación adicional, que es como se viene haciendo(ver Procedimiento SA6A), y subtítulo 7.1.1.1.- Documentación en los puntos i, j, k, y l), como en el caso de las formas:

APM : Autorización de Pago por Matrícula

RF : Recibo de Pago por Fotografía.

C : Constancia de Pago a Tiempo de la Mensualidad

DI\* : Fotocopia del documento de identidad del Padre de familia y/o Apoderado

Adicionalmente a estas tres propuestas esbozadas en los últimos acápites, se agregan la eliminación de las formas Lista Manual(L), Formato de Reemplazo(R), Lista de Reemplazo(R), y la inclusión por estos del almacenamiento de un parte desglosable (PD), proveniente de la forma Lista de Reemplazo, modificada(Ver subtítulo 7.1.4.1.-, punto d); todas estas formas correspondientes a la zona B, con menos causalidad en la acumulación según análisis ABC.



#### 7.2.4.5. – Disminución de los Archivos

Aplicándose la serie de recomendaciones planteadas en la sección anterior, el cuadro de distribución según archivo, cambiaría de fisonomía, tal como se puede apreciar en la tabla 7.18, si comparamos cantidades entre archivos y analizamos variaciones se tendrá que la reducción documentaria emprendida tendrá una efectividad de reducción del:

$$\frac{(5308 - 2302)}{5308} \times 100 = 57\%$$

Con lo cual al final se llegara a obtener un nivel de producción de 2302 formas documentarias para almacenamiento, cuyas variaciones han incidido principalmente en la desaparición de los archivos F1, F10, F11 Y F21, tal como puede apreciarse en la tabla 7.19

#### 7.2.4.6. –Mantenimiento de Archivos

Asimismo la tabla 7.20 puede apreciarse los diversos conceptos que involucran el manejo y mantenimiento de los archivos físicos, así mediante la impresión de tan solo los documentos necesarios, la cantidad de archivadores sé vera reducida aproximadamente en un 18%, de igual forma el mantenimiento de los mismos contempla todo lo concerniente a su forrado y conservación, lo que implica la adquisición de vinifan y papel lustre.

Estos consumos actualmente vienen dados de la siguiente manera:

$$\text{N° Pliegos de Papel Lustre} = \frac{\text{N° de archivadores} \times \text{Longitud de un archivador}}{\text{Longitud de un pliego de papel lustre}}$$

$$\text{N° Pliegos de Papel Lustre} = \frac{22\text{Files} \times 64 \text{ Cm}}{69 \text{ Cm.}} = 20.46\text{Pliegos} \approx 21$$

Posteriormente con las reducciones planteadas, se tendrá que utilizar:

$$\begin{array}{l} \text{N}^\circ \text{ Pliegos de} \\ \text{Papel Lustre} \end{array} = \frac{18 \text{Files} \times 64 \text{ Cm}}{69 \text{ Cm.}} = 16.70 \text{Pliegos} \approx 17$$

Análogamente sucede para el calculo de vinifan invertido, en el forrado de los mismos:

$$\text{N}^\circ \text{ Rollos de Vinifan} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de archivadores} \times \text{Longitud de un archivador}}{\text{Longitud de un rollo de vinifan}}$$

$$\begin{array}{l} \text{N}^\circ \text{ Rollos de} \\ \text{vinifan} \end{array} = \frac{22 \text{Files} \times 64 \text{ Cm}}{500 \text{ Cm.}} = 2.82 \text{Rollo} \approx 3$$

Finalmente con la reducción se tendrá:

$$\begin{array}{l} \text{N}^\circ \text{ Rollos de} \\ \text{vinifan} \end{array} = \frac{18 \text{Files} \times 64 \text{ Cm}}{500 \text{ Cm.}} = 2.30 \text{Rollo} \approx 2$$

La reducción indicada equivale a mantener un nivel no tan considerable de archivos y por tal, el mantenimiento de los mismos no resulte tan fatigoso ni apremiante, para su fácil identificación y manipulación. Estas medidas implican en resumen una reducción de gastos para la presente actividad en un nivel aproximado de S/.153(Ver tabla 7.20).

#### **7.2.5.- En materia de número de efectivos**

Conforme se ha podido apreciar, durante la ejecución de los procedimientos el manejo de documentación existente involucra analizar una serie de antecedentes tales como:

- La presencia del puesto de mensajero, implica la emisión de un documento adicional que certifica la salida de la forma respectiva, a manera de cargo.

- La adición de un elemento mas al procedimiento, muchas veces como en los casos vistos prolonga su realización, en vista a que sin la presencia del citado puesto no se da la ejecución del mismo.
- El traslado y recojo de ciertos documentos, si bien es labor que concierne al mensajero, en la mayoría de ocasiones no llegar a ser realizado por este de manera integra, pudiéndose registrar, que muchos de los tramites externos son desarrollados por los mismos asistente contables, e incluso por las mismas secretarias.
- Así mismo muchos de los tramites ejecutados, tales como la inclusión y envío de documentos oficiales, demandan la presencia de su ejecutor directo, vale decir, Director o Secretaria General.

Frente a estos antecedentes recientemente expuestos, se ha considerado como medida conveniente y su vez más racional, prescindir de estos servicios, supliendo esta ausencia mediante la tramitación directa en manos de sus propios ejecutores, tal como viene dándose parcialmente en la actualidad.

Mediante la adopción de generalizar esta forma de trabajo en el traslado y recojo que implica la tramitación de documentos, que si bien consume apreciable cantidad de tiempo, permitirá:

- Incrementar la responsabilidad de los organismos ejecutores, no solo durante la preparación de los documentos, sino hasta su culminación y entrega definitiva, y viceversa(recojo) para ser trabajado posteriormente.
- Este hecho otorga una mayor ventaja y propiedad de reclamo, de presentarse alguna salvedad, por que es el mismo elaborador el que entrega(o recoge), y es el personal que conoce con mayor propiedad del asunto.
- Evita y agiliza contratiempos durante entrega, por desconocimiento.
- De darse alguna irregularidad durante él tramite, resulta más fácil detectar quien o quienes constituyen los responsables de dicha falta.

### 7.2.6.- En materia de utilización de recursos

En este punto las medidas que se estarían adoptando, destinadas al uso correcto del material disponible (de oficina), y a la eliminación de los formatos inadecuados propiciarían el ahorro en cuanto a gastos incurridos en la adquisición de los mismos, estos bien podrían permanecer preservados para ser utilizados posteriormente en ejercicios posteriores, o cuando se les necesite.

#### 7.2.6.1.- Reducción de útiles de escritorio

Para el caso de consumo de papel Bulky, se va a asumir la premisa de que en el peor de los casos, todos los documentos emitidos, se efectúa bajo este tipo de papel:

$$\text{N}^\circ \text{ de paquetes Bulky} = \frac{\text{Producción de documentos actual}}{\text{N}^\circ \text{ de hojas por paquete}}$$

$$\text{N}^\circ \text{ de paquetes Bulky} = \frac{5308}{500} = 10.61 \approx 11$$

Para el caso posterior a las reducciones, el cálculo será el siguiente:

$$\text{N}^\circ \text{ de paquetes Bulky} = \frac{2308}{500} = 4.60 \approx 5$$

Para la determinación de las variaciones de uso de papel bond, se ha de tener presente que este resulta ampliamente usado, no solo por el área administrativa; sino también por la plana académica, para la impresión de pruebas, test, practicas, etc. Por lo tanto se ha de tener que incluir un aproximado en el consumo de estas últimas áreas mencionadas, conforme a esto se tendrá para las mismas:

Nivel Primaria	= 6Gdo. x 2Sec. x 4Sem. x 5Prac. 2Hojas	= 480 Hojas
Nivel Secundaria	= 5Gdo. x 2Sec. x 4Sem. x 5Prac. 2Hojas	= 400 Hojas
	Consumo académico	= 880 Hojas

En tanto que para el área administrativa, se asumirá que el 50% de su producción documentaría, se efectúa mediante papel tipo Bond:

$$\text{Consumo administrativo} = 5308 \times 0.50 = 2654 \text{ Hojas}$$

Adicionalmente el uso de papel bond, se extiende para el servicio de fotocopiado, por consiguiente este consumo aproximado mensual será:

$$\text{Consumo de fotocopias} = 28 \text{ Personas} \times 22 \text{ días laborables} = 616 \text{ Hojas}$$

Finalmente el consumo total aproximado mensual de hojas Bond, equivale:

Consumo académico	=	880 Hojas
Consumo administrativo	=	2654 Hojas
Consumo de fotocopias	=	616 Hojas
Consumo total	=	4150 Hojas

Este consumo calculado, deberá proveerse en paquetes de 500 hojas cada uno, por consiguiente el número de estos será:

$$\begin{array}{l} \text{N° Paquetes} \\ \text{Hojas Bond} \end{array} = \frac{4150 \text{ Hojas}}{500 \text{ Hojas}} = 8.3 \approx 8 \text{ Paquetes}$$

Prosiguiendo con esta metodología de calculo, la reducción no alterara en nada el consumo efectuado por la parte académica; sin embargo la parte administrativa y de fotocopiado sufrirán las siguientes variaciones:

$$\text{Consumo administrativo} = 2302 \times 0.50 = 1151 \text{ Hojas}$$

$$\text{Consumo de fotocopias} = 46 \text{ Personas} \times 22 \text{ días laborables} = 1012 \text{ Hojas}$$

Modificando de esta forma el consumo a 3043 hojas, las mismas que equivaldrán en consumos por paquete a:

$$\begin{array}{l} \text{N° Paquetes} \\ \text{Hojas Bond} \end{array} = \frac{3043 \text{ Hojas}}{500 \text{ Hojas}} = 6.09 \approx 6 \text{ Paquetes}$$

Para el análisis de consumo, para el papel carbón, se ha asumido que este se utiliza en igual cantidad que el papel dentro del área académica, principalmente en el nivel primario, por lo que al efectuar su calculo, se ha preferido en esta parte mantener las mismas cantidades obtenidas por el uso del papel bond, a fin de evitar eliminar alguna salvedad que pueda presentarse durante su continuo uso; de igual forma el área administrativa hace uso de este tipo de papel, en múltiples ocasiones, cuando se es necesaria rellenar diversos formatos, registrándose la información, tan solo una vez, por tanto aunque el nivel de usos no resulta tan elevado, asumiremos tan igual que en el caso anterior que este bordea el 50% de al cantidad de formas documentarias producidas, luego se tendrá:

Consumo académico	=	880 Hojas
Consumo administrativo	=	2654 Hojas
Total	=	3534 Hojas

Lo que equivale a:

$$\begin{array}{l} \text{N° Sobres de} \\ \text{papel carbón} \end{array} = \frac{3534 \text{ Hojas}}{100 \text{ Hojas}} = 35.34 \approx 35 \text{ Paquetes}$$

Para el caso de la reducción se tendrá finalmente:

$$\begin{array}{l} \text{N° Sobres de} \\ \text{papel carbón} \end{array} = \frac{2031 \text{ Hojas}}{100 \text{ Hojas}} = 20.31 \approx 20 \text{ Paquetes}$$

Respecto al consumo de papel continuo, este resulta sumamente variable, verificando las facturas de adquisiciones del mismo, correspondientes a periodos pasados, se tiene que en promedio estos asciende a 5 paquetes mensuales, en vista a que las reducciones de consumo no ha sido únicamente dirigidas a reducción documentaria bajo este tipo de formato, se asumirá que no ha de observar ninguna variación, cosa igual ocurre con la utilización de bolígrafos, de borradores, así como de etiquetas.

En la tabla 7.21, puede apreciarse un resumen de las variaciones en cuanto al nivel asignado en compra de útiles de escritorio, corresponderían al adoptarse las medidas propuestas, puede notarse claramente que la mayor incidencia de reducción de consumo, recae en la utilización de papel, en sus diferente modalidades, bien sea bulky, bond, o en formato continuo. En cuanto al consumo de bolígrafos, borradores, etiquetas y demás artículos, no resulta apreciable variación, producto de estos reajustes se estaría logrando aproximadamente un ahorro de S/.3 282.75 para el siguiente periodo escolar.

#### **7.2.6.2.- Reducción en Cintas Tonner y Accesorios**

La reducción en la emisión de formatos documentarios, podrá inducirnos a inferir, de que el consumo de tintas y accesorios para impresión de los mismos por mes, ha de verse a su vez reducido, tratar de cuantificar esta reducción, será tarea correspondiente a este subtítulo.

Actualmente la producción de documentos asciende a un nivel de 5308 hojas impresas, cuyo conjunto presenta la siguiente composición, en función a la fuente o dispositivo a través del cual se emitió:

- 70% proviene de una impresión por mimeógrafo
- 20% a su vez son emitidas mediante impresión por cinta y
- Un 10% de los documentos son emitidos, mediante una impresión de inyección a tinta.

A su vez las capacidades máximas de cada dispositivo, en cuanto a impresión se refieren son las siguientes:

Tonner de mimeógrafo	90 Pg./Min.
Cartucho de Tinta Negra a inyección	17 Pg./Min.
Cinta mecánica de impresión	2Pg./Min.

Cuyo cálculo de producción para dentro de un periodo mensual(22 días hábiles) es, considerando una actividad interrumpida de 8 horas diarias, el siguiente:

Tonner de mimeógrafo	950 400 Hojas
Cartucho de Tinta Negra a inyección	179 520 Hojas
Cinta mecánica de impresión	21 120 Hojas

En vista a que las reducciones alcanzan un nivel del 57%; corresponderán a su vez para cada modalidad de impresión, las siguientes cantidades:

Δ Impresión por mimeógrafo	= 0.70 x 0.57 X 5308 = 2 117.89 Hojas
Δ Impresión a inyección	= 0.10 x 0.57 X 5308 = 302.56 Hojas
Δ Impresión a cinta	= 0.20 x 0.57 X 5308 = 605.11 Hojas

Decremento que a su vez incurrirá en los siguientes consumos equivalentes:

Consumo por mimeógrafo	= $\frac{2\,117.89}{950\,400}$ = 0.002284
Consumo por inyección	= $\frac{302.56}{179\,520}$ = 0.001685
Consumo por cinta	= $\frac{605.11}{21\,120}$ = 0.028651



En la tabla 7.24, aparecen registrados, estos consumos; acompañados de sus respectivos precios unitarios, lo que en resumen da un costo total de S/. 10.11 que serán ahorrados durante el próximo periodo escolar, de adoptarse estas reducciones.

### **7.3.- ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

Una vez analizados aquellos puntos, sobre los cuales recaerían las posteriores mejoras, conviene contabilizar y a su vez comparar los posibles ahorros que se obtendrían producto de estas, así como las inversiones necesarias a efectuar; para dar efecto a las mismas; a fin de poder determinar lo beneficioso que resultará la adopción de tales medidas.

#### **7.3.1.- Contabilización de la inversión**

Conforme se ha ido avanzando durante el desarrollo del presente capítulo, se ha podido denotar que la propuesta formulada involucra la adopción de medidas, concernientes a múltiples áreas, siendo la principal de estas en relevancia la unidad administrativa, en vista a que nuestras medidas son tendientes a mejorar el servicio bajo este aspecto.

Es así que el planteamiento de soluciones de diversa índole, involucró una serie de inversiones, como las siguientes:

- La capacitación del personal
- La instalación y puesta en marcha de las bases de datos

En materia de capacitación, la misma como se ha podido apreciar en el acápite correspondiente, responde mas que todo a la necesidad de garantizar un sistema de impartición de servicio de calidad, por consiguiente, es menester de la directiva de propiciar no solo un ambiente de trabajo, sino también de contar con personal preparado para afrontar los diversos problemas que suelen presentarse durante el desarrollo de la gestión educativa, en cualquiera que sea la etapa que le corresponda desempeñar(dirección, ejecución, control, etc), el desembolso efectuado asciende según consta en la tabla 7.22 aproximadamente S/ 4000.

Respecto a la base de datos propuesta, su costo de instalación y puesto en marcha ascendería en promedio a S/.1070.56, los mismos que incluirían

la adquisición del gestor de base de datos, necesario para que esta entre en funcionamiento, así como la instalación del MSOffice y el servicio de correo electrónico, lo que permitiría agilizar aun más el envío de reportes sin necesidad de imprimirlos, en la tabla 7.23 se detallan estos gastos.

Un resumen detallado de todos estos conceptos incurridos como costos, se encuentran consignados dentro de la tabla consolidado(Ver tabla 7.25), los cuales en conjunto hacen un total de S/.5 070.56 o lo que es lo mismo a \$ 1 448.76.

### **7.3.2.- Registro de Beneficios**

Conforme se incurren en múltiples costos, también son avizoradas los múltiples beneficios, los cuales definitivamente no irán en desmedro de la institución, así tenemos mejoras en:

- Los tiempos de atención
- En comunicación
- Manejo y mantenimiento de archivos
- Reducción del nivel de planillas
- Adquisición de recursos físicos y material pedagógico.

Como se ha visto en líneas arriba, el tiempo de atención desarrollado en atender a los usuarios durante el proceso de fotocopiado, resultaba defectuosamente prolongado, ante la mala disposición de los elementos interventores durante el desarrollo de este trabajo, lo que traería consigo el llevado a cabo el desplazamiento de movimientos innecesarios, que acababan por terminar por fatigar al ejecutante de tal acción, en este caso el bibliotecario. Al optarse por asumir una nueva distribución que terminaría por erradicar el recorrido de las distancia innecesarias, se produjo un ahorro en el tiempo de atención, lo que en términos económicos significarían aproximadamente S/.985.43(Ver tabla 7.25)

En materia de comunicaciones, como se ha visto con estas medidas estarían encaminadas no-solo, a la simple reducción por eliminación de los formatos de documentos, sino que las mismas, se verían reforzadas al renovarse el manual de funciones, y dar inicio a la ejecución del manual de

procedimientos, se eliminaría mayores riesgos de malos entendidos durante la ejecución del trabajo, de igual forma este hecho implicaría una mayor coordinación en la realización del trabajo, en vista a los posibles contratiempos que suelen presentarse, estarían contemplados de esta forma la manera de cómo atacar estos puntos, dejando espacio tan solo para la realización de comunicaciones esencialmente necesarias, pero liberando de cargas y tráfcicos al resto de los procesos.

El ahorro en materia de archivamiento se ha reducido en el orden de aproximadamente S/.165, al reducirse la adquisición de archivadores, así como de los artículos necesarios para su mantenimiento y conservación.

La reducción del nivel de planillas se ve reducida al eliminarse el puesto de mensajería, el mismo que será asumido por cada puesto ejecutor, y encargado de elaborar la información que posteriormente ha de ser enviada o bien recogida, esto significa una variación a un nivel de S/.7200(Tabla 7.25)

Análogamente el proceso de adquisición de material y artículos de oficina, ha de sufrir grandes reducciones tal como se demostró en el acápite correspondiente, estas reducciones ascienden a S/.3 282.75, en tanto que las reducciones verificadas por el uso de cintas, tintas, tonner y demás accesorios ascenderían a S/. 10.11, cuyo desagregado se muestra en la tabla 7.24

Un resumen detallado de todos estos conceptos incurridos como beneficios, se encuentran consignados dentro de la tabla consolidado(Ver tabla 7.25), los cuales en conjunto hacen un total de S/.14 048.09 que equivalen a \$ 4 013.74

### **7.3.3.- Comparación costo-beneficio de la mejoras**

A partir de los datos consignados dentro del consolidado costo-beneficio, y obteniéndose los resultados correspondientes al beneficio total producto de asumir la propuesta presente, así como los costos en que ha de incurrirse de adoptarse las mismas, la diferencia entre ambas arroja como resultado un beneficio de S/.9 048.57, que equivale a \$2 585.31 tal como puede apreciarse en la tabla 7.26 de Beneficio Neto del Programa, lo cual permite

asegurar que la propuesta planteada resulta factible; en virtud a que no incurre en inversiones considerables y mas bien asegura apreciables dividendos, medidas que finalmente servirán como punto de partida a la organización, para direccionarla hacia una autentica y eficaz gestión de calidad, bajo uno de los aspectos mas importantes dentro de su trabajo, como son el estudio de los procedimientos.

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1.-CONCLUSIONES**

La realización de la presente propuesta de tesis, ha conllevado a obtener las siguientes conclusiones:

- La demanda por las empresas de servicios, se ha venido intensificando en los últimos años, a raíz de una serie de factores, siendo los principales la escasez de puestos de trabajo, y el desarrollo de nuevas disciplinas, lo que ha motivado entre la población desocupada, a apostar por generar nuevas fuentes de ingresos, basándose en satisfacer necesidades básicas, como son la alimentación, educación, vivienda y otras de carácter primordial para el mercado, a precios competitivos, y en múltiples casos con intervención de recursos de alta performance. Muestra de ello lo constituyen en la actualidad, la proliferación de pequeñas unidades de negocios independientes tales como restaurantes, colegios, alquiler de viviendas, etc, cuya presencia requiere la asistencia de personal especializado, por tanto este hecho representa una oportunidad mas, para las nuevas generaciones de ingenieros industriales, administradores y estudiosos de materias afines a la empresa.
- Paralelamente el nuevo empresario es consciente, que resulta fundamental brindar un buen servicio, por tanto su interés por conocer un poco mas de la filosofía de calidad, se ha intensificado aun más en los

últimos años; sin embargo son notorias las dificultades a la que estos se enfrentan, al pretender iniciar alguna acción relacionada a salvaguardar tanto la calidad, como la eficiencia dentro del trabajo.

- Mantener la calidad, dentro de las empresas de servicios y en particular de las instituciones educativas, resulta en términos resumidos, muy amplia, pues encierra una serie de acciones, de diversas índole, todas destinadas de alguna u otra forma, a ofrecer una mejor atención, hecho que implícitamente significa, tomar acciones en cuanto imagen de la empresa(Marketing); mejorar los procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa, eliminando los excesos, acciones repetitivas e inútiles(Métodos), tener claramente definido el papel desempeñado por cada miembro dentro de la empresa(Organización), mejorar la distribución de las instalaciones(Reordenamiento del lugar de trabajo), eliminar excesos, en cuanto al uso de recursos, ya sea aplicando mayor control en su uso, o de lo contrario eliminando aquellos que resulten obsoletos, tal como en el caso de la documentación; planificar y coordinar debidamente las acciones, a fin de reducir malos entendidos(normas y comunicación).
- El estudio de una institución educativa, guarda una importancia en particular, en comparación con otro tipo de empresas, en virtud a que no ha sido concebida como una unidad destinada simplemente a satisfacer un servicio dentro del mercado y a su vez generar ganancias; la necesidad a la cual ha sido llamada a satisfacer, responde a una necesidad básica en el ser humano, como es educarlo, indiferentemente al sector social al que pertenezca este; por consiguiente su gestión es una tarea que linda entre administrar adecuadamente sus recursos, manteniendo su imagen y solidez ética como institución, y buscar a su vez generar un mayor valor del negocio, a través de diversas acciones, las mismas que están incluidas en el normal desarrollo de sus actividades, y que se inician desde el primer momento en el que el padre de familia muestra interés por la institución, hasta la culminación de los estudios por parte de los educandos.

- La exigencia por brindar educación de calidad, requiere la realización de un análisis profundo a fin de ser capaces de captar, a la organización en toda su magnitud, tanto interna como exteriormente, y sin exclusión alguna; todas estas bondades son reunidas mediante un solo enfoque, y se han comprobado mediante la utilización de la teoría de los subsistemas.
- El análisis de los documentos constituye un eficaz medio, si se trata de buscar economías en cuanto a la utilización indiscriminada de los medios materiales, disponibles en la institución; sin embargo esta medida requiere el concurso de otras acciones de similar naturaleza, que complemente su accionar al cual se ha destinado, medidas tales como una adecuada capacitación del personal, la creación de instrumentos y medios de control que permitan a su vez monitorear al avance de las medidas por adoptarse.
- Asimismo la aplicación de las técnicas, y uso de los medios disponibles para el desarrollo de este trabajo, resultan factibles de ser utilizables en otros trabajos de similar naturaleza(trabajo administrativo y de oficina); manteniendo siempre las previsiones necesarias, a fin de no generar desconfianza, sin dejar de lado a la persona indicada a estudiar su trabajo; se debe tener presente que la misma, es el principal colaborador en la realización de la tarea del analista de la organización. En vista a que nadie, e incluso él mas experimentado analista, no se encuentra exento de sufrir resistencia alguna por parte de la organización, este deberá mantener la prudencia respectiva frente a cualquier tipo de situación que se le presente.
- La capacitación constante del personal, principalmente en materia educativa, constituye un hecho fundamental, dentro de las acciones que pueden ser emprendidas, si se desea optar por brindar un servicio de calidad, por lo tanto no debe ser obviada por ningún motivo, por parte de los directivos al momento de planificar las actividades de cada periodo de trabajo.

- Potencialmente las comunicaciones mantenidas al nivel de los miembros de la institución, se ven grandemente favorecidas, bajo la adopción de acciones destinadas a facilitar el entendimiento, entre los diversos puestos, por lo tanto la decisión de elaborar tanto los manuales de procedimientos, como los de funciones, así como planificar su distribución, constituye otra medida, direccionada a la mejora de los servicios, bajo la forma de integración; este hecho a su vez guarda un doble efecto, el primero en los usuarios externos (padres y alumnos), los cuales juzgan una imagen de coordinación previa, y ameno entendimiento al momento de ser atendidos, por otra parte, dentro de la organización denota interés hacia los trabajadores por parte de los directivos, a fin de que estos se encuentren debidamente informados del papel que desempeñan en la misma.
- Evidentemente todas las medidas propuestas dentro de este trabajo, persiguen como consecuencia directa no solo una reducción, sino principalmente la utilización adecuada de los medios que se disponen, por consiguiente estas acciones van a su vez encaminadas a generar una reducción de costos dentro del campo administrativo, las mismas o parte de ellas podrían ser aplicables a financiar las labores de organización y métodos de manera continua, permitiendo de esta manera descontinuar el proceso de cambio que requiere la organización.
- El normal accionar del sistema educativo, transcurre enfrentándose a una serie de limitaciones, tanto en el sector público, como privado, compartiendo principalmente limitaciones del tipo presupuestal, como producto de aplicación de políticas de recesión económica y austeridad, privatizaciones sin control, medidas que tienen incidencia para ambos sectores, de igual forma el deterioro de las remuneraciones, es el principal causante de que los padres de familia, no puedan acceder a los servicios ofrecidos por las instituciones educativas privadas.
- Análogamente el mercado de las instituciones educativas particulares, se ha visto en la necesidad de disminuir sus mensualidades, para de alguna



forma competir dentro del mercado, y así hacer frente a la problemática de afluencia y deserción de alumnos que se ha generado en los últimos años, situación no muy diferente ha acontecido dentro del sector estatal, ya que aun persiste la deserción; por consiguiente es necesario que los gobiernos de turno, otorguen un continuo apoyo a las políticas educacionales sobre la que ha de cimentarse el porvenir de la nación.

- La automatización de las labores procedurales, guarda enorme importancia ya que permite agilizar el flujo de trabajo, evitando el llenado de formatos amañense, por duplicado, cuando no resulta necesario; simplifica el tiempo de transporte y entrega, garantizando calidad y legibilidad en cuanto a presentación se refiere, y principalmente por que su almacenamiento no incurre en incremento de espacio físico, ya que la capacidad de los ordenadores permite almacenar la información durante el tiempo que se considere necesario. El único limitante a este hecho, radica en que el manejo de las bases de datos y demás formas vía ordenador, implican conocer el manejo de nueva tecnología y a su vez genera necesidad de capacitación, factor que muchas veces no es comprendido por los altos mandos, por implicar un gasto; sin embargo este no debe ser considerado un gasto simple, sino como una inversión que tendrá su respectivo retorno.
- Una herramienta esencial, utilizada en el presente trabajo, como técnica de solución de problemas, ha constituido el uso del diagrama ABC o de diagrama de Pareto, en vista a que ha permitido esclarecer con mas detalle, en donde es que se concentra el mayor peso del problema, con respecto al caso de excesivo almacenamiento de documentos; permitiendo de esta forma direccionar mas eficientemente la acciones ha emprenderse con miras a efectuar mejoras.
- Evidentemente, la mejora de los procedimientos de atención tratados en este trabajo, y en otros de similar naturaleza no constituyen el único problema fundamental por resolver dentro de la organización; sin embargo el camino de análisis adoptado(enfoque subsistemico),

constituye la puerta para atacar otros puntos inherentes a la empresa con mas detalle, adicionalmente resta mencionar que al momento de estudiarse los principales procedimientos realizados estos permiten al analista conocer los principales problemas, bajo diversas ópticas, por lo que es necesario recurrir a la consulta de diversas disciplinas, por lo que se recomienda que el encargado de la realización del estudio se someta a una continua capacitación, bajo diversas áreas, y según al rubro del negocio que es materia estudio.

- La propuesta de creación de base de datos, planteada en el presente trabajo no constituye de ninguna forma, la intención de pretender establecer, un sistema único que gobierne la información en su totalidad para toda la institución; lo que se busca es crear soluciones no sofisticadas, si no que se encuentren a la mano del usuario, o del encargado de su manejo, que gocé de la particularidad de fácil uso y elaboración, y que principalmente resulte asequible, en comparación con otros softwares especializados, cuya obtención incurre en mayores costos para la organización.
- El presente trabajo es una muestra de que el papel del Ingeniero Industrial, sustentado bajo el enfoque de apoyo a los servicios, también puede encontrar una oportunidad para desenvolverse dentro del sector educación, independientemente de ejercer la docencia, desempeñándose no solo en actividades de apoyo, sino también en labores administrativas. Análogamente este tipo de estudios puede ampliarse y ser extendido a otros rubros de similares condiciones, tales como juzgados de paz, notarías, empresas de colocación de empleos etc.

## **8.2.- RECOMENDACIONES**

Así como a formular las siguientes recomendaciones:

- El incremento de las empresas de servicio, y la aparición de nuevas oportunidades y mercados por desarrollar, hace necesario que los centros de formación de nuevos profesionales, afines a la materia,

contemplan la inclusión dentro de sus estructuras curriculares, tópicos destinados a abordar la actividad administrativa empresarial, no solo desde el punto de vista tradicional, sino más bien asimilando la experiencia docente, a la realidad nacional, contemplando las deficiencias y limitaciones de la empresa peruana; cuyo contenido adicionalmente debe ser enriquecido con abundante casuística, de tal modo que el profesional pueda sacar mayor provecho a este.

- Respecto a las materias que la sociedad de servicio demanda, estas son muy variadas, pudiendo ser estas por mencionar algunas, Créditos y Cobranzas, Marketing, Comercio Internacional, Economía, Bolsa de Valores, Logística, Licitaciones, Derecho Empresarial, Investigación de Mercados etc.
- Es recomendable tener presente que la calidad, es fruto de un esfuerzo en conjunto, de un consenso por definir la misma y esencialmente de que la calidad no es un concepto o un esfuerzo, erróneamente atribuido a las máquinas o a la tecnología, sino que la misma la definen los mismos miembros de la organización, dentro y fuera de ella, en su manera de trabajar, en su trato con los demás, que otorga le cierto distintivo a cada uno
- Frente a la multiplicidad de tareas es indispensable que los miembros de la organización, en su totalidad se encuentren al tanto de lo que consiste el trabajo organizado, y de los planes que la institución persigue, a fin de que los mismos valoren la importancia del papel que desempeñan.
- Ante la imagen y papel que representa el colegio, implícitamente la educación en nuestras vidas, la institución educativa, debe constantemente afianzar su imagen, su solidez, como una empresas de carácter especial, auspiciando eventos relacionados a la formación, tanto académica como deportiva, a la salvaguarda de las buenas costumbres, al cuidado de los recursos naturales, participando en eventos de la comunidad; desligándose completamente de toda campaña desinformativa, que pretenda generar desconcierto, que propicie

situaciones no deseadas, las cuales pueden ser aprovechadas por la competencia.

- El enfoque de sistemas requiere ser tocado como uno de los tópicos mas importantes dentro del análisis de las organizaciones, y no mantenido como un hecho aislado debido a su abstracción; evidentemente no es el único, ni puede ser considerado la panacea, a todos los problemas de la empresa, mas la labor de análisis y síntesis que demanda, permite descubrir aspectos relevantes, y sus relaciones esenciales, a un alto grado de proximidad a la realidad, pero sin llegar a la misma
- Es indispensable no escatimar importancia, a toda economía y uso provechosos de los recursos, que se dispone, la optimización comienza por educar al personal en maneras de trabajo, y usos de los medios, a la constante revisión de las formas de actuación, al rendimiento obtenido; por tanto cada encargado de unidad debería propiciar reuniones semanales, en donde podría dialogar directamente con sus subordinados, del avance y marcha del trabajo, de los inconvenientes, y a su vez afinar las acciones que han de emprenderse.
- Es importante crear en el trabajador, el habito de autoanalizar su trabajo, cada cierto periodo; lamentablemente son muchas las organizaciones que desconocen esta premisa, por ser el caso mayoritario, el analista de procedimientos le corresponde abrirse camino frente a las barreras de la resistencia, e incomprensión del personal, hecho que significa un esfuerzo adicional a su labor analítica, para la cual debe estar bien informado.
- Es recomendable no dejar de lado el proceso capacitador; el cual debe mantenerse en vigencia de manera continua, y no constituya flor de un día, por lo que para permitir su aseguramiento, debe ser considerado como tema central de la agenda a tratar, al planificar las actividades durante el inicio de cada año.
- Es recomendable no solo asegurar una buena distribución de los manuales, sino también asegurar su adecuada utilización, verificándose

cada cierto periodo si efectivamente se están llevando a cabo las acciones, tal como se acordó al diseñar el respectivo procedimiento, de no darse, investigar las causas de dichos proceder, antes que sancionar, se vera que en el transcurso del camino han de ir apareciendo nuevas y mas completas soluciones.

- Respecto al financiamiento de la función de organización y métodos, muchas empresas prescinden de su presencia argumentando la escasez, y limitación de recursos, para su manutención; sin embargo las reducciones y ahorros obtenidos podrían financiar perfectamente a un grupo, que recién sé esta iniciando, que asegurara constantes mejoras, y principalmente que velara por reglar ciertas costumbres y hábitos favorables al trabajo organizativo, de manera imparcial, independientemente de la influencia de alguna otra unidad.
- Frente alas limitaciones del sistema educativo a nivel nacional, el estado de tener presente que al momento de asignar la respectivas partidas presupuestarias al sector, no se esta apostando por acceder a una partida, sino a saber utilizar sabiamente, con lo que se dispone, vale decir no solo en infraestructura, sino principalmente invertir en el factor humano, en el docente, en el personal, en su formación, en incentivar la investigación; de lo contrario de estar auspiciando una educación netamente rutinaria, mecánica, equivalente a un saludo a la bandera , u algo protocolar que el alumno tendrá que rendir, por el uso y la costumbre.
- Es fundamental que los gobernantes, tengan plena conciencia de lo que representa el papel de la educación, para el país, y así evitar que se haga uso de ellas, con fines proselitistas, y populistas.
- El factor automatización, debe ir de la mano con la capacitación, en el uso de nuevas tecnologías, por parte del personal, a fin de sacarle mayor provecho a estas herramientas.
- Tan similar y útil a la técnica de Pareto, constituye el Diagrama de Kaouru Ishikawa, o Espina de Pescado, cuyo conocimiento permite

precisar y ubicar problemas, incluso sin necesidad de cuantificarlos, y así como estas hay otras herramientas, que pueden ser difundidas entre los grupos de calidad, formados entre el personal.

- Es muy importante que el encargado de realizar el estudio, o analista, se encuentre debidamente informado en torno al rubro en donde se desenvuelve la organización en análisis; por consiguiente es preferible y necesario asistir gradualmente a eventos en los cuales se pueda conocer la realidad, las limitaciones, e inconvenientes que se suscitan en el campo.
- Dentro de los planes de capacitación en el usos de nuevas tecnologías, debe incluirse las nociones y principios de lo que constituye una base de datos, enseñándose que su uso y diseño no es sumamente complejo como pareciese ser, en la actualidad han aparecido aplicaciones que permiten su diseño de una manera mas didáctica, y personalizada.
- Finalmente ante esta nueva oportunidad que el ingeniero industrial tiene para desarrollar, se abre la posibilidad de creación de nuevas unidades de negocio a manera de consultoras o independientemente, que posibilitan ejercer nuestra labor, frente ala lamentable escasez de empleo que permanece latente en el mercado laboral de hoy.

# ***ILUSTRACIONES***

PREGUNTA	PROCESO ADMINISTRATIVO	DETERMINA
¿Qué se puede hacer?	Previsión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Propósitos</li> <li>• Metas</li> </ul>
¿Qué se va hacer?	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Programas</li> <li>• Presupuestación</li> </ul>
¿Cómo se va a hacer?	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras Orgánicas</li> <li>• Jerarquías, atribuciones</li> <li>• Funciones, procedimientos, tareas</li> </ul>
¿Cómo se va a hacer?	Integración y coordinación	Capacitación y desarrollo del personal de la organización
¿Cómo se esta haciendo?	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
¿Cómo se ha realizado?	Control y evaluación	Elaboración de documentos normativos, guías de evaluación, e interpretación de resultados

**Tabla 2.1: Principales Relaciones**



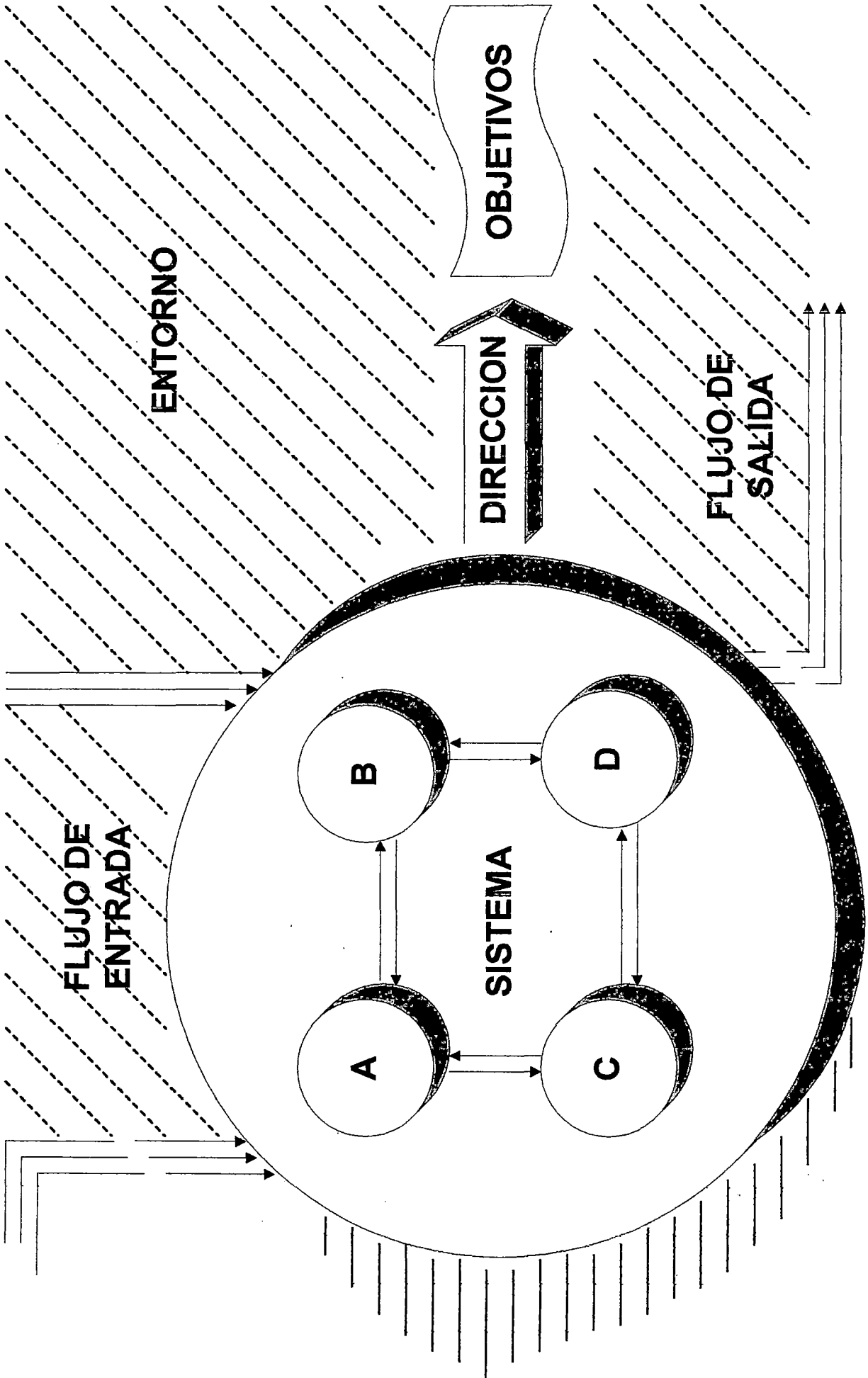


GRAFICO 3.1: COMPONENTES BASICOS DE UN SISTEMA

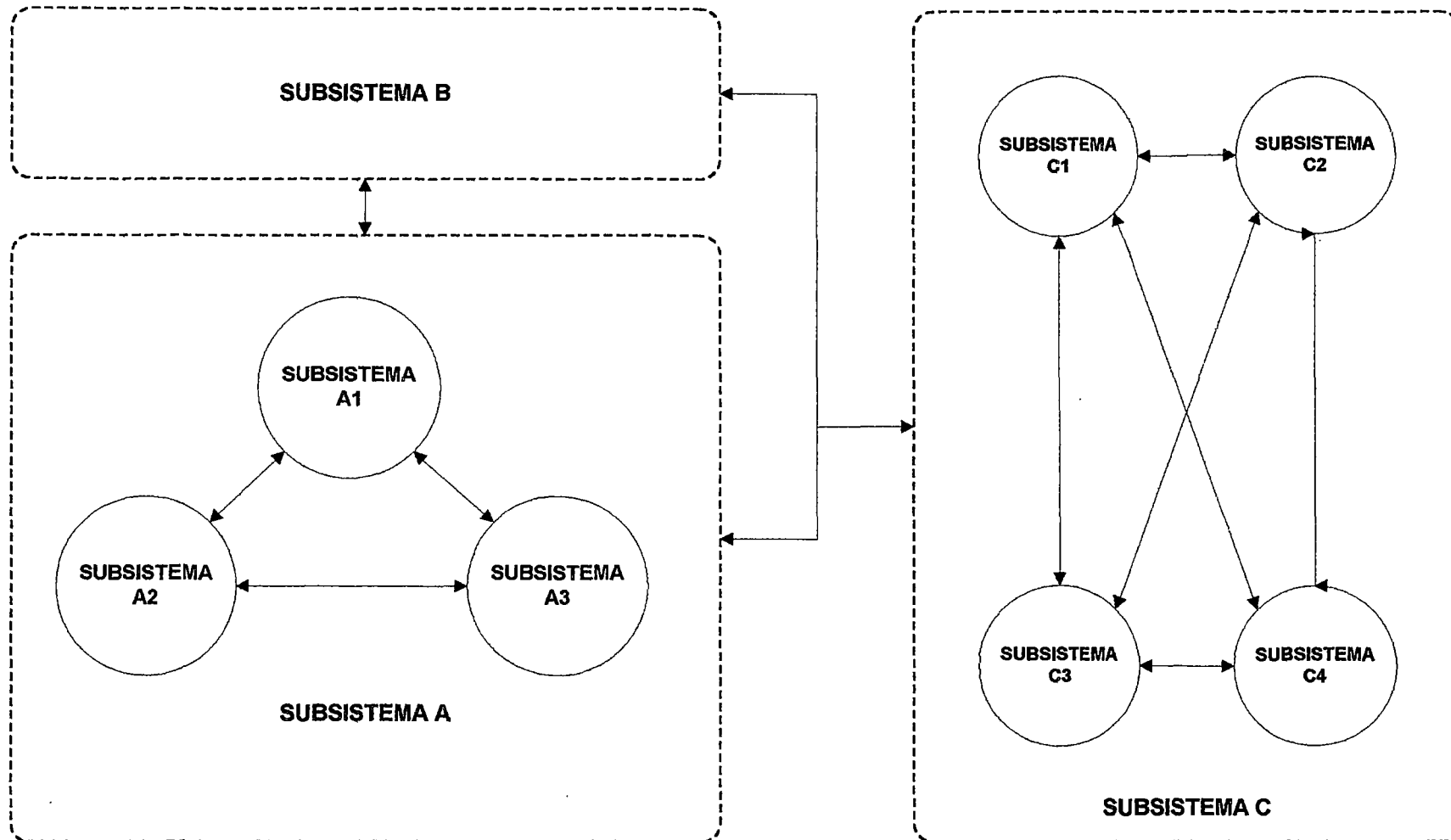


GRAFICO 3.2: INTERACCIÓN ENTRE SUBSISTEMAS

SUBSISTEMA SUPERIOR	SUBSISTEMA SUBORDINADOS	INTERACCION		
		INDIVIDUAL	GRUPOS	CRUZADAS
A	B,C	B C	(B,C) (C,B)	(C,B) (B,C)
B	A,C	A C	(C,A) (A,C)	(C,A) (A,C)
C	A,B	A B	(A,B) (B,A)	(A,B) (B,A)

**TABLA 3.1: INTERACCIÓN ENTRE LOS SUBSISTEMAS**

SUBSISTEMA A				
SUBSISTEMA SUPERIOR	SUBORDINADOS	INTERACCION		
		INDIVIDUAL	GRUPOS	CRUZADAS
A1	A2,A3	A2 A3	(A2,A3) (A3,A2)	(A2,A3) (A3,A2)
A2	A1,A3	A1 A3	(A1,A3) (A3,A1)	(A1,A3) (A3,A1)
A3	A1,A2	A1 A2	(A2,A1) (A1,A2)	(A2,A1) (A1,A2)

**TABLA 3.2: INTERACCIÓN ENTRE LOS SUBSISTEMAS DEL SUBSISTEMA A**

SUBSISTEMA C				
SUBSISTEMA SUPERIOR	SUBORDINADOS	INTERACCION		
		INDIVIDUAL	GRUPOS	CRUZADAS
C1	C2,C3,C4	C2 C3 C4	(C2,C3) (C2,C4) (C3,C2) (C3,C4) (C4,C2) (C4,C3) (C2,C3,C4) (C3,C2,C4) (C4,C2,C3)	(C2,C3) (C2,C4) (C3,C2) (C3,C4) (C4,C2) (C4,C3)
C2	C1,C3,C4	C1 C3 C4	(C1,C3) (C1,C4) (C3,C1) (C3,C4) (C4,C1) (C4,C3) (C1,C3,C4) (C3,C1,C4) (C4,C1,C3)	(C1,C3) (C1,C4) (C3,C1) (C3,C4) (C4,C1) (C4,C3)
C3	C1,C2,C4	C1 C2 C4	(C1,C2) (C1,C4) (C2,C1) (C2,C4) (C4,C1) (C4,C2) (C1,C2,C4) (C2,C1,C4) (C4,C1,C2)	(C1,C2) (C1,C4) (C2,C1) (C2,C4) (C4,C1) (C4,C2)
C4	C1,C2,C3	C1 C2 C3	(C1,C2) (C1,C3) (C2,C1) (C2,C3) (C3,C1) (C3,C2) (C1,C2,C3) (C2,C1,C3) (C3,C1,C2)	(C1,C2) (C1,C3) (C2,C1) (C2,C3) (C3,C1) (C3,C2)

**CUADRO 3.3: INTERACCIÓN ENTRE LOS SUBSISTEMAS DEL SUBSISTEMA C**

# ORGANIGRAMA DEL CENTRO EDUCATIVO

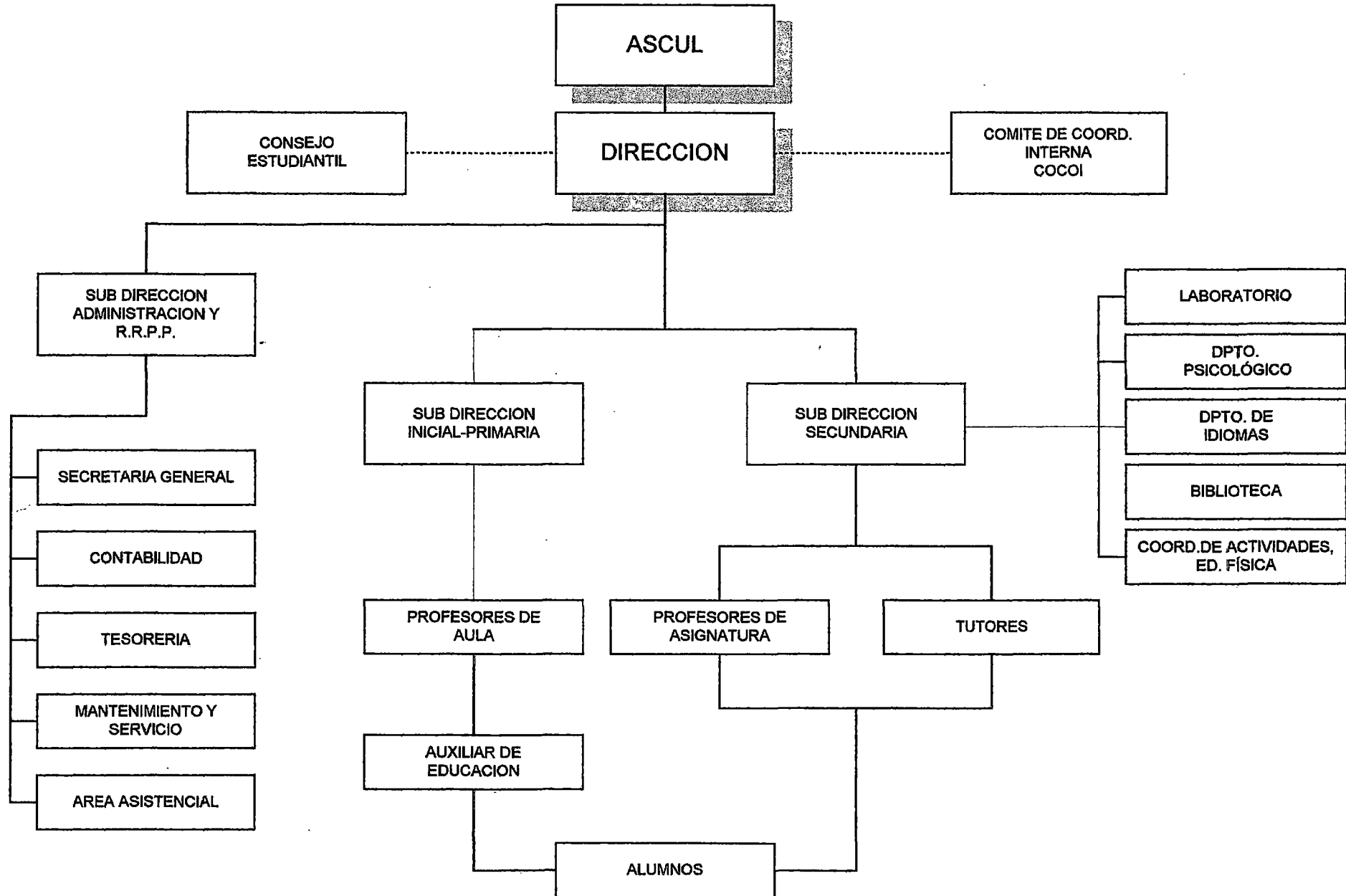
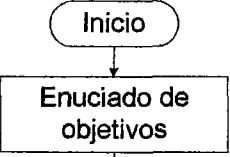
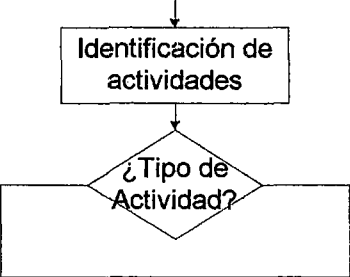

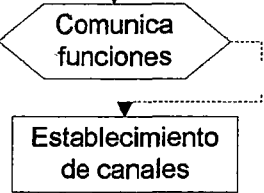
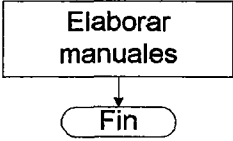


GRÁFICO 4.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE

SÍNTOMAS DE INEFICIENCIA	FASES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL			
	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	IDENTIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN	COMUNICACION	REGLAMENTACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Objetivos no claros</i></li> <li>- <i>No sometidos a revisión</i></li> <li>- <i>No actualizados</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Puestos inadecuadamente definidos</i></li> <li>- <i>Actividades no claramente definidos</i></li> <li>- <i>Actividades no especificadas</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inadecuada Proceso de Selección de Personal</i></li> <li>- <i>Personal no idoneo para el puesto</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Surgimiento de resentimientos y malos entendidos</i></li> <li>- <i>Duplicidad de funciones</i></li> <li>- <i>Alto nivel de relaciones informales</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inadecuada reacción</i></li> <li>- <i>Manuales inactualizados</i></li> <li>- <i>Manuales ineficientes e ininteligibles</i></li> </ul>				

Elaborado por Pedro Cano Ríos

TABLA 4.2

# DIAGRAMA DEL PROCESO EDUCATIVO

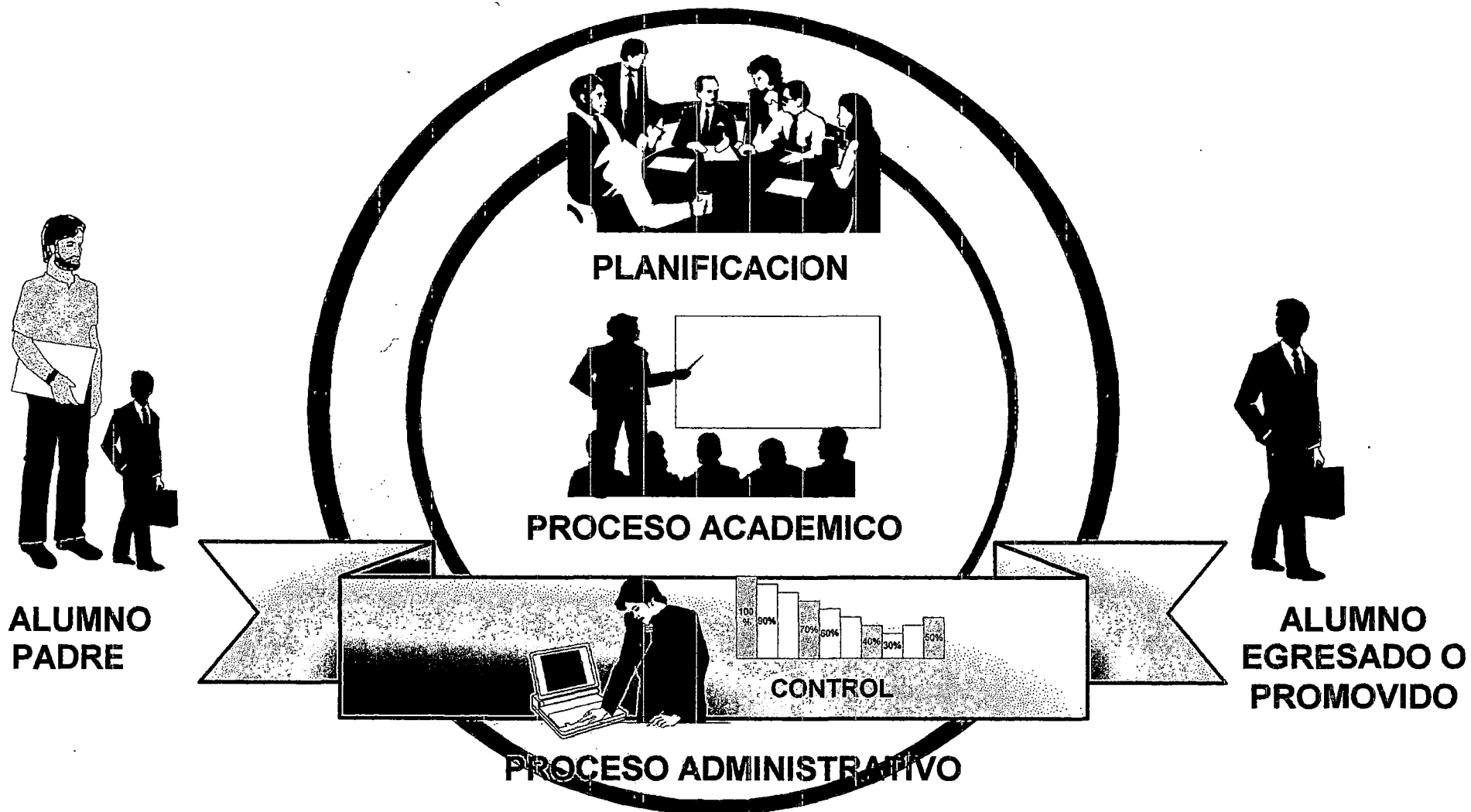


GRAFICO 5.1

# CICLO DEL NEGOCIO

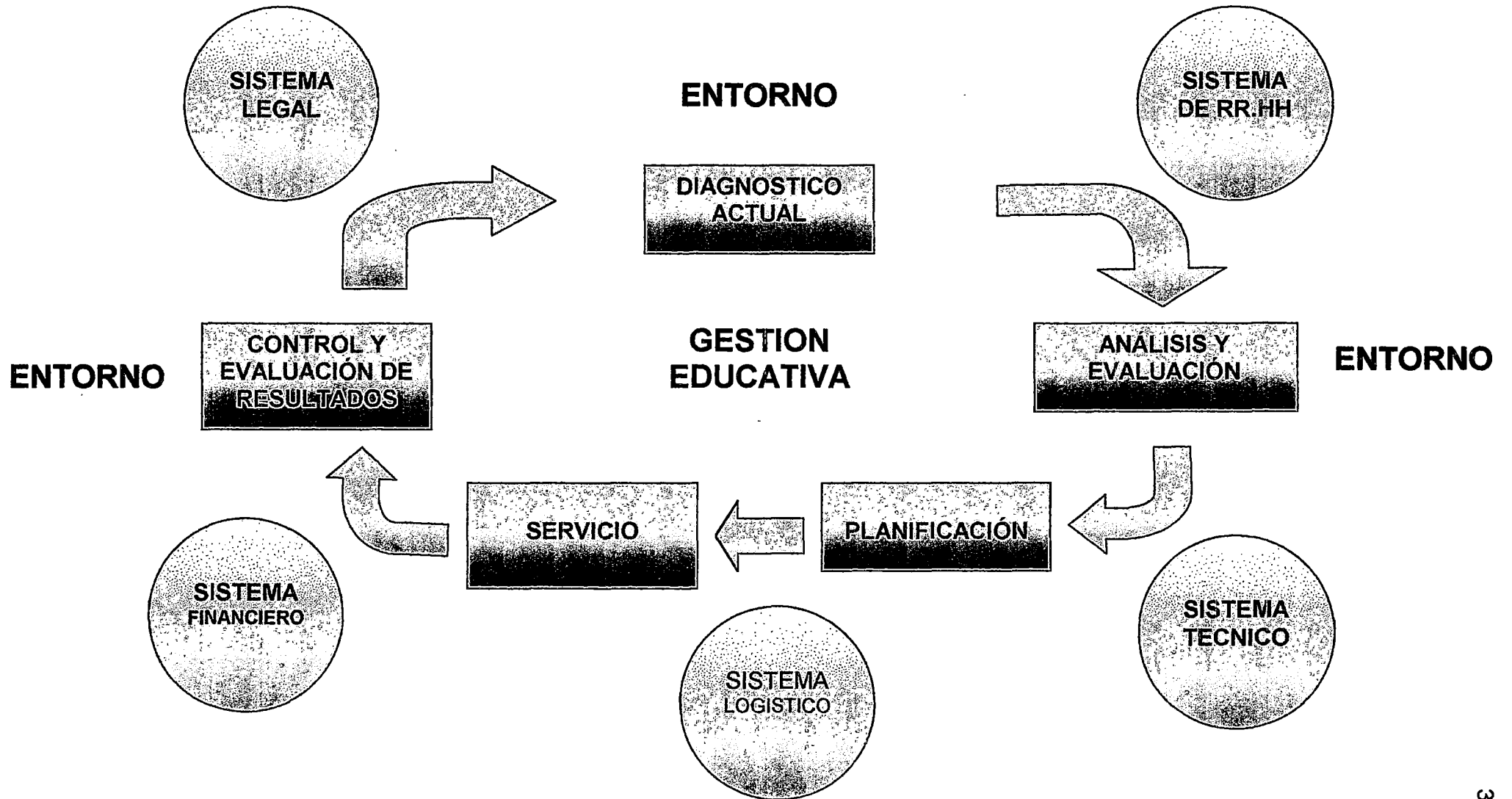


GRÁFICO 5.2



# ANÁLISIS DEL SISTEMA EDUCATIVO.

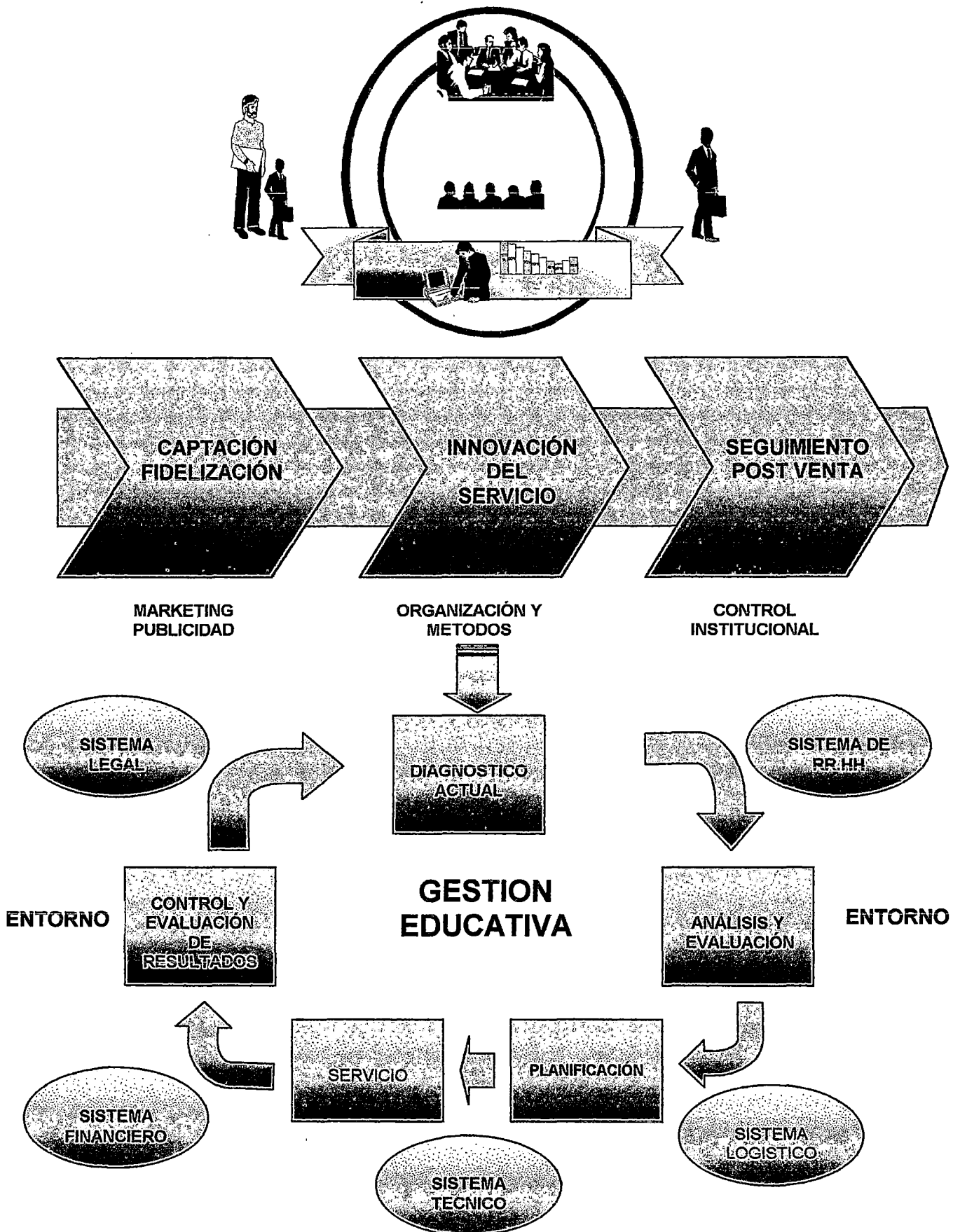
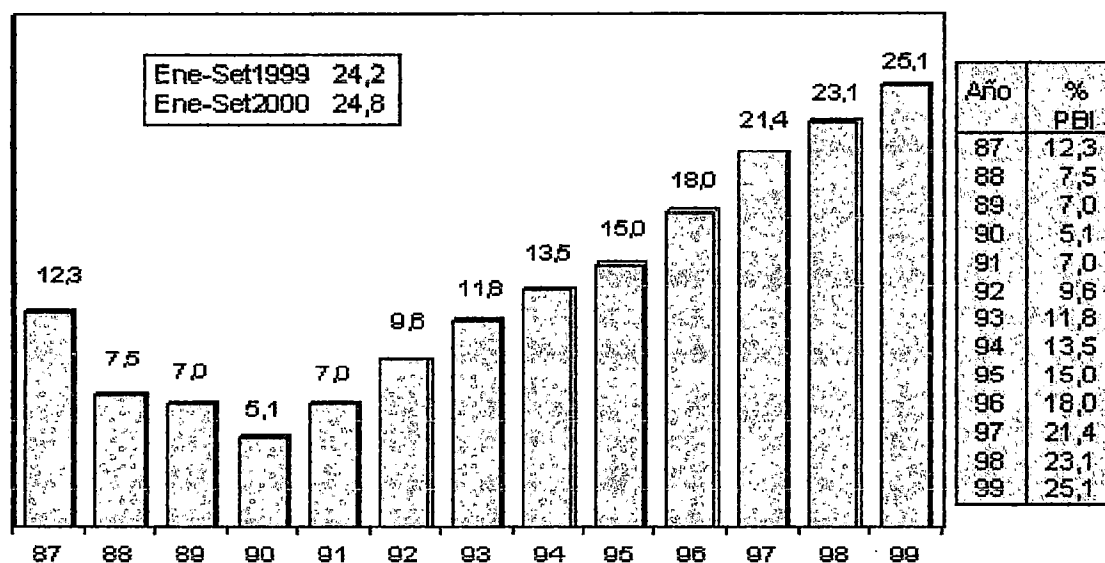


GRÁFICO 5.3

### PERU: EVOLUCION DE LA LIQUIDEZ TOTAL DEL SISTEMA BANCARIO: 1987-2000

(Porcentaje del PBI)



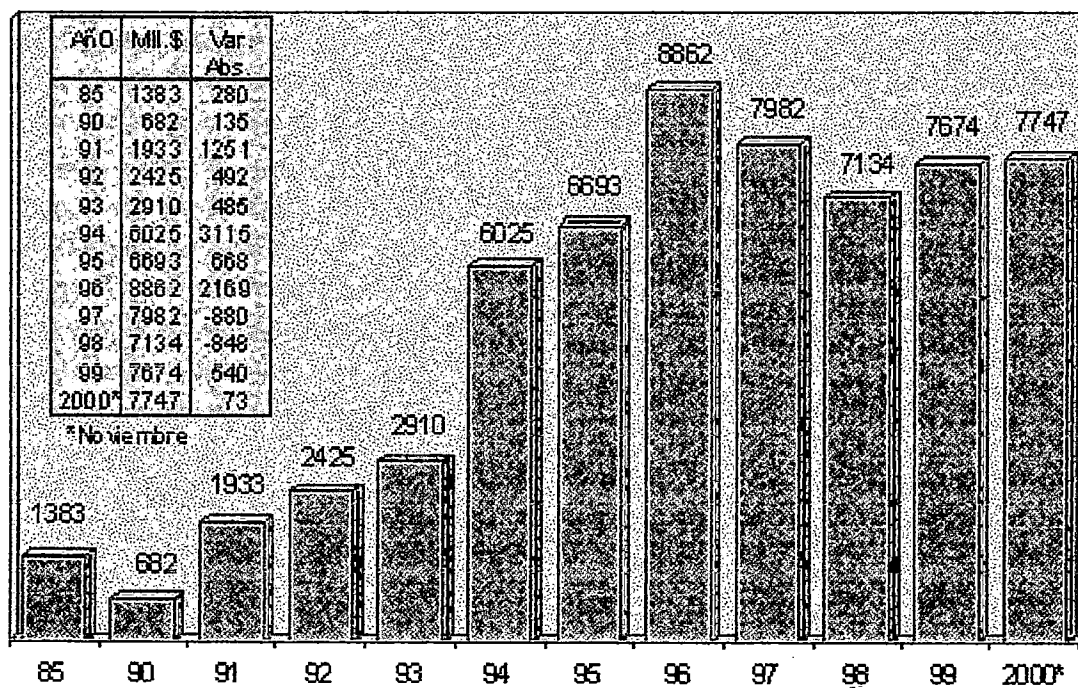
FUENTE: BCRP

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.4

### RIN DEL SISTEMA BANCARIO : 1985-2000

(Millones de Dólares)



FUENTE: BCRP

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.5

**PERU: DEPOSITO DE AHORRO DEL SISTEMA FINANCIERO: 1989-2000**  
(MILLONES DE NUEVOS SOLES DE 1994)

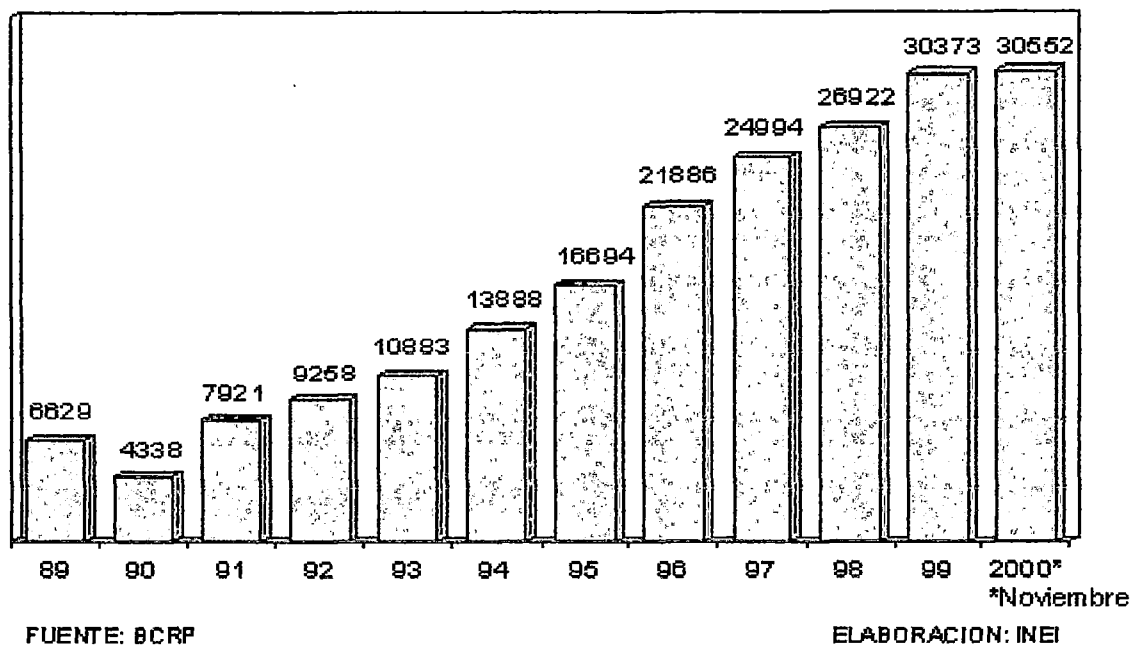
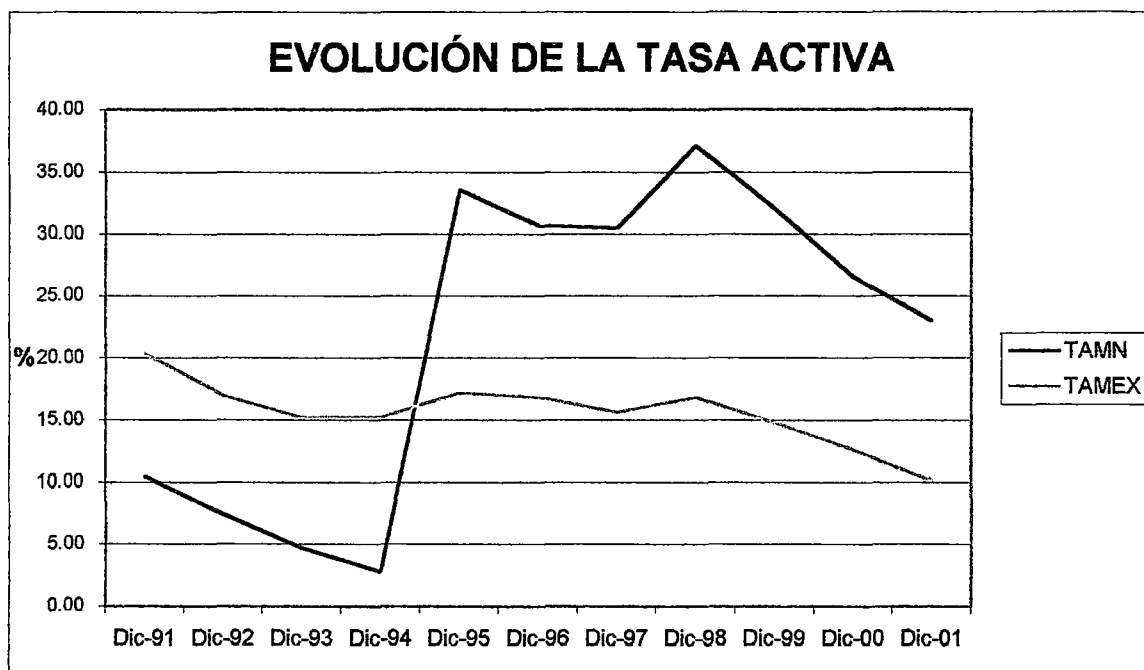
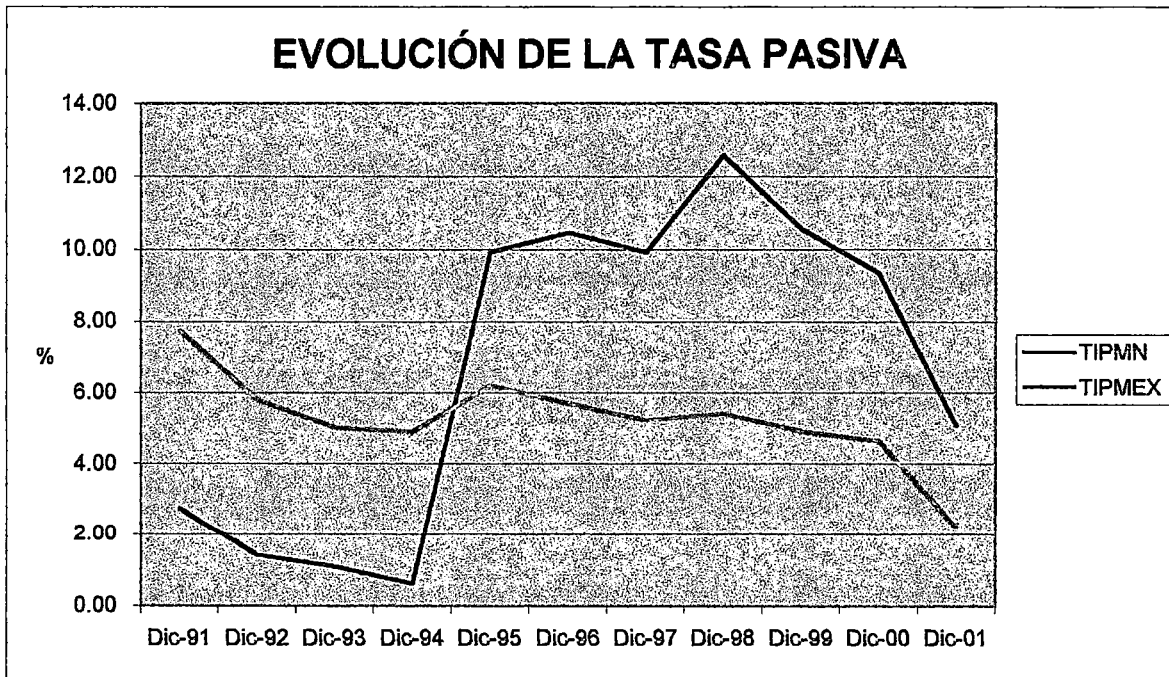


GRÁFICO 5.6



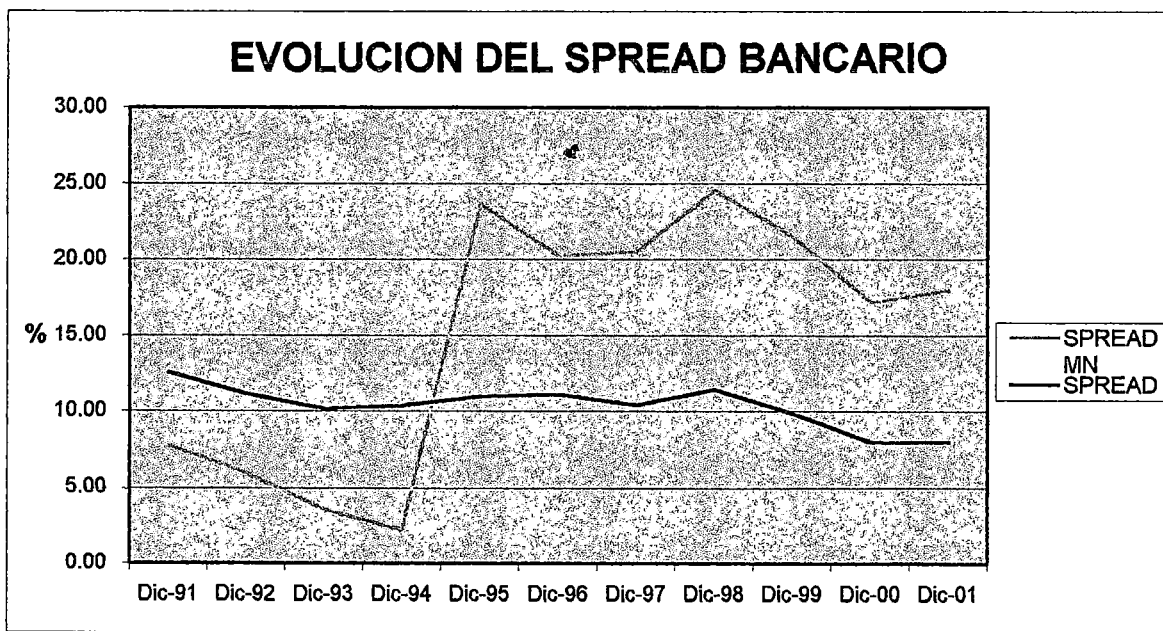
Fuente: BCRP. Elaboración propia

GRÁFICO 5.7



Fuente: BCRP. Elaboración propia

GRÁFICO 5.8

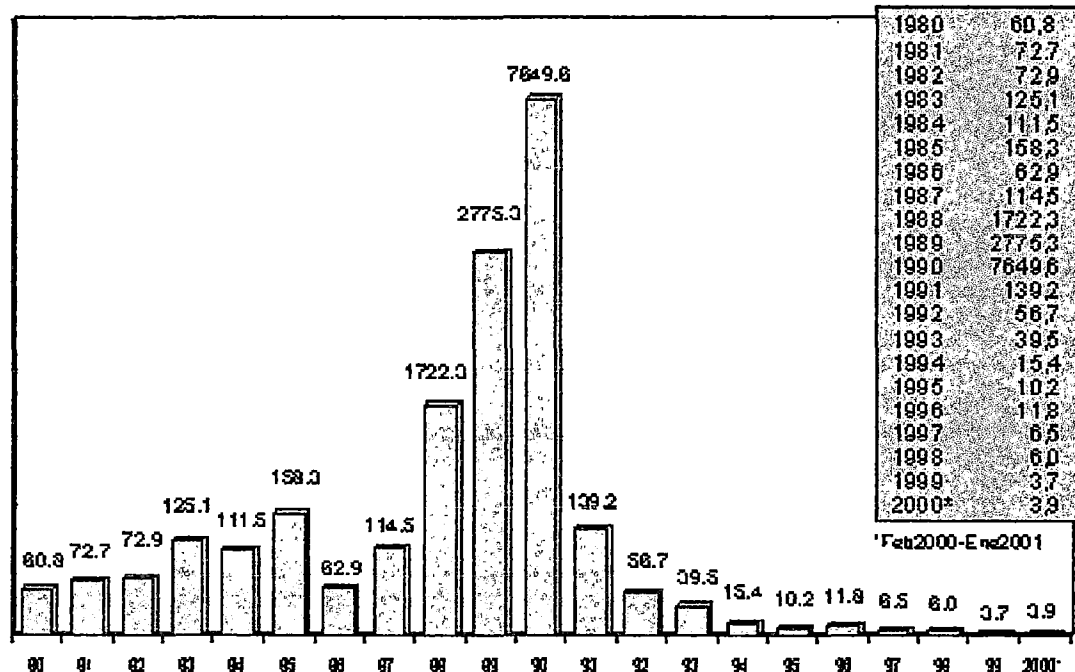


Fuente: BCRP.

GRÁFICO 5.9

## PERU: EVOLUCION DE LA INFLACION: 1980-2001

(Variación porcentual anual)

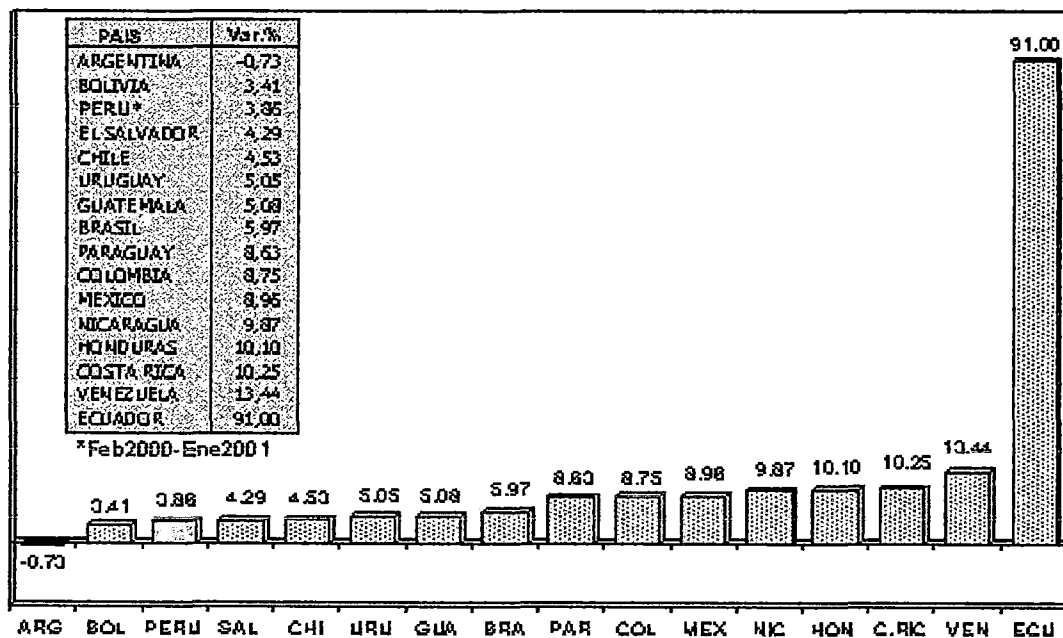


FUENTE: INEI

GRÁFICO 5.10

## INFLACION EN AMERICA LA TINA: DICIEMBRE 2000

(Variación porcentual anualizada)



FUENTE: OFICINAS DE ESTADISTICA - BANCO CENTRALES.

GRÁFICO 5.11

**AMERICA LATINA: RANKING COMPARATIVO DE LA INFLACION, 1990-1994-2000**  
(Variación porcentual anual)

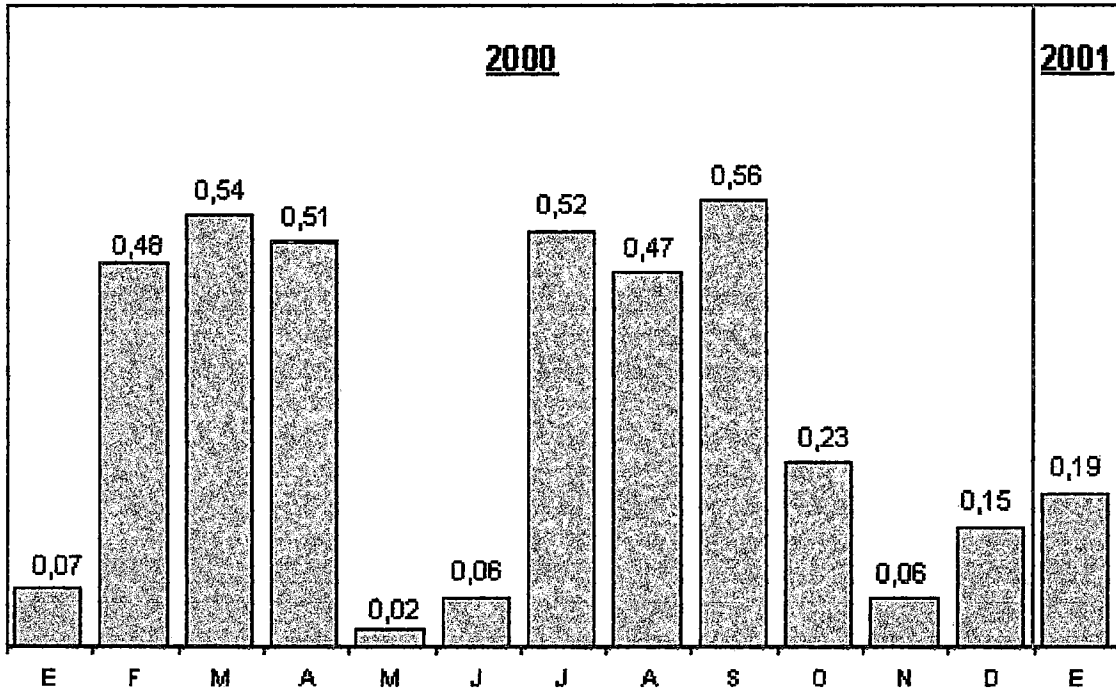
PAIS	1990	PAIS	1994	PAIS	2000 (1976=100)
1. NICARAGUA	13490,2	1. BRASIL	929,3	1. ECUADOR	104,93
2. PERU	7649,8	2. VENEZUELA	70,8	2. VENEZUELA	15,11
3. BRASIL	1584,8	3. URUGUAY	44,1	3. COSTA RICA	10,52
4. ARGENTINA	1343,9	4. HONDURAS	28,9	4. HONDURAS	10,51
5. URUGUAY	129,0	5. ECUADOR	25,4	5. PARAGUAY	9,53
6. GUATEMALA	69,8	6. COLOMBIA	22,6	6. NICARAGUA	9,28
7. ECUADOR	49,5	7. COSTA RICA	19,9	7. COLOMBIA	8,98
8. PARAGUAY	44,1	8. PARAGUAY	18,3	8. MEXICO	8,91
9. VENEZUELA	36,5	9. PERU	15,4	9. BRASIL	6,65
10. HONDURAS	36,4	10. NICARAGUA	14,4	10. BOLIVIA	6,58
11. COLOMBIA	32,4	11. GUATEMALA	11,6	11. URUGUAY	5,70
12. MEXICO	29,9	12. CHILE	8,9	12. CHILE	4,51
13. CHILE	27,3	13. EL SALVADOR	8,9	13. GUATEMALA	4,29
14. COSTA RICA	27,3	14. BOLIVIA	8,5	14. PERU	4,02
15. EL SALVADOR	19,3	15. MEXICO	7,1	15. EL SALVADOR	2,71
16. BOLIVIA	18,0	16. ARGENTINA	3,9	16. ARGENTINA	-0,50

Nota: La cifra de Perú corresponde a Dic. 1999 - May 2000

FUENTE: Comisión Económica para América y el Caribe - CEPAL

**TABLA 5.1**

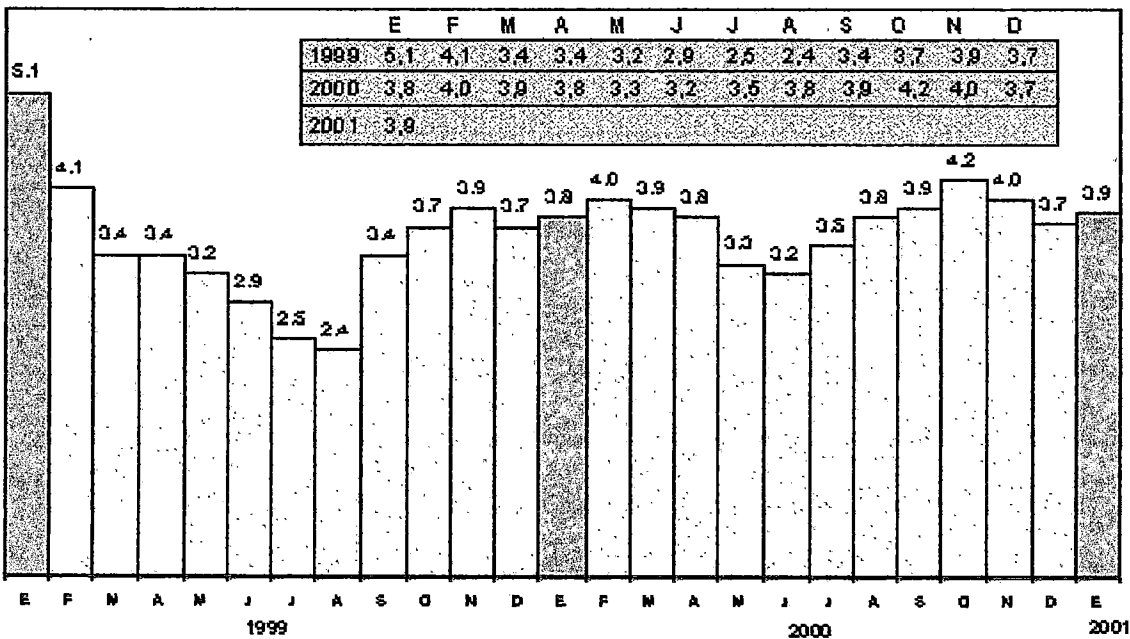
## INFLACION MENSUAL: 2000 - 2001



FUENTE: INEI

GRÁFICO 5.12

## INFLACION ANUALIZADA: 1999 - 2001 (Variación porcentual anual)



FUENTE: INCI

GRÁFICO 5.13

### INFLACION EN CIUDADES: DICIEMBRE 2000

CIUDAD	MENSUAL	ANUAL
CERRO DE PASCO	0,8	5,7
MAYOBAMBA	0,8	4,4
PUCALLPA	0,8	5,3
PUNO	0,8	5,6
TRUJILLO	0,7	6,3
HUANUCO	0,6	6,1
IQUITOS	0,6	4,5
AYACUCHO	0,5	4,9
HUANCAYELICA	0,5	4,0
ABANCAY	0,4	6,0
CHICLAYO	0,4	3,6
HUARAZ	0,4	4,0
ICA	0,4	4,3
MAQUEGUA	0,4	3,9
PIURA	0,4	4,3
AREQUIPA	0,3	3,6
CAJAMARCA	0,3	4,2
CHIMBOTE	0,3	5,2
HUANCAYO	0,2	4,2
LIMA	0,2	3,7
TUMBES	0,2	2,7
CHACHAPOYAS	0,1	5,0
CLISCO	0,1	3,0
PTO. MALDONADO	0,1	2,3
TACNA	0,1	1,5

FUENTE: INEI

TABLA 5.2

### INFLACION SEGUN GRANDES GRUPOS: 2001

GRANDES GRUPOS	DIC2000	ENE.2001
<b>Indice General</b>	<b>0,15</b>	<b>0,19</b>
<b>1. Alimentos y Bebidas</b>	<b>-0,18</b>	<b>0,18</b>
<b>Dentro del Hogar</b>	<b>-0,38</b>	<b>0,12</b>
<b>Fuera de Hogar</b>	<b>0,29</b>	<b>0,31</b>
<b>2. Vestido y Calzado</b>	<b>0,36</b>	<b>0,23</b>
<b>3. Viv., Comb., Electric.</b>	<b>0,84</b>	<b>0,62</b>
<b>4. Muebles y Enseres</b>	<b>0,21</b>	<b>0,16</b>
<b>5. Cuid. y Conserv. Salud</b>	<b>0,43</b>	<b>0,88</b>
<b>6. Transportes y Comunic.</b>	<b>0,91</b>	<b>-0,62</b>
<b>7. Enseñanza y Cultura</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>
<b>8. Otros Bienes y Serv.</b>	<b>0,27</b>	<b>0,43</b>

FUENTE: INEI

TABLA 5.3



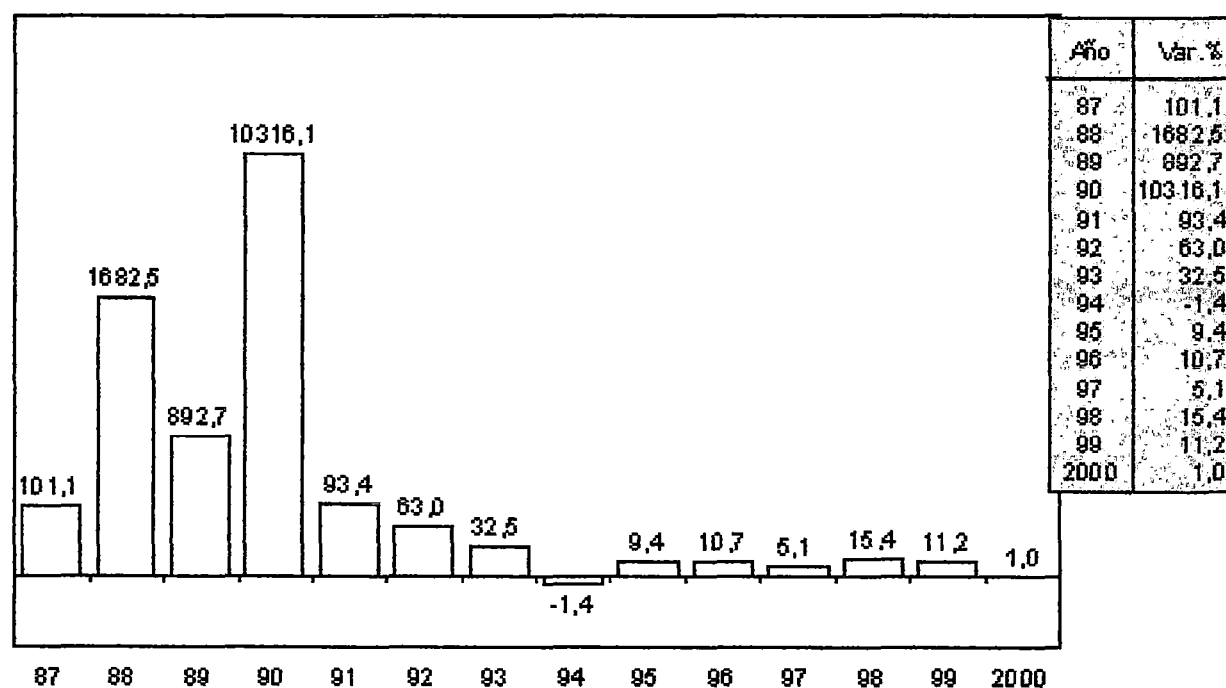
**INFLACION DE ALIMENTOS BASICOS: 2001**  
(Variación %)

	DIC.2000	ENE 2001
Arroz Corriente	1,2	2,4
Pan Francés	0,0	0,0
Fideos a Granel	0,0	0,2
Pollo	6,5	-2,5
Jurel	-12,2	3,3
Huevos	-6,6	-2,9
Leche Evaporada	0,0	0,0
Aceite Compuesto	-0,3	0,0
Papa Blanca	-1,1	13,2

FUENTE: INEI

TABLA 5.4

**DEVALUACION: 1987-2000**  
(Variación porcentual del tipo de cambio bancario C-V)



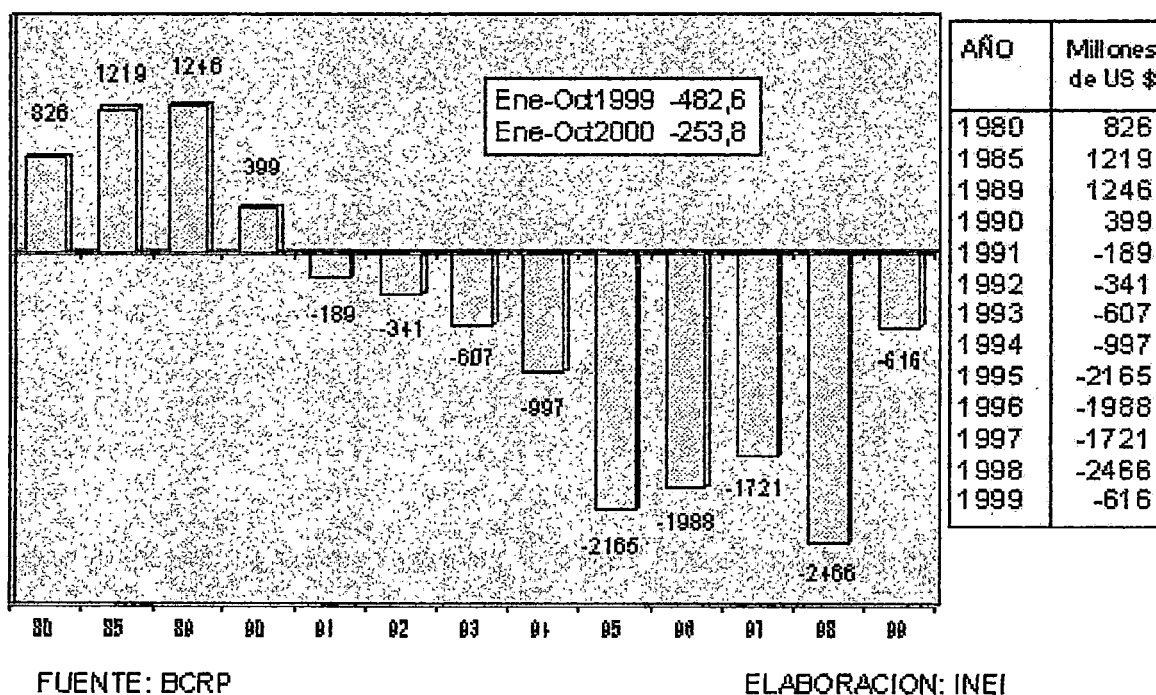
FUENTE: BCRP

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.14

## BALANZA COMERCIAL: 1980-2000

(Millones de Dólares)



**GRÁFICO 5.15**

### ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES FRENTE A LA IMPORTACIONES

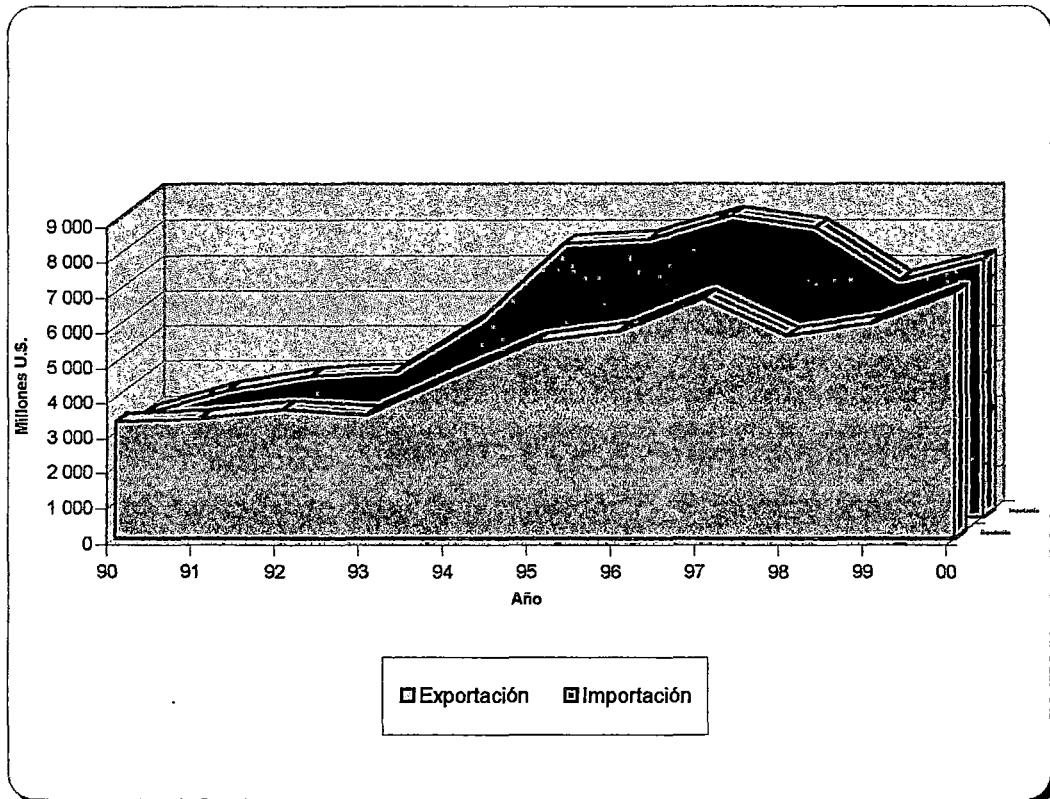
(En Millones de US\$)

Año	Exportación	Importación
90	3 321	2 922
91	3 406	3 595
92	3 661	4 002
93	3 516	4 123
94	4 598	5 596
95	5 589	7 754
96	5 898	7 886
97	6 832	8 553
98	5 757	8 222
99	6 113	6 729
00	7 002	7 334

Fuente: BCRP

**TABLA 5.5**

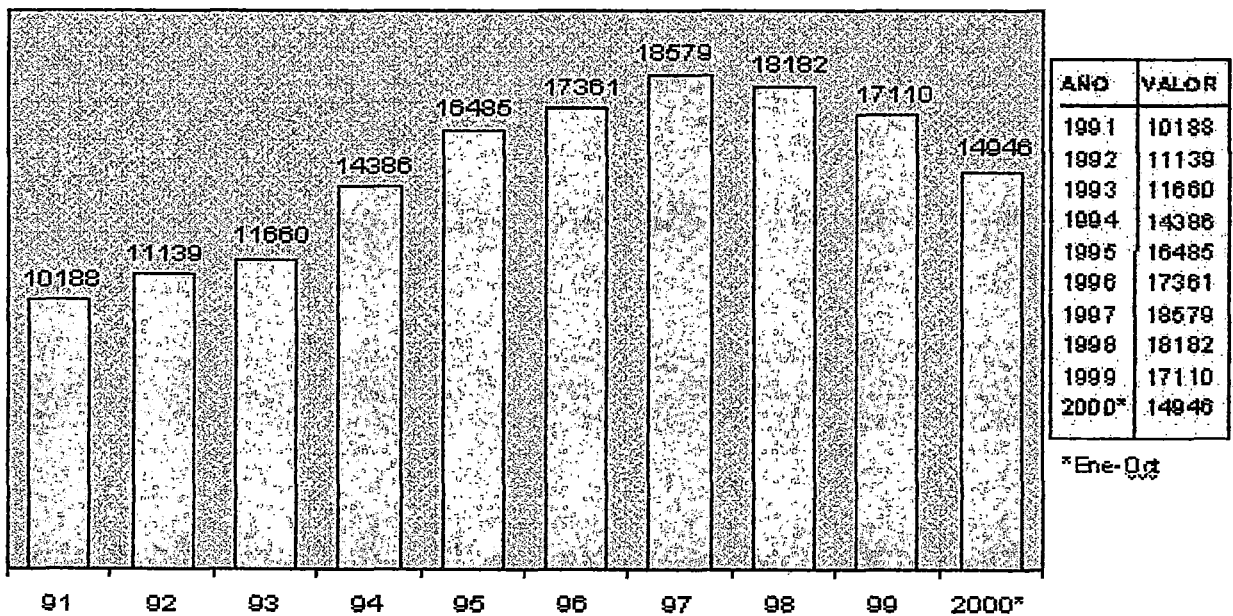
**EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES RESPECTO DE LAS IMPORTACIONES 1990-2000**



Fuente: BCRP

**GRÁFICO 5.16**

**PERU: INGRESOS CORRIENTES ANUALES DEL GOBIERNO CENTRAL: 1991-2000**  
(Millones de Nuevos Soles de 1994)



\*Ene-Oct

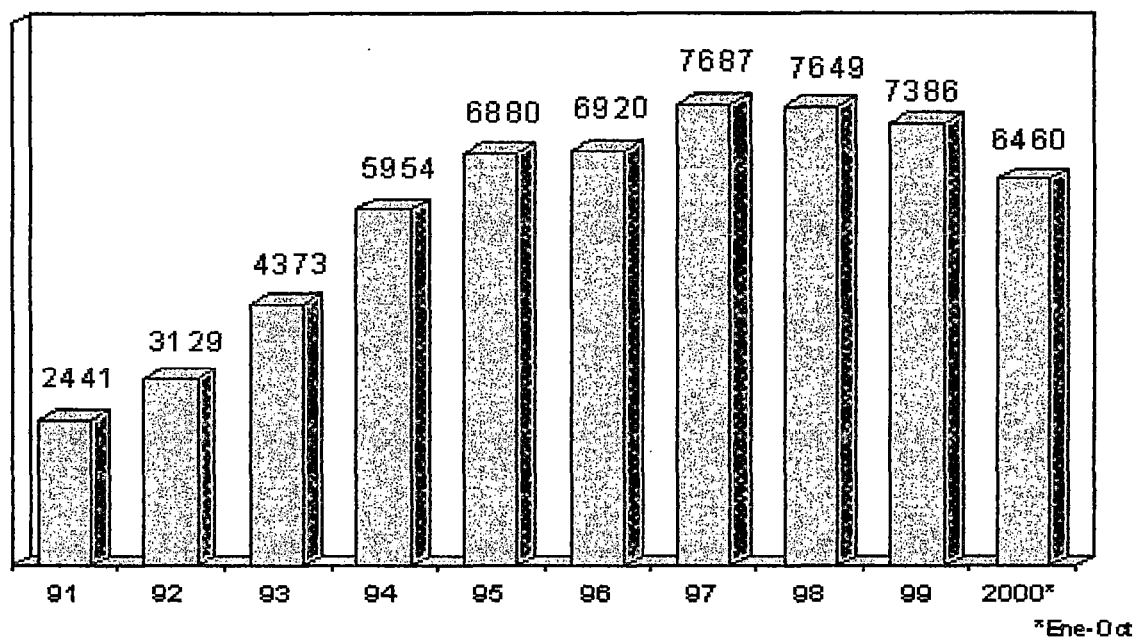
FUENTE: BCRP

ELABORACION: INEI

**GRÁFICO 5.17**

## PERU: INGRESOS POR IGV: 1991-2000

(Millones de Nuevos Soles de 1994)

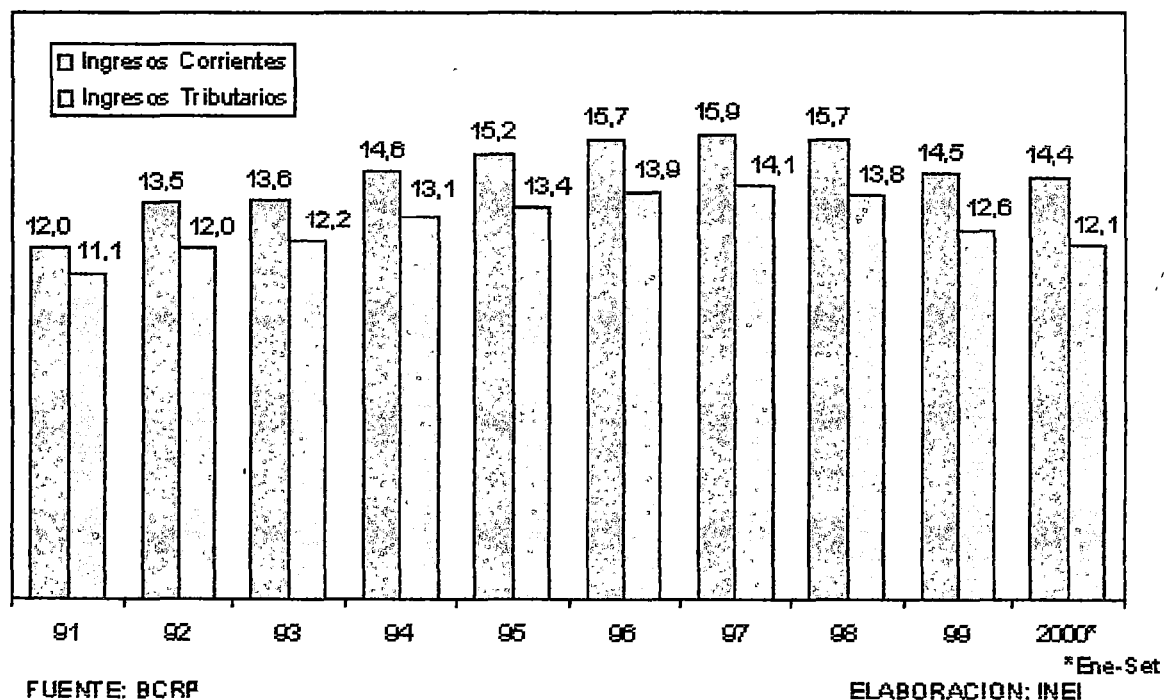


FUENTE: SNE- BCRP - SUNAT

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.18

## PERU: PRESION TRIBUTARIA: 1991-2000



FUENTE: BCRP

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.19

**PERU: INGRESOS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL,  
SEGUN IMPUESTO: 1998-2000**  
(Millones de Nuevos Soles de 1994)

CLASIFICACION ECONOMICA	1998	1999	2000			
	DIC	DIC	JUL	AGO	SET	OCT
<b>ING. CORRIENTES (1+2+3+4+5+6)</b>	<b>1370</b>	<b>1665</b>	<b>1372</b>	<b>1442</b>	<b>1391</b>	<b>1769</b>
<b>I. INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>1230</b>	<b>1370</b>	<b>1186</b>	<b>1209</b>	<b>1128</b>	<b>1181</b>
<b>1. IMP. A LOS INGRESOS</b>	<b>324</b>	<b>269</b>	<b>241</b>	<b>250</b>	<b>234</b>	<b>245</b>
IMP. PERSONAS NATURALES	149	119	104	114	104	108
IMP. PERSONAS JURIDICAS	172	146	131	131	127	136
REGULARIZACION	3	4	5	5	2	1
<b>2. IMP. A LAS IMPORTACIONES</b>	<b>130</b>	<b>180</b>	<b>155</b>	<b>164</b>	<b>147</b>	<b>161</b>
<b>3. IGV</b>	<b>598</b>	<b>721</b>	<b>642</b>	<b>666</b>	<b>618</b>	<b>631</b>
IGV INTERNO	364	418	375	390	363	346
IGV IMPORTADO	234	303	267	276	255	286
<b>4. ISC</b>	<b>205</b>	<b>204</b>	<b>202</b>	<b>162</b>	<b>183</b>	<b>184</b>
ISC COMBUSTIBLE	129	118	134	93	115	122
ISC OTROS	76	87	69	69	68	62
<b>5. OTROS ING. TRIBUTARIOS</b>	<b>118</b>	<b>93</b>	<b>86</b>	<b>110</b>	<b>88</b>	<b>106</b>
<b>6. DCTOS. VALORADOS</b>	<b>-145</b>	<b>97</b>	<b>-139</b>	<b>-143</b>	<b>-143</b>	<b>-146</b>
<b>II. INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>140</b>	<b>295</b>	<b>186</b>	<b>233</b>	<b>263</b>	<b>587</b>

FUENTE: SNE-BCRP-SUNAT

ELABORACION: INEI

TABLA 5.6

**INGRESOS POR PRIVATIZACIÓN**  
(En US\$ Millones)

<b>Años</b>	<b>Total por Transacción</b>	<b>Inversión Proyectada</b>
1991	2.6	---
1992	208.9	706
1993	343.9	589.3
1994	3194.7	2050
1995	1224.8	70.1
1996	2668.7	2695
1997	681.3	706.2
1998	292.1	220.6
1999	300.3	166.6
<b>Total</b>	<b>8917.3</b>	<b>7203.8</b>

Fuente: Copri. Tomado a partir del "El Comercio anuario 2000-2001"

**TABLA 5.7**

**ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS DE LA PRIVATIZACION 1991-2000**  
(En US\$ Millones)

<b>Transacciones</b>		<b>9221</b>
- Capitalización	897	
- Valor Neto	8324	
<b>Deducciones/Diferidos/Otros</b>		<b>1879</b>
<b>Tesoro Público</b>		<b>6445</b>
<b>Intereses</b>		<b>1706</b>
<b>Devoluciones</b>		<b>158</b>
<b>Neto Tesoro Público</b>		<b>6993</b>
<b>Gastos</b>		<b>4363</b>
- Social	1816	
- Sectorial	453	
- Defensa / interior	999	
- Economía y Finanzas	1095	
<b>Transferencias a fondos</b>		<b>2087</b>
<b>Saldo disponible</b>		<b>543</b>

Fuente: Copri. Tomado a partir del "El Comercio anuario 2000-2001"

**TABLA 5.8**

## PERU: INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO: 1986-2000

(Millones de dólares)

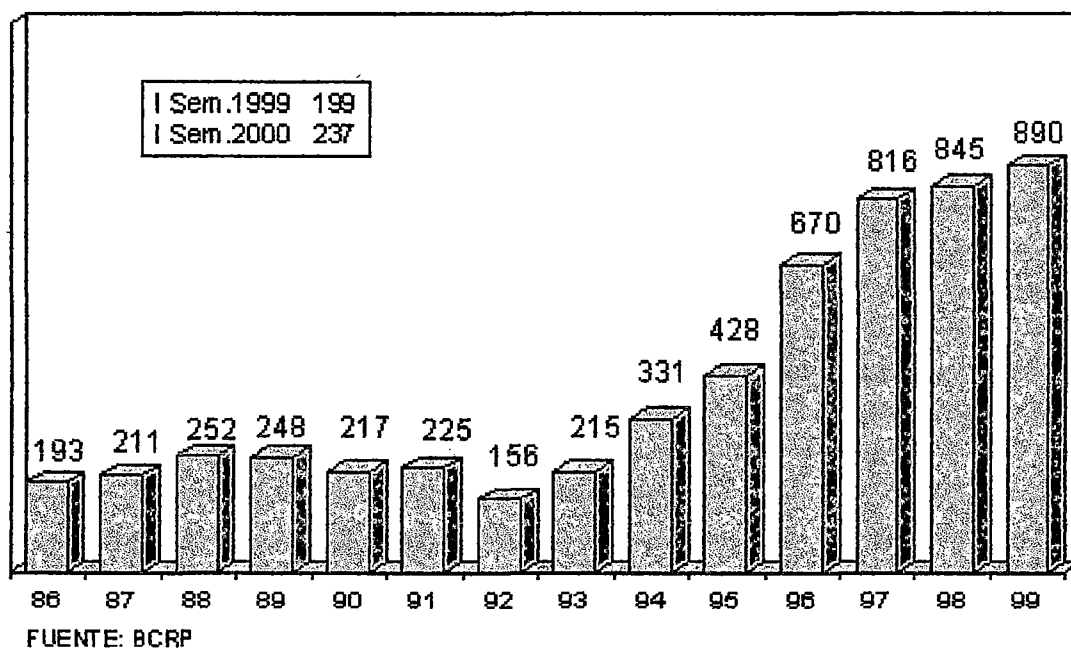


GRÁFICO 5.20

## INGRESOS DE EXTRANJEROS

(En Miles de personas)

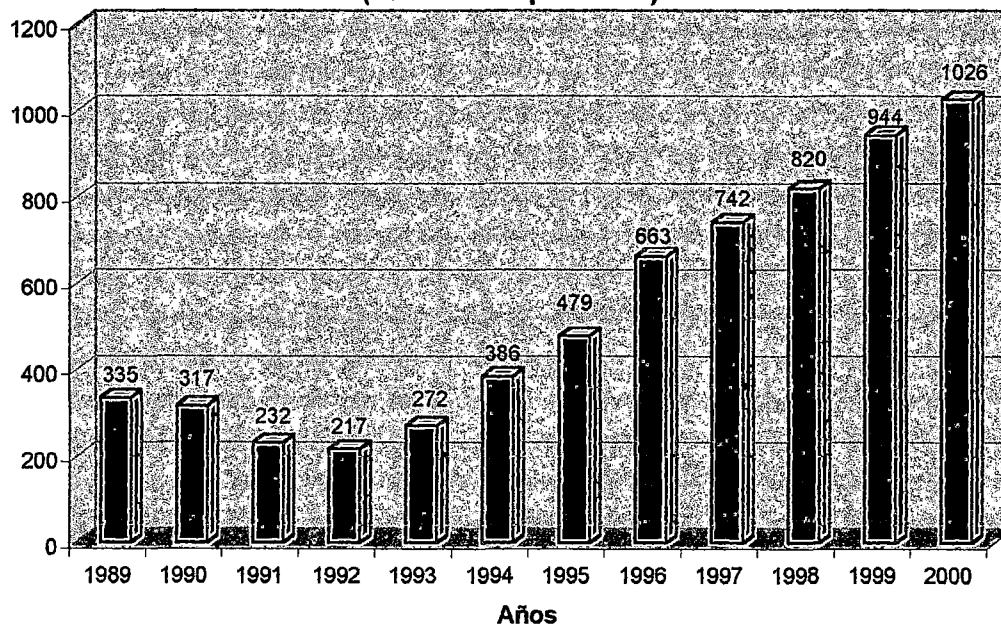
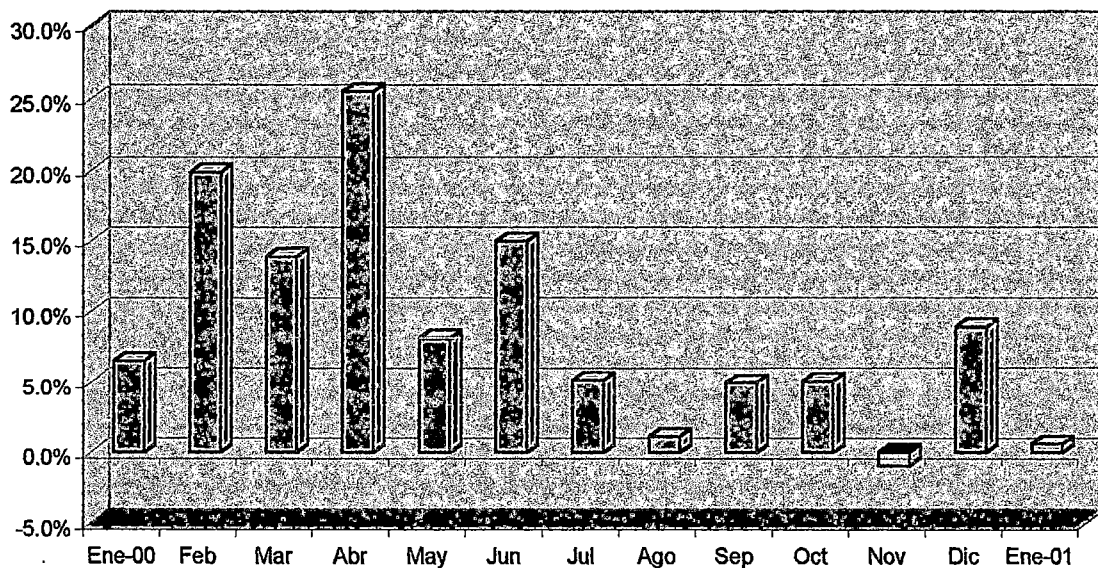


GRÁFICO 5.21

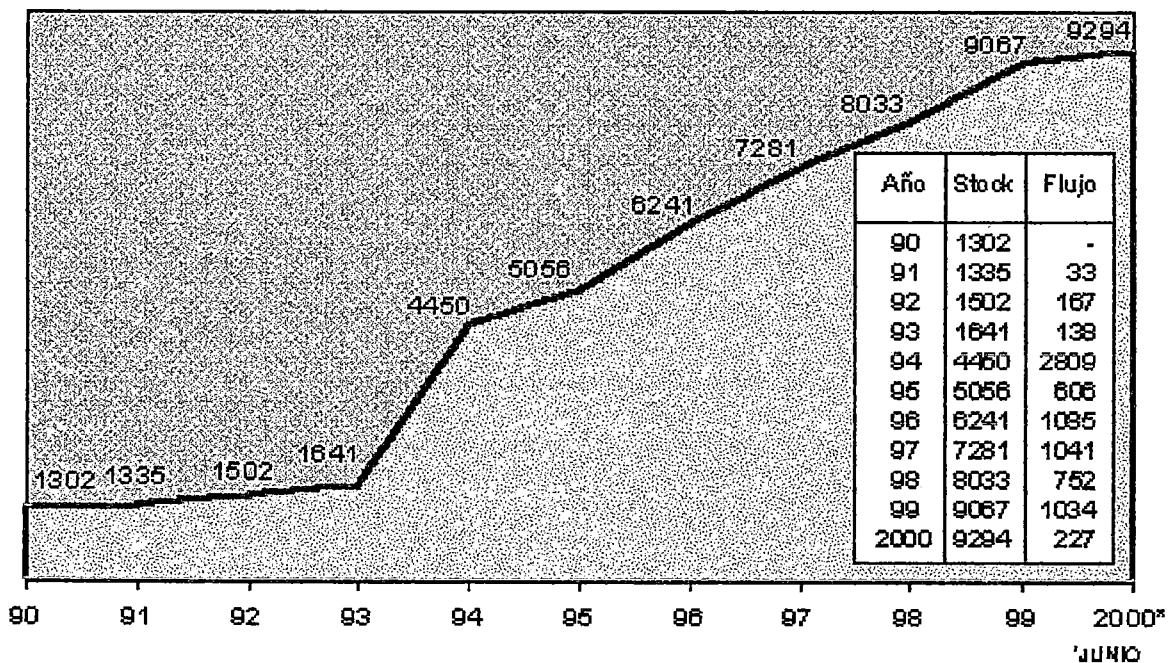
**TASA DE INCREMENTO MENSUAL DEL INGRESOS DE  
TURISTAS PARA EL AÑO 2000**  
(Respecto al mismo mes del año anterior)



Fuente: MITINCI

GRÁFICO 5.22

**PERU: EVOLUCION DEL STOCK DE INVERSION  
EXTRANJERA DIRECTA: 1990-2000**  
(Millones de Dólares)



FUENTE: CONITE

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.23



**PERU: STOCK DE INVERSION EXTRANJERA,  
SEGUN PAIS DE PROCEDENCIA: 1994-2000**  
(Millones de Dólares)

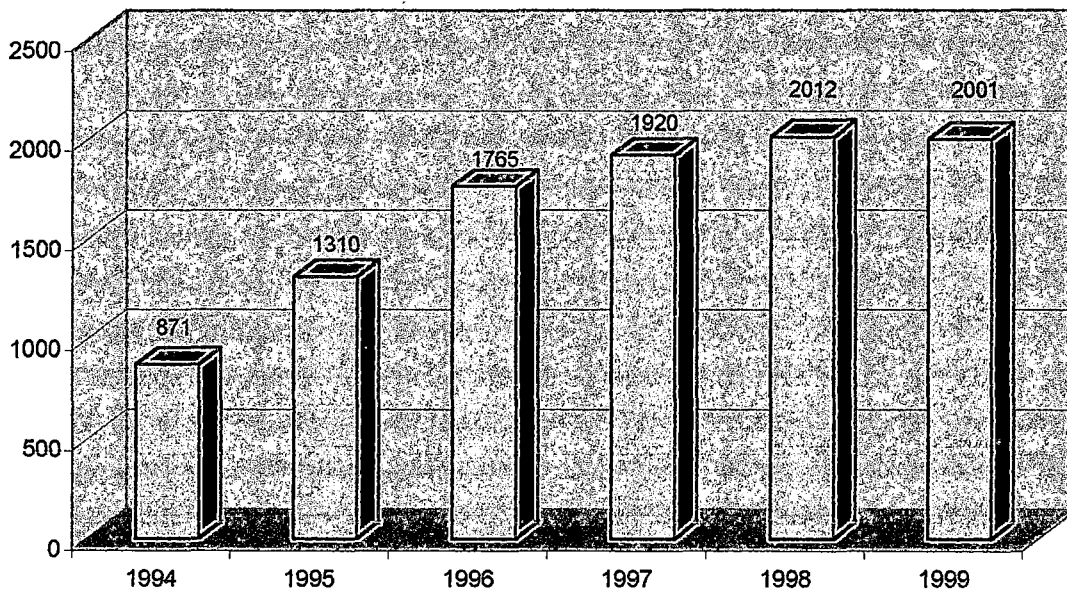
PAIS	1994	1998	1999	2000*
<b>TOTAL</b>	<b>4450,2</b>	<b>8033,1</b>	<b>9067,4</b>	<b>9294,1</b>
<b>ESPAÑA</b>	<b>2060,2</b>	<b>2394,8</b>	<b>2419,3</b>	<b>2428,3</b>
<b>EE.UU.</b>	<b>753,7</b>	<b>1647,8</b>	<b>1838,3</b>	<b>1847,0</b>
<b>REINO UNIDO</b>	<b>377,5</b>	<b>1237,0</b>	<b>1663,7</b>	<b>1663,7</b>
<b>HOLANDA</b>	<b>263,7</b>	<b>511,1</b>	<b>557,9</b>	<b>741,9</b>
<b>PANAMA</b>	<b>199,0</b>	<b>518,3</b>	<b>539,1</b>	<b>540,8</b>
<b>CHILE</b>	<b>183,5</b>	<b>319,9</b>	<b>384,6</b>	<b>388,3</b>
<b>OTROS</b>	<b>612,5</b>	<b>1404,1</b>	<b>1664,6</b>	<b>1684,1</b>

FUENTE: SNE- CONTE

JUNIO

TABLA 5.9

**LINEAS TELEFONICAS INSTALADAS 1994-1999**  
(En Miles de Abonados)



Fuente: INEI

GRÁFICO 5.24

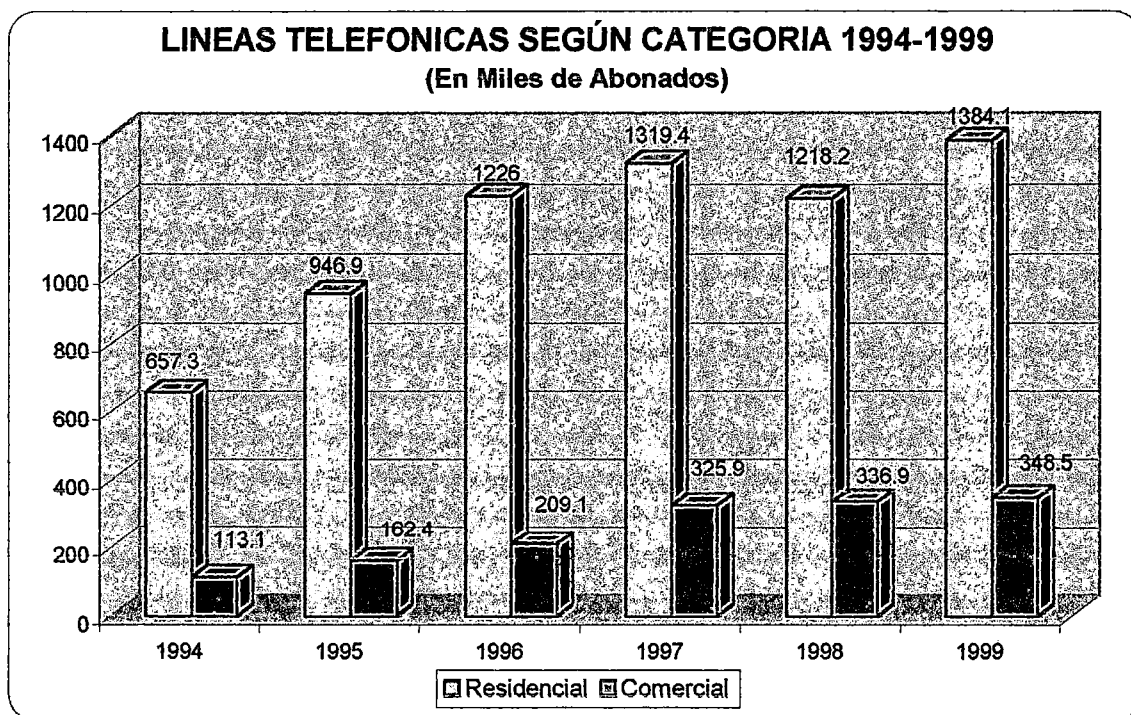


GRÁFICO 5.25

**PERU: GASTOS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL: 1991-2000**  
(Millones de Nuevos Soles de 1994)

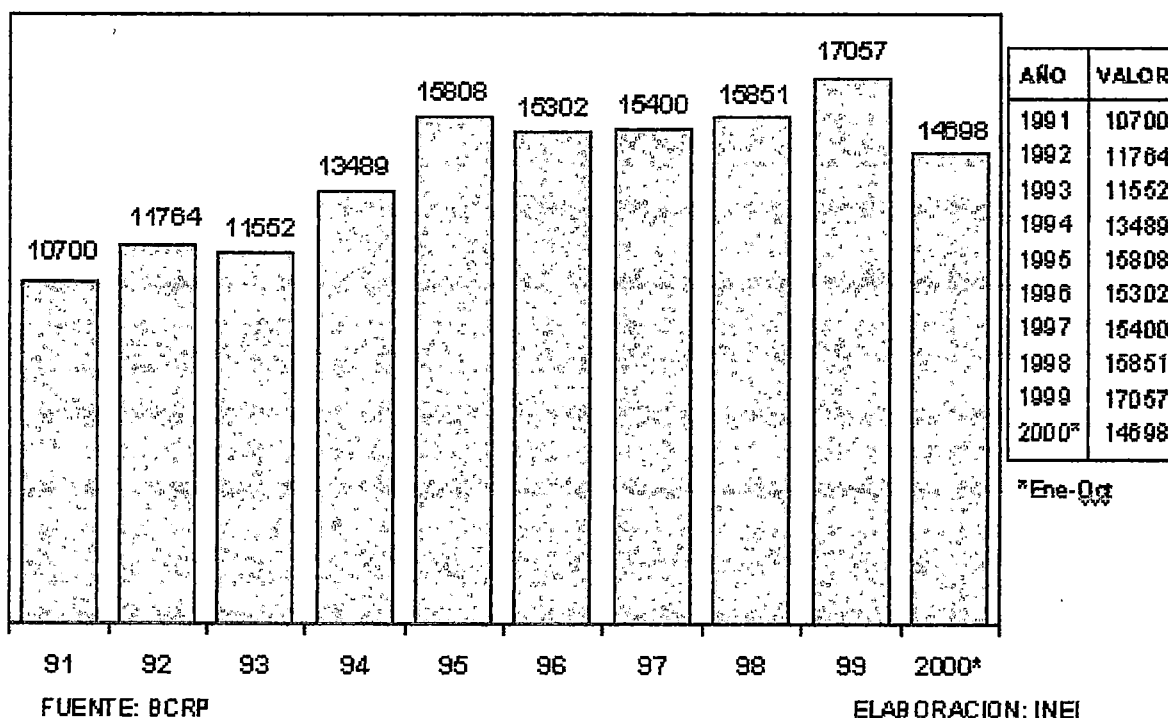


GRÁFICO 5.26

### EVOLUCION DE LOS GASTOS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL SEGUN CONCEPTO (En Millones de Nuevos Soles)

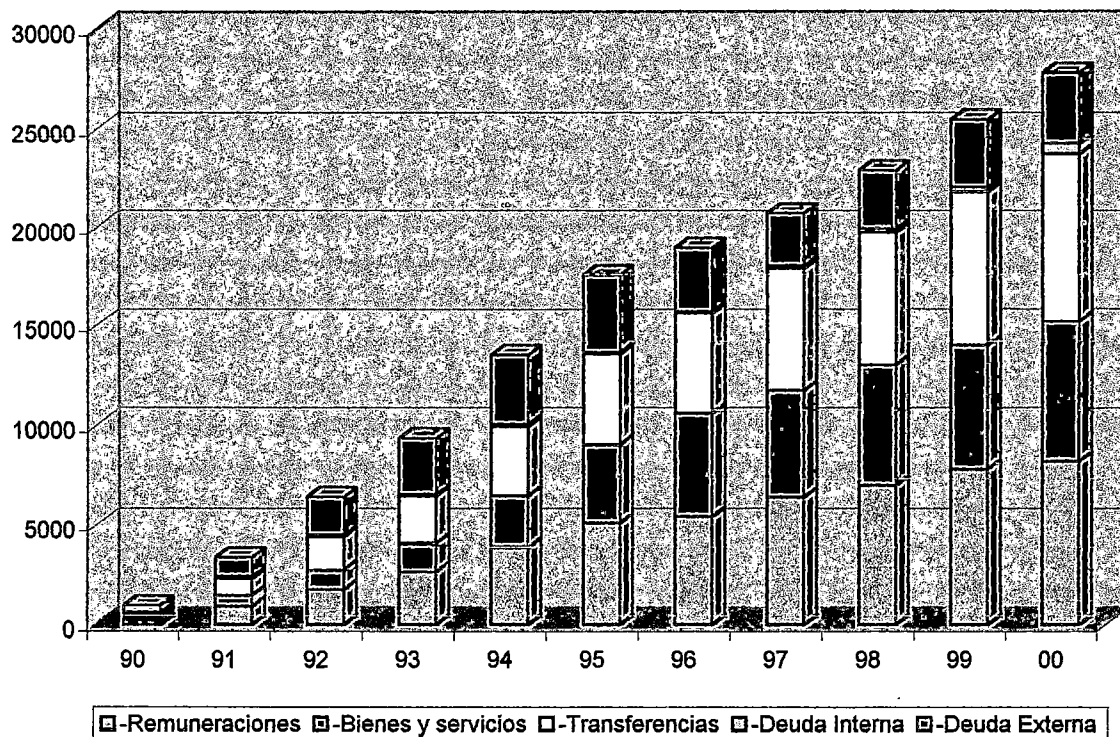


GRÁFICO 5.27

### ESTRUCTURA PORCENTUAL DE GASTOS CORRIENTES 1990

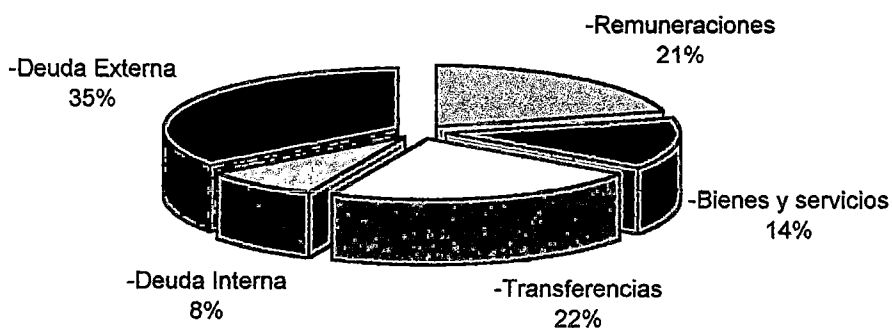


GRÁFICO 5.28

### ESTRUCTURA PORCENTUAL DE GASTOS CORRIENTES 2000

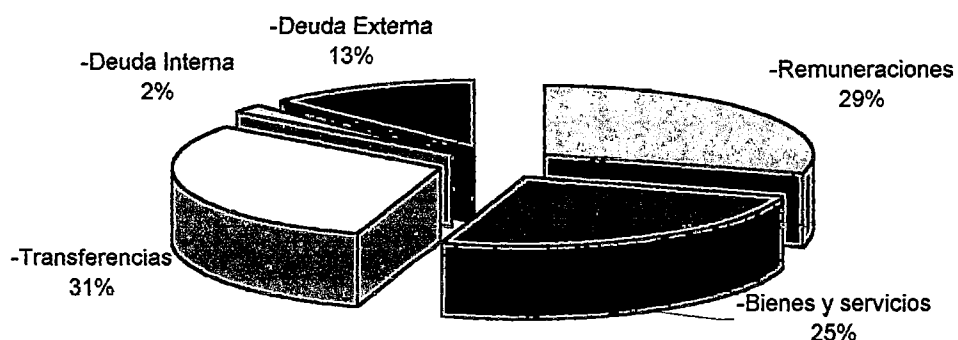
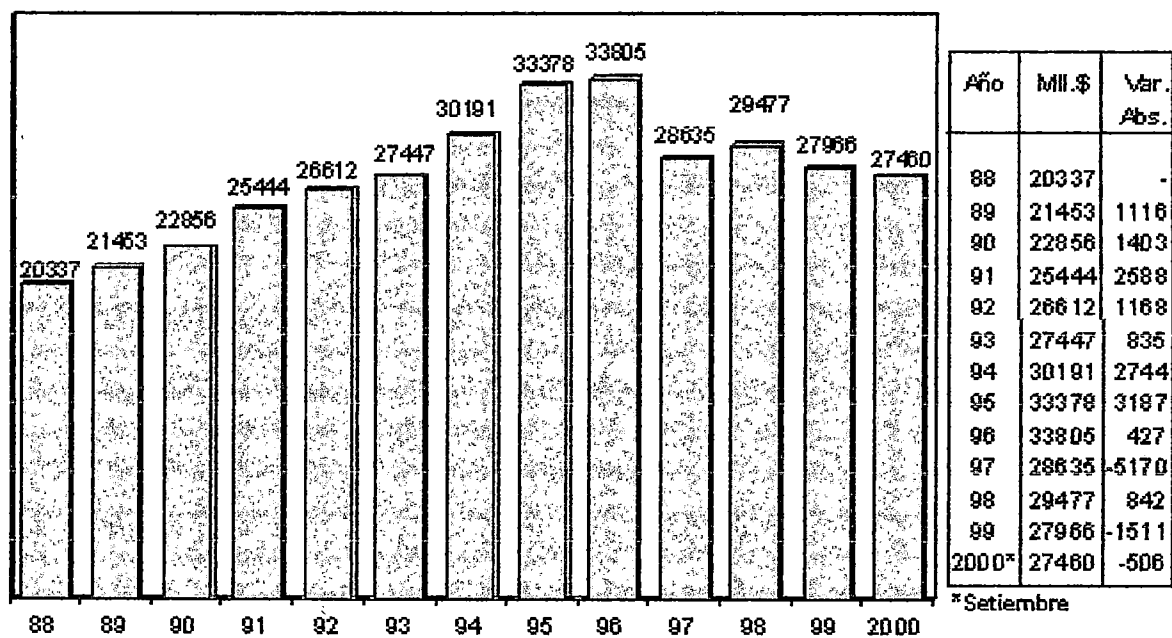


GRÁFICO 5.29

### DEUDA EXTERNA TOTAL: 1988-2000

(Millones de Dólares)



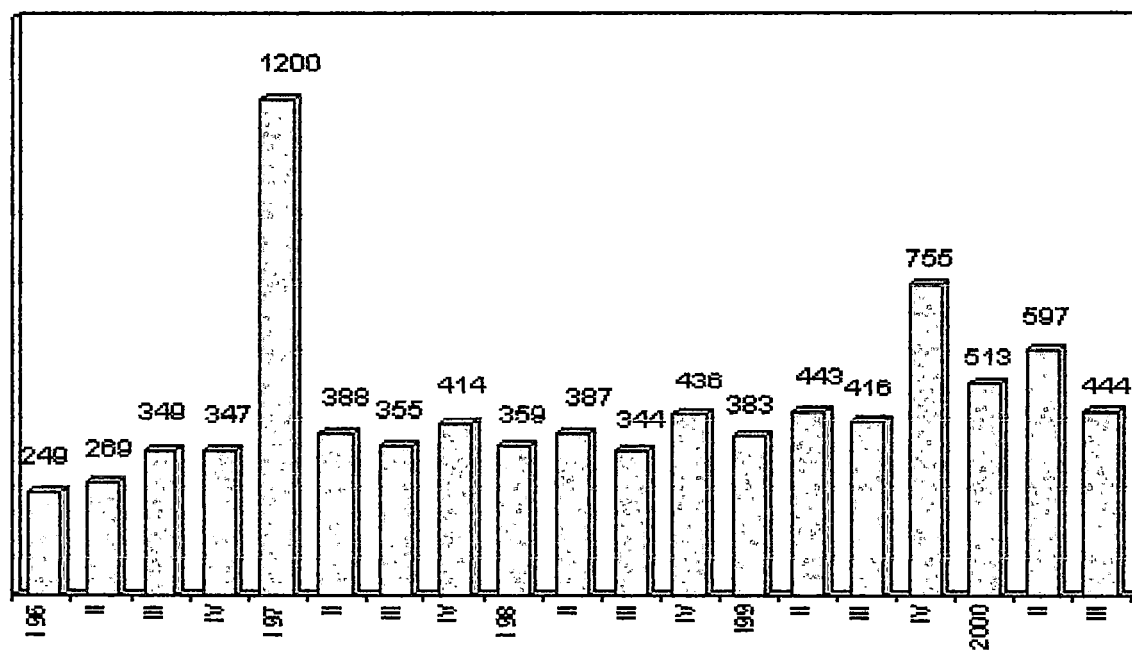
FUENTE: BCRP

ELABORACION: INEI

GRÁFICO 5.30

### SERVICIO PAGADO DE LA DEUDA PUBLICA EXTERNA: 1996-2000

(Millones de dólares)

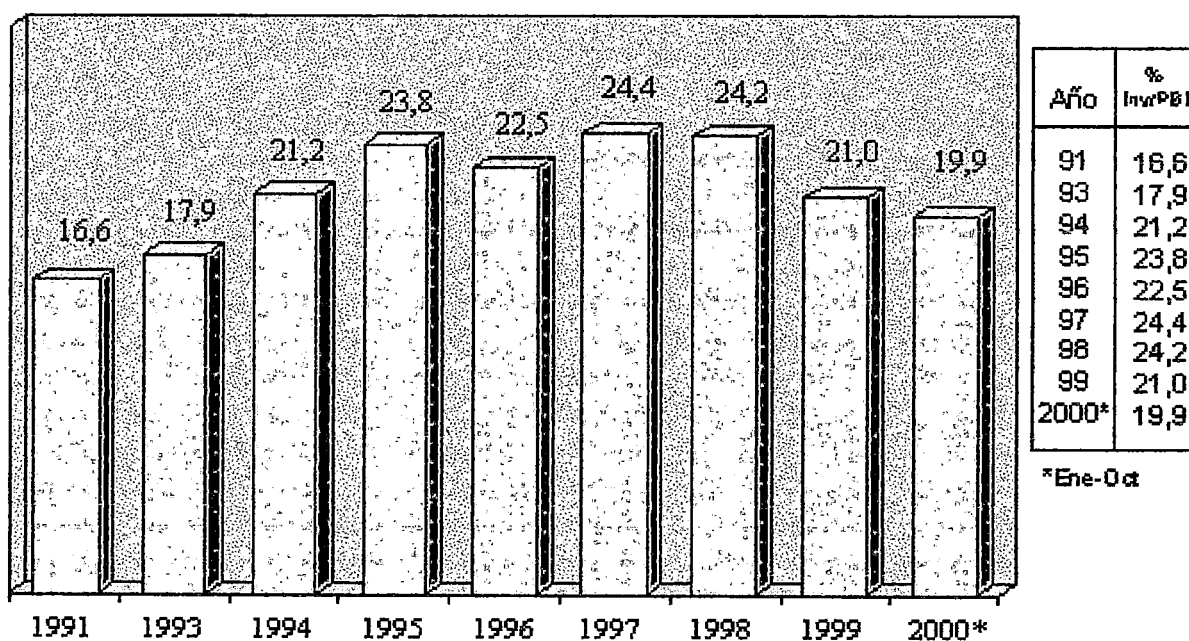


FUENTE: SNE- BCRP

GRÁFICO 5.31

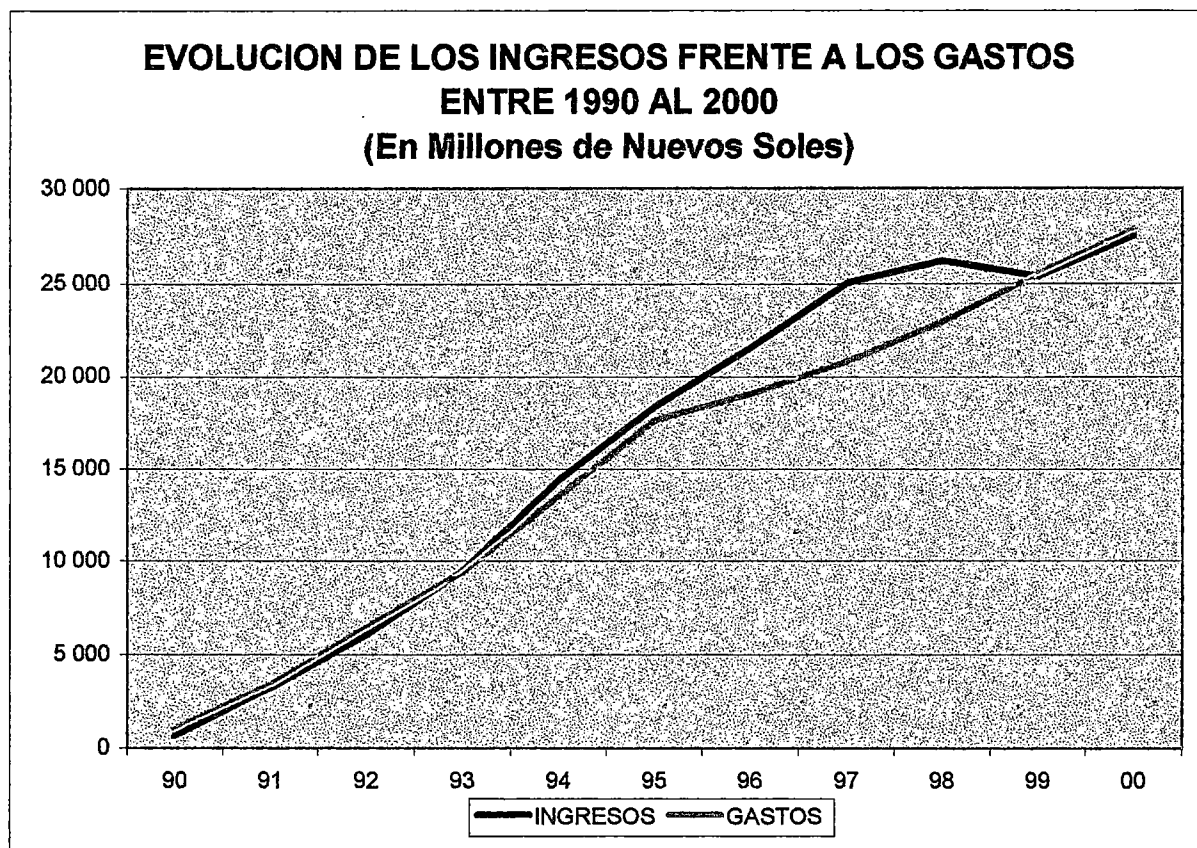
### PERU: EVOLUCION DEL COEFICIENTE DE INVERSION RESPECTO AL PBI: 1991-2000

(Como porcentaje del PBI)



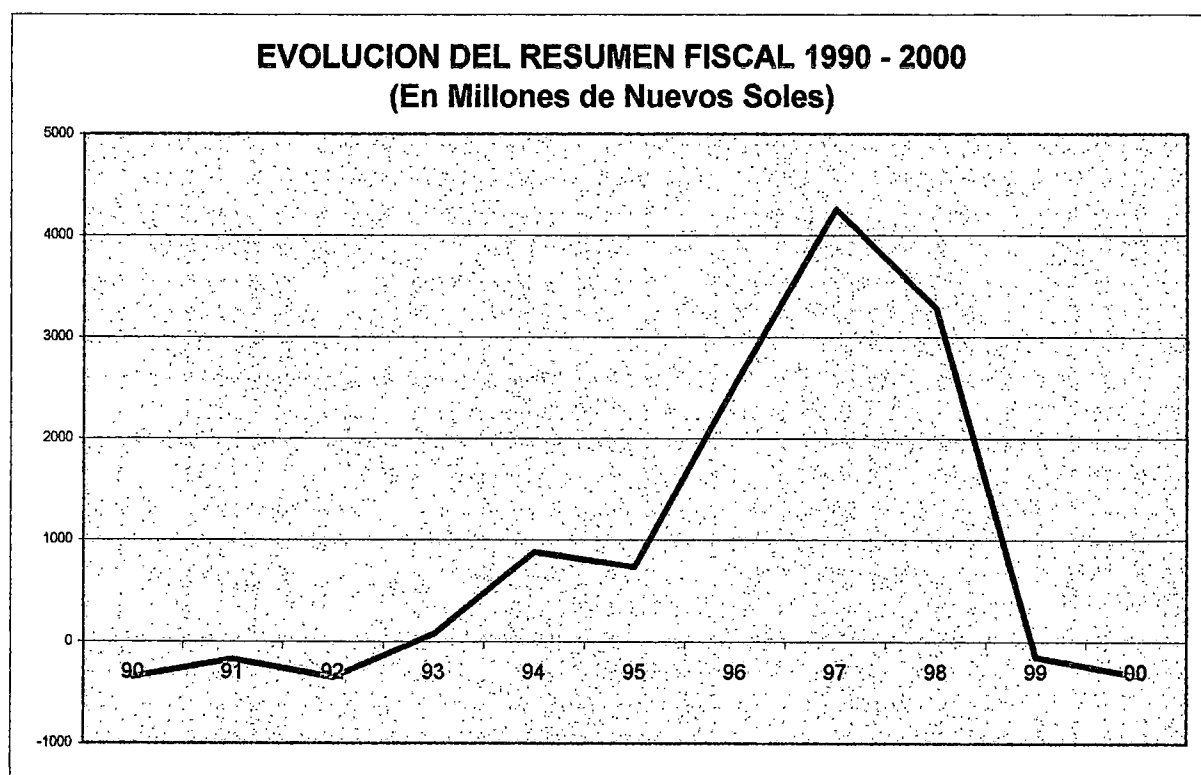
FUENTE: INEI

GRÁFICO 5.32



Datos tomados a partir de lo consignado por el BCR  
Elaboración: Propia

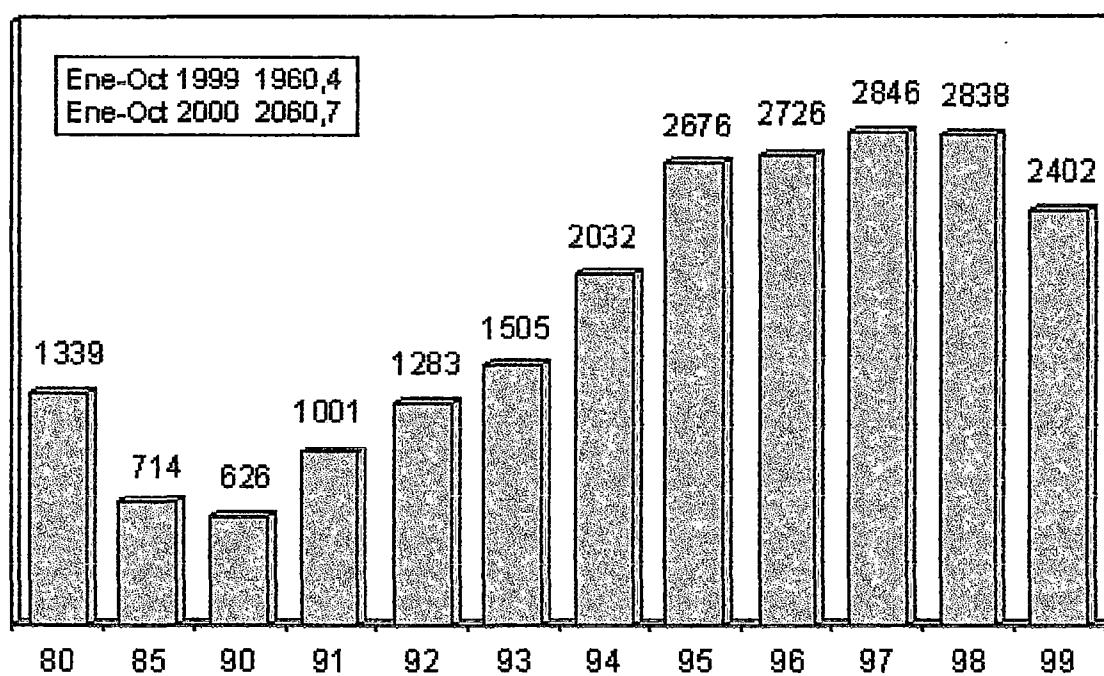
**GRÁFICO 5.33**



Datos tomados a partir de lo consignado por el BCR  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 5.34**

**PERU: RECAUDACION ADUANERA: 1980-2000**  
(Millones de Dólares)

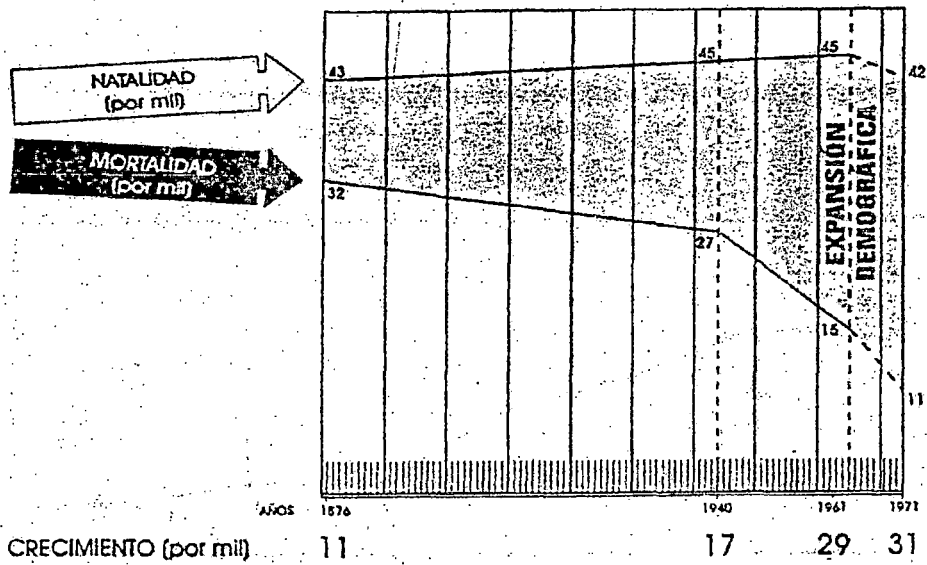


FUENTE: SNE- SUNAD

ELABORACION: INEI

**GRÁFICO 5.35**

EL INICIO DE LA "EXPLOSIÓN DEMOGRÁFICA"

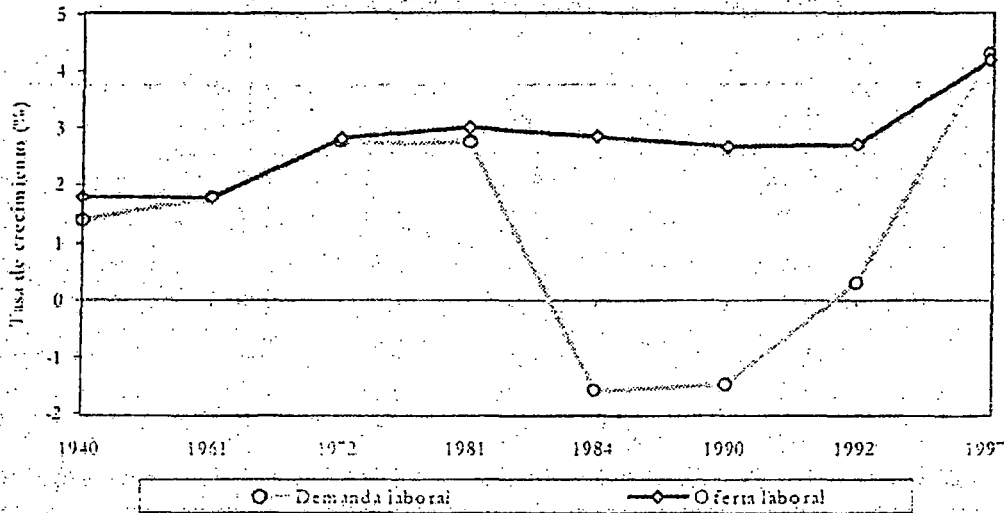


El nivel de la mortalidad cae aceleradamente desde 1940, mientras el de la natalidad se mantiene todavía elevado, dando paso a la "explosión demográfica".

Fuente: Informe Demográfico, Perú 1970, p. 152.

GRÁFICO 5.36

Evolución de las tasas de crecimiento de la oferta y la demanda de trabajo, 1940-1997 (en porcentajes)



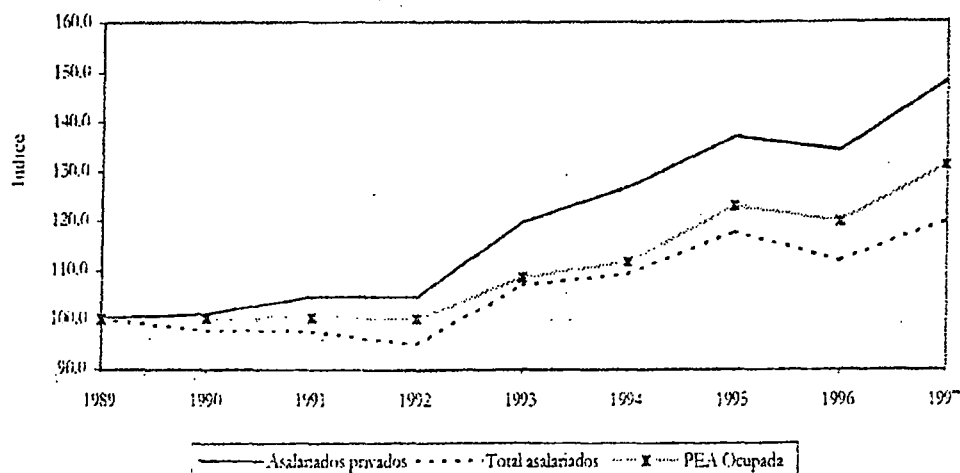
Nota: Sólo ámbito urbano.

Fuente: Tomado de MTPS (1998c)

GRÁFICO 5.37



Lima Metropolitana: Evolución de la composición  
de la PEA asalariada 1989-1997  
(base 1989=100)



Fuente: Elaborado sobre la base de la Encuesta de Hogares del MTPS 1989-1995 y la Encuesta de Hogares del INEI 1996-1997.

**GRÁFICO 5.38**

LIMA METROPOLITANA: PEA OCUPADA DEL SECTOR PRIVADO  
SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA, 1984-1993

	1984	1987	1989	1991	1993	1995 /a	1997 /a
Independientes	25.0	22.0	23.5	28.6	26.9	26.4	28.4
De 2 a 4 trabaj.	20.6	24.2	23.5	23.6	27.2	27.3	29.0
De 5 a 9 trabaj.	7.3	8.2	7.5	7.0	7.9	9.1	8.2
De 10 a 19 trabaj.	5.4	5.5	4.6	5.4	5.1	5.7	5.3
De 20 a 99 trabaj.	11.2	9.6	11.0	9.7	10.6	9.7	9.6
100 y más trabaj.	30.5	30.6	30.0	25.8	22.3	21.8	19.4
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100
Cifras expandidas	1,560.263	2,059.942	2,169.453	2,376.979	2,610.352	2,846.029	3,037.861

Fuente: Chanamé (1996) cuadro 1.2.

/a Elaboración propia en base a ENE 1995 y ENAHO 1997.

**TABLA 5.11**

LIMA METROPOLITANA: ESTRUCTURA DEL EMPLEO  
SEGÚN SECTOR, 1986 - 1997

	Formal				Informal				Total	Total (niveles)
	Prof. y Técnic. ind. Priv.	Asalar. Privado	Público	Total	Micro Empresa	Indepen	Hogar	TFNR		
1986	2.7	31.5	16.2	50.4	9.6	29.1	6.6	4.5	49.7	2,141,556
1987	2.8	32.7	17.2	52.7	9.3	28.5	5.1	4.5	47.4	2,181,170
1989	2.2	32.1	16.9	51.2	7.6	31.0	4.9	5.3	48.8	2,312,339
1990	2.7	30.1	15.3	48.1	9.4	33.3	5.2	4.1	52	2,314,831
1991	2.8	30.9	13.7	47.4	10.1	34.8	4.8	2.9	52.6	2,317,019
1992	2.4	30.1	12.3	44.8	10.9	36.3	4.9	3.1	55.2	2,312,183
1993	3.4	30.0	12.0	45.4	13.2	32.4	4.6	4.4	54.6	2,511,319
1994	3.5	33.1	10.3	46.9	11.5	32.8	4.6	4.2	53.1	2,581,156
1995	3.1	31.5	10.0	44.6	12.7	33.3	4.7	4.8	55.5	2,845,830
1997	5.4	30.5	7.1	43.0	13.5	32.9	5.0	5.5	56.9	3,037,861

Fuente: Saavedra (1998), cuadro 4

TABLA 5.12

LIMA METROPOLITANA: REMUNERACIONES PROMEDIO REALES  
SEGÚN SECTOR Y TAMAÑO DE EMPRESA, 1991 - 97  
(SOLES DE 1994)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1991-97 a/
Sector público	405	480	445	555	600	594	777	0.92
Sector privado	601	638	571	703	728	641	744	0.24
De 2 a 9 trabaj.	497	487	469	533	554	557	572	0.15
De 10 a 49 trabaj.	609	531	536	699	747	591	674	0.11
De 50 a 99 trabaj.	732	669	652	847	831	692	843	0.15
De 100 a 499 trabaj.	646	767	633	854	773	758	880	0.36
500 o más trabaj.	748	1209	912	979	1482	1062	1361	0.82
Sector independiente	439	386	389	382	385	426	386	-0.12
Profesional	410	381	356	383	390	455	416	0.01
No profesional	493	397	447	380	376	383	339	-0.31
Resto	85	101	76	109	107	160	209	1.46

Fuente: MTPS, Compendio Estadístico

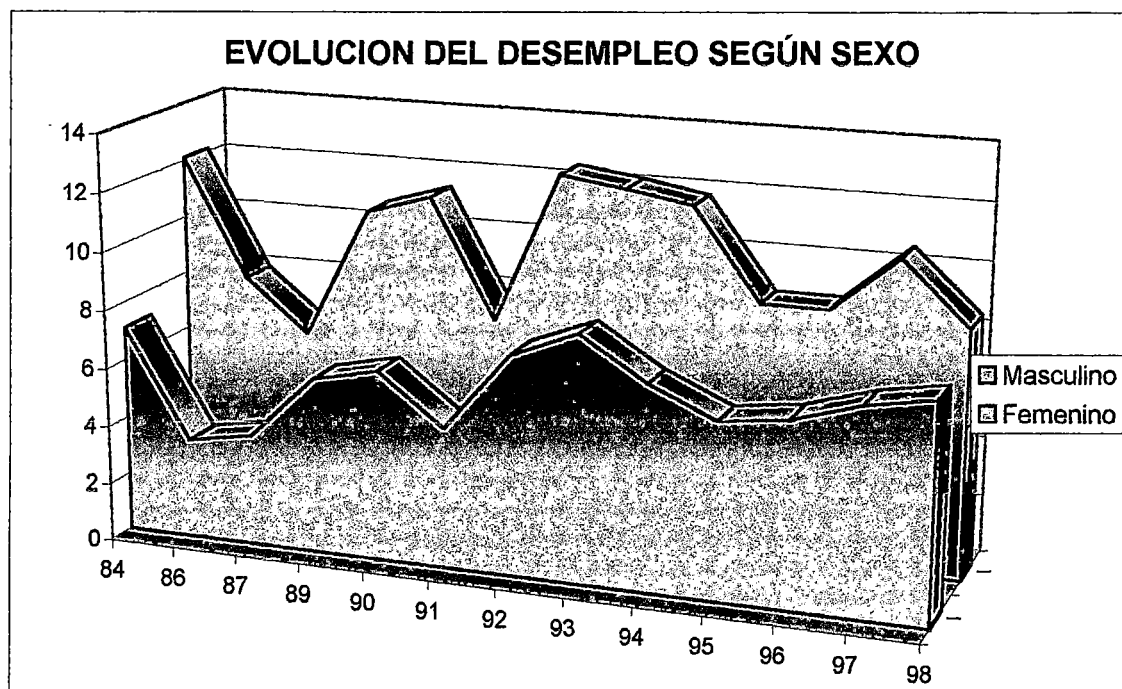
a/ Variación porcentual del período 1991 - 1997.

TABLA 5.13

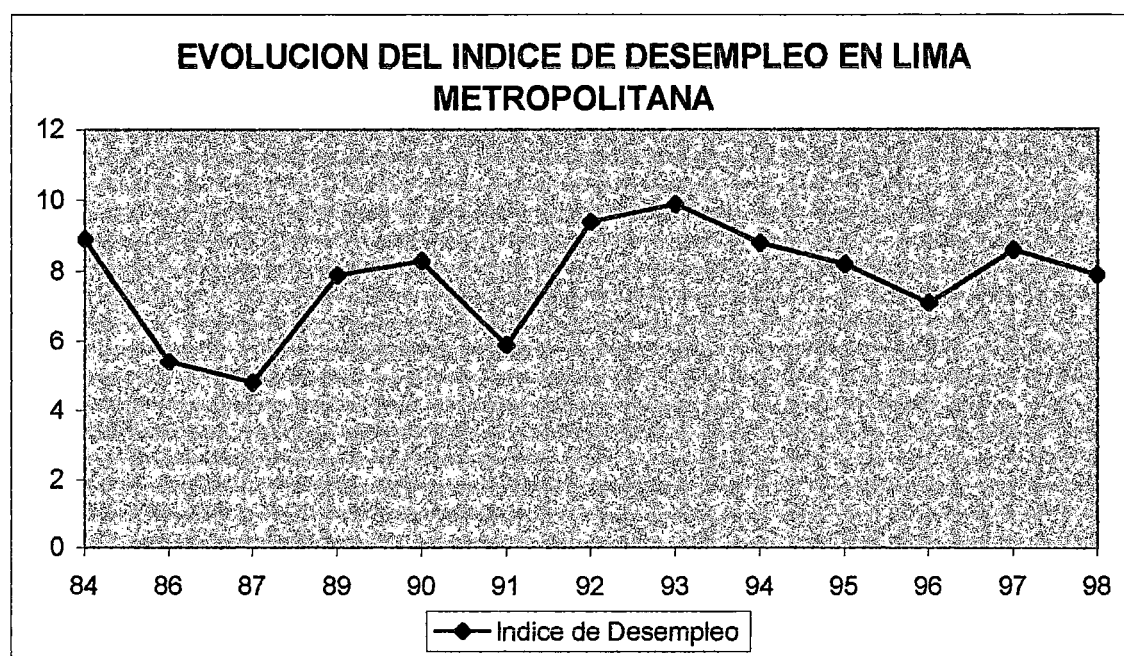
**Lima Metropolitana: Tasa de Desempleo Abierto Según Variables  
Seleccionadas  
(porcentajes)**

	1984	1986	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Sexo</b>													
Masculino	7.1	3.4	3.8	6.0	6.5	4.8	7.5	8.4	7.0	6.0	6.3	7.0	7.4
Femenino	12.1	8.0	6.2	10.7	11.4	7.3	12.5	12.2	11.8	8.7	8.7	10.6	8.5
<b>Edad</b>													
14-24	17.2	9.6	9.2	15.2	15.0	11.1	15.1	15.2	12.9	10.9	13.3	13.4	15.4
26-35	7.8	5.1	4.0	7.7	7.7	5.2	8.6	8.3	8.0	5.8	5.2	7.3	5.6
36-45	4.1	2.9	3.0	3.6	4.9	2.1	5.5	5.7	5.3	3.4	3.5	5.4	4.1
46-65	6.5	4.0	3.4	5.0	3.7	3.1	7.0	8.8	8.4	6.9	5.0	6.5	6.0
<b>Educación</b>													
Primaria	6.4	2.8	3.1	5.5	7.4	4.1	8.2	7.0	7.7	7.2	4.6	6.2	7.3
Secundaria	11.6	7.3	6.1	9.1	9.3	7.1	10.0	11.8	9.3	7.5	8.5	10.5	10.4
Sup. Univer.	4.6	3.5	2.7	7.1	6.6	6.5	7.0	8.4	8.3	6.1	5.1	5.7	12.2
Sup. No Univ.	13.0	8.0	7.3	9.9	11.6	5.7	12.7	8.4	10.2	7.6	7.9	7.8	9.0
<b>Total</b>	<b>8.9</b>	<b>5.4</b>	<b>4.5</b>	<b>7.9</b>	<b>8.3</b>	<b>5.9</b>	<b>9.4</b>	<b>9.9</b>	<b>8.5</b>	<b>5.2</b>	<b>7.1</b>	<b>8.6</b>	<b>7.9</b>

**TABLA 5.14**



**GRÁFICO 5.39**



Fuente: Elaborado a partir de los datos consignado en el Compendio Estadístico del INEI 1990-1999

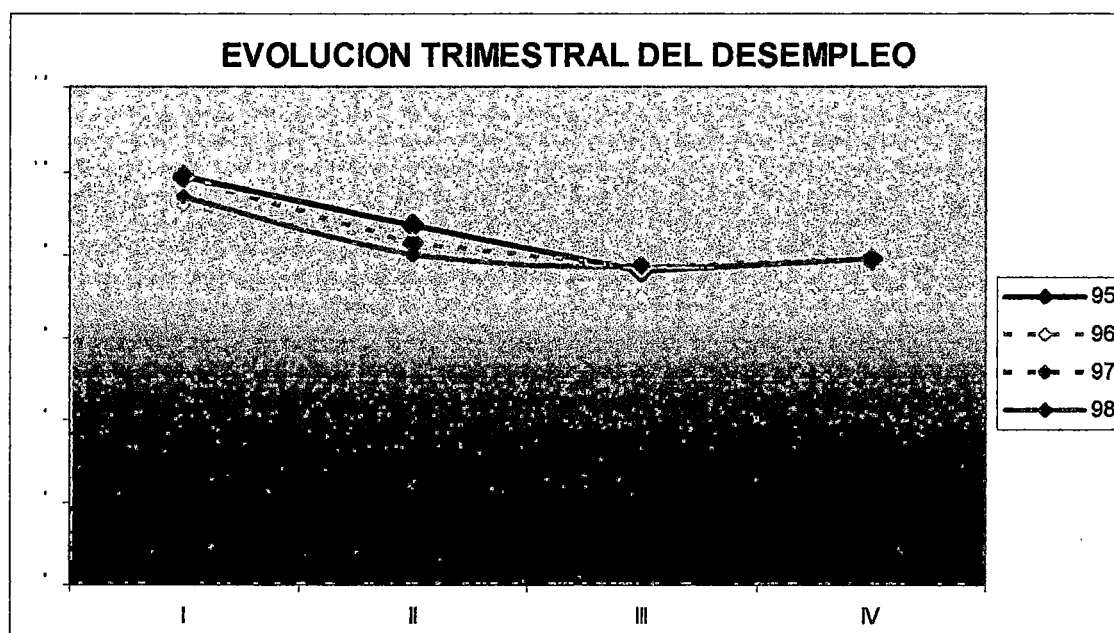
**GRÁFICO 5.40**

**PERÚ URBANO: CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LA TASA DE DESEMPLEO ABIERTO 1995 - 1999**

	95-I	95-II	95-III	95-IV	96-I	96-II	96-III	96-IV	97-I	97-II	97-III	97-IV	98-I	98-II	98-III	98-IV	99-I
<b>Sexo</b>																	
Masculino	7.4	7.4	6.0	5.8	8.0	7.7	6.4	6.5	8.6	6.9	6.8	6.1	7.0	5.5	6.4	7.4	8.1
Femenino	13.7	10.7	10.1	9.8	11.1	9.2	7.9	8.0	11.7	10.2	8.9	9.2	12.8	11.2	9.0	8.5	11.9
<b>Edad</b>																	
De 14 a 24 años	20.8	17.8	16.3	14.7	17.7	15.9	12.7	13.5	18.0	14.2	13.1	12.6	18.2	13.9	13.1	15.4	17.1
De 25 a 44 años	7.2	6.6	5.6	5.6	6.7	6.0	5.1	4.9	7.3	6.6	5.9	5.4	5.9	5.6	5.8	5.6	6.9
De 45 a 54 años	3.8	4.5	3.5	4.0	4.9	5.2	4.8	4.1	5.7	6.1	5.5	4.0	5.5	4.7	4.3	4.1	6.2
De 55 a más años	5.0	5.3	4.3	4.8	5.3	5.1	6.2	7.0	6.9	5.9	5.9	8.8	9.1	7.7	6.1	6.0	7.2
<b>Educación</b>																	
Primaria	5.1	5.7	4.3	4.8	5.3	5.4	5.1	5.4	5.9	5.5	5.7	5.0	9.2	6.2	5.6	5.6	7.3
Secundaria	11.4	10.2	8.8	9.2	10.4	9.2	8.3	8.3	10.9	8.9	9.3	8.9	10.7	9.2	8.5	9.7	10.4
Superior no univ.	12.3	9.3	9.7	8.0	11.4	10.4	7.1	7.3	11.5	10.0	8.5	8.3	8.6	8.4	8.6	7.1	12.2
Superior univ.	10.5	8.8	7.4	6.6	9.5	7.9	6.0	6.1	11.5	9.5	6.0	6.7	7.5	6.3	6.6	6.7	9.0
<b>Domicilio</b>																	
Lima Metropolitana	9.4	8.1	7.9	7.5	9.2	8.2	7.1	7.1	10.2	9.7	8.6	8.5	10.7	8.5	6.9	9.2	10.0
Costa	11.3	10.3	8.7	9.6	10.8	10.0	7.6	7.0	10.3	7.8	8.6	7.6	9.5	8.1	9.4	8.0	10.3
Sierra	10.3	8.3	5.5	5.4	9.0	7.5	7.5	7.7	9.7	6.0	6.1	6.3	7.9	7.6	8.7	5.2	9.7
Selva	8.4	7.1	4.9	5.1	6.8	5.6	5.6	6.0	6.0	5.4	4.0	3.4	4.3	5.4	4.9	6.4	7.2
<b>Total</b>	9.9	8.7	7.6	7.5	9.2	8.3	7.0	7.1	9.9	8.3	7.7	7.5	9.4	8.0	7.7	7.9	9.8

Fuente: INEI Compendio Estadístico 1990-1999

**TABLA 5.15**



Fuente: Elaborado a partir de los datos consignado en el Compendio Estadístico del INEI 1990-1999

**GRÁFICO 5.41**

**Perú Urbano: Indicadores de Duración del Desempleo, 1996  
(semanas promedio)**

	Duración incompleta 96-II	Dur. Completada 96-II	Duración Anual 96	% semanas desempleadas 96
<b>Sexo</b>				
Hombre	12,8	18,7	9,1	17,4
Mujer	12,1	18,1	7,6	14,6
<b>Nivel educativo</b>				
Primaria o sin nivel	8,9	14,6	6,4	12,3
Secundaria	10,8	16,6	7,0	13,5
Superior	16,7	23,1	11,6	22,3
<b>Edad</b>				
14-24	9,3	15,1	7,4	14,2
25-44	15,0	21,2	8,1	15,6
45-54	14,7	20,9	11,4	21,9
55 a más	22,3	27,9	12,1	23,2
<b>Total</b>	12,5	18,5	8,4	16,1

Fuente: INEI Compendio Estadístico 1990-1999

**TABLA 5.16**

## ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ

	FACTOR DETERMINANTE	CATEGORÍA
OFERTA	Precio del Servicio	Estatal
		Particular
	Costo de los Factores Productivos	Personal
		Bienes y Servicios
		Otros Gastos
Inversiones		
Expectativa	Inversiones Financieras	
	Otros gastos	
DEMANDA	Precio del Servicio	Inflación
		Estatal
	Nivel de Ingresos Socioeconómicos	Particular
		A
		B
		C
	Grado de Instrucción del jefe de Hogar	D
		Ninguno
		Primaria
		Secundaria
	Tasa de Escolaridad	Universitaria
		Técnica
	Ubicación Geográfica	Población
Población Escolar		
	Urbana	
	Rural	

**TABLA 5.17**

## EVOLUCION DE LA DEMANDA DEL SERVICIO EDUCATIVO POR NÚMERO DE ALUMNADO SEGÚN CATEGORÍA(\*)

Año(**)	Estatal	%	Privado	%	Total
1982	5,107,949	84.0	971,702	16.0	6,079,651
1983	5,145,676	84.5	945,587	15.5	6,091,263
1984	5,347,977	85.7	895,023	14.3	6,243,000
1985	5,472,042	84.5	1,003,116	15.5	6,475,132
1986	5,688,242	84.4	1,051,999	15.6	6,739,164
1987	5,851,864	84.2	1,101,453	15.8	6,953,913
1988	5,982,465	84.1	1,134,336	15.9	7,116,801
1989	6,173,681	83.9	1,183,711	16.1	7,357,392
1990	6,130,040	85.0	1,084,320	15.0	7,214,360
1991	6,081,517	84.6	1,104,512	15.4	7,186,029
1992	6,069,349	84.3	1,132,626	15.7	7,201,975
1993	6,164,002	84.5	1,127,533	15.5	7,291,535
1994	6,441,370	84.4	1,192,718	15.6	7,634,088
1995	6,582,788	84.2	1,233,871	15.8	7,816,659
1996	6,728,477	84.3	1,249,276	15.7	7,977,753
1997	6,753,033	84.3	1,259,191	15.7	8,012,224
1998	6,793,130	83.3	1,361,503	16.7	8,154,633
1999	7,008,542	83.6	1,370,881	16.4	8,379,423
2000	6,986,815	82.8	1,449,064	17.2	8,435,879

(\*): Incluye ambas modalidades, la escolarizada y la no escolarizada.

(\*\*): Los datos comprendidos entre 1982 a 1990 han sido extraídos a partir de PERU: COMPENDIO ESTADÍSTICO 1994-95/INEI

En tanto que los datos entre 1990 a 1999 proceden del sitio web <http://www/minedu.gob.pe/Ministerio de Educación>.

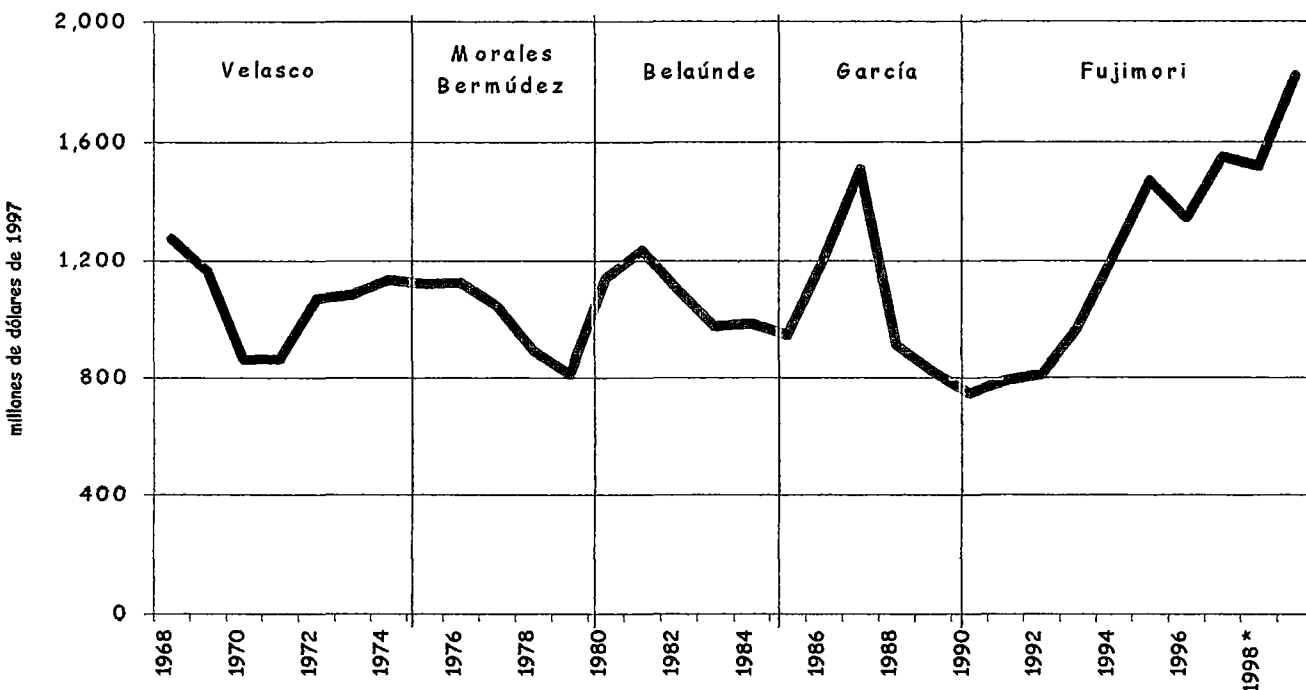
**TABLA 5.18**



Fuente: Ministerio de Educación. Elaboración propia

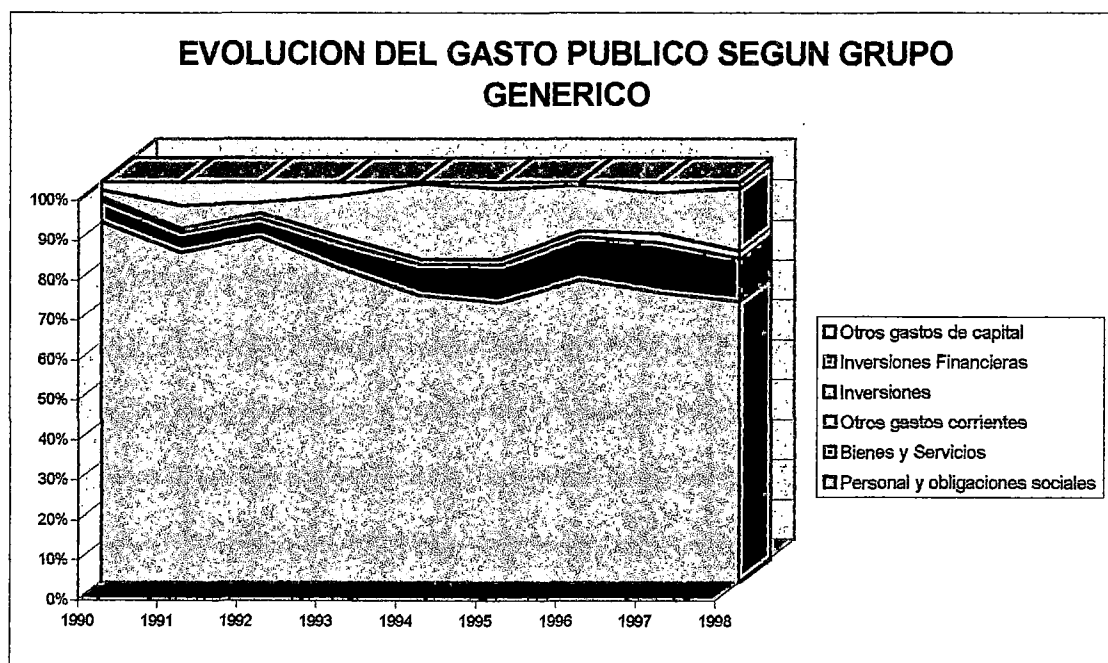
**GRAFICO 5.42**

## EVOLUCION DEL GASTO PUBLICO EDUCATIVO



Fuente: <http://www.minedu.edu.gob.pe/Ministerio de educación>

GRAFICO 5.43



Fuente: Ministerio de Educación/ <http://www.minedu.gob.pe>. Elaboración propia

GRAFICO 5.44



**GASTO PUBLICO EN EDUCACION(1990-1998)**  
(En porcentaje)

CONCEPTO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Personal y obligaciones sociales	90	82.5	86.4	78.5	71.7	69.8	75.5	72.5	70.3
Bienes y Servicios	5.3	4.9	4.5	6.3	7.8	9.5	10.8	12.5	10.8
Otros gastos corrientes	0.9	1	1.3	1.5	1.4	1.4	1.5	2.3	1.9
Inversiones	1.9	5.8	2.7	10.3	18.8	17.6	11.3	10.1	15.6
Inversiones Financieras	0	0	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0.2
Otros gastos de capital	1.9	5.8	5.1	3.4	0.3	1.6	0.7	2.6	1.3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>99.9</b>	<b>100.1</b>	<b>100.1</b>

Fuente: Ministerio de Educación/ [http: www /minedu.gob.pe](http://www/minedu.gob.pe)

**TABLA 5.19**

**LOGRO EDUCATIVO DE POBLACION DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN  
QUINTILES DE INGRESOS DEL JEFE (A) DE HOGAR**

Quintil ingreso bruto mensual jefe 1/	Logro educativo del hijo				Total	
	Ninguno	Atraso >1	Atraso 1 año	Edad normativa	% fila	% col.
I	1,1	56,9	19,4	22,7	100,0	34,2
II ()	0,7	43,8	27,9	27,6	100,0	6,1
III	0,5	42,0	19,3	38,2	100,0	19,6
IV	0,6	32,0	23,9	43,5	100,0	20,2
V	0,0	21,9	22,7	55,4	100,0	19,9
<b>Total</b>	<b>0,6</b>	<b>41,2</b>	<b>21,5</b>	<b>36,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

1/ Los quintiles están en orden ascendente, de menor a mayor. Ingreso nominal monetario y en especie. No incluye las remuneraciones extraordinarias de julio y diciembre.

Fuente: ENAHO 1998, II Trimestre, INEI. Elaboración propia.

**TABLA 5.20**

**LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN  
GASTOS DEL HOGAR EN ÚTILES ESCOLARES**

Gasto Útiles Escolares US \$ 1/	Logro educativo del hijo				Total	
	Ninguno	Atraso >1	Atraso 1 año	Edad normativa	% fila	% col.
0		25,4	34,2	40,4	100,0	14,2
1-10	0,1	50,5	21,6	27,7	100,0	29,9
10.1-50		32,5	21,1	46,4	100,0	45,1
50.1 y +		8,1	20,1	71,8	100,0	10,8
Total	0,0	34,2	23,0	42,7	100,0	100,0

1/ Rango en US\$. 1 US\$=2.66 nuevos soles. Población examinada 917,108  
Fuente: ENAHO 1998, II Trimestre, INEI. Elaboración propia.

**TABLA 5.21**

**LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN EL  
NIVEL EDUCATIVO DE LOS JEFES DE HOGAR**

Nivel educativo del Jefe del Hogar	Logro educativo del hijo				Total	
	Ninguno	Atraso >1	Atraso 1 año	Edad normativa	% fila	% col.
Sin nivel	5,0	76,9	11,9	6,2	100,0	5,3
Primaria	0,8	55,3	19,6	24,3	100,0	45,3
Secundaria	0,0	29,7	24,5	45,9	100,0	34,9
Superior	0,0	12,4	22,2	65,4	100,0	14,5
Total	0,6	41,3	21,3	36,8	100,0	100,0

Fuente: ENAHO 1998, II Trimestre, INEI. Elaboración propia.

**TABLA 5.22**

**LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN AÑOS DE  
ESTUDIO DE LOS JEFES**

Años estudio aprobados jefes	Logro educativo del hijo				Total	
	Ninguno	Atraso >1	Atraso 1 año	Edad normativa	% fila	% col.
0	5,0	76,9	11,9	6,2	100,0	5,3
1-5	0,8	55,6	19,6	24,0	100,0	42,7
6	0,4	49,6	20,1	29,9	100,0	2,6
7-10	0,0	37,4	25,5	37,0	100,0	15,7
11	0,0	23,3	23,6	53,1	100,0	19,2
12 y +	0,0	12,4	22,2	65,4	100,0	14,5
Total	0,6	41,3	21,3	36,8	100,0	100,0

Fuente: ENAHO 1998, II Trimestre, INEI. Elaboración propia.

**TABLA 5.23**

**LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN EL NIVEL EDUCATIVO DE LOS JEFES DE HOGAR Y ÁREA DE RESIDENCIA.**

Nivel educativo del jefe y área	Logro educativo del hijo				Total	
	Ninguno	Atraso >1	Atraso 1 año	Edad normativa		
Total nacional	0,6	41,3	21,3	36,8	100,0	100,0
Urbano	0,4	32,0	22,8	44,9	100,0	63,5
Sin educación	3,1	71,4	15,2	10,2	100,0	1,8
Primaria	0,8	47,4	20,8	31,0	100,0	21,6
Secundaria	0,0	26,9	25,1	48,0	100,0	26,8
Superior	0,0	12,0	22,6	65,5	100,0	13,4
Rural	1,1	57,5	18,6	22,8	100,0	36,5
Sin educación	5,9	79,7	10,3	4,1	100,0	3,6
Primaria	0,8	62,5	18,5	18,2	100,0	23,7
Secundaria	0,0	38,9	22,5	38,7	100,0	8,2
Superior	0,0	17,6	17,8	64,6	100,0	1,1

Fuente: ENAHO 1998, II Trimestre, INEI. Elaboración propia.

**TABLA 5.24**

**LOGRO EDUCATIVO DE POBLACIÓN DE 12 A 19 AÑOS SEGÚN GRUPOS DE EDAD DE LOS JEFES DE HOGAR**

Grupos de edad jefe (a)	Logro educativo del hijo				Total	
	Ninguno	Atraso >1	Atraso 1 año	Edad normativa	% fila	% col.
25-29	0,0	52,2	21,9	25,9	100,0	0,4
30-34	1,5	32,4	22,8	43,4	100,0	4,4
35-39	0,6	38,8	20,8	39,9	100,0	16,9
40-44	0,7	38,6	24,0	36,8	100,0	24,3
45-49	0,5	38,9	22,5	38,1	100,0	20,5
50 y +	0,6	46,5	19,2	33,7	100,0	33,6
Total	0,6	41,1	21,4	36,8	100,0	100,0

Fuente: ENAHO 1998, II Trimestre, INEI. Elaboración propia.

**TABLA 5.25**

## EVOLUCION QUINQUENAL DE LA TASA DE ESCOLARIDAD

Grupos de Edad(*)	Población Total(**)	Población Escolar(***)	Tasa de Escolaridad	% Déficit
1970	6,007,182	3,407,200	56.7	43.3
1975	7,005,186	4,465,500	63.7	36.3
1980	8,003,235	5,227,300	65.3	34.7
1985	8,997,218	6,202,700	68.9	31.1
1990	9,771,248	6,860,898	74.2	25.8
1995	10,410,174	7,583,158	75.1	24.9
2000	10,911,379	8,041,595	73.7	26.3

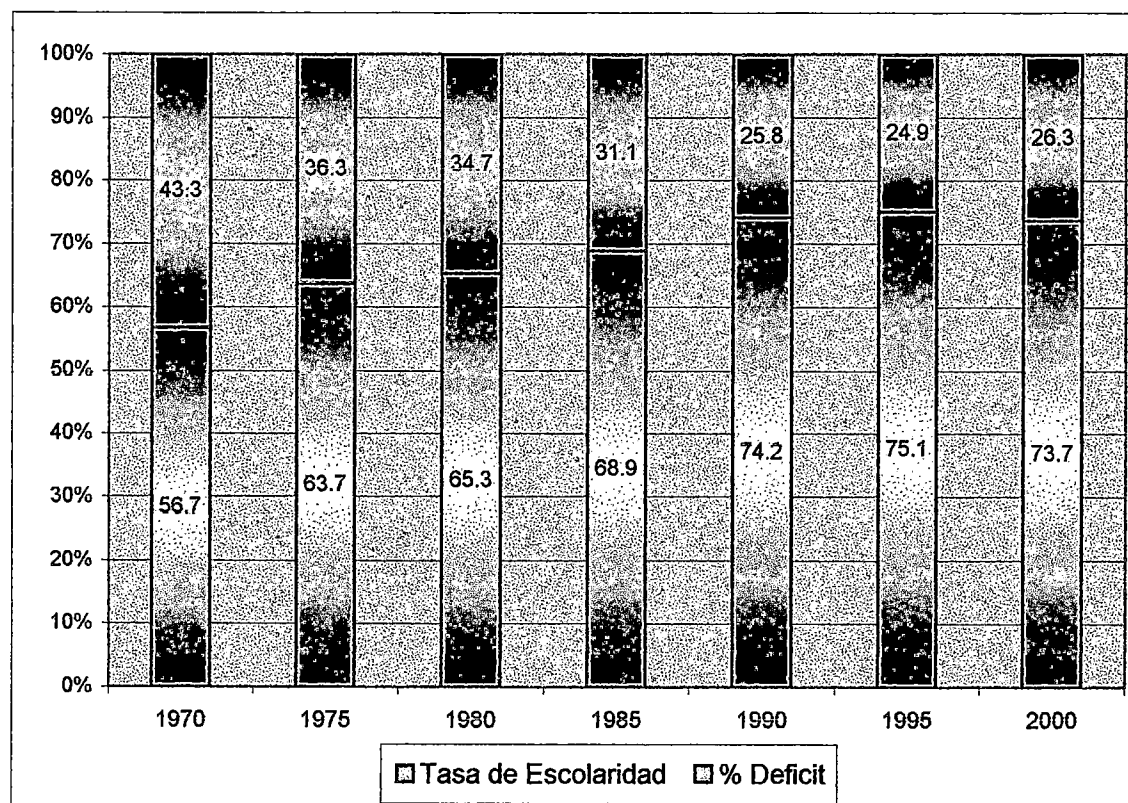
(\*) : Los datos correspondientes a la población escolar han sido tomados de dos diversas fuentes, así tenemos del 70 al 85 a de PERÚ: COMPENDIO ESTADÍSTICO 1994-95/INE, en tanto que del 90 al 2000 procedentes del Ministerio de educación-Unidad de estadísticas Básicas

(\*\*) : Entre 5 a 24 años de edad, datos obtenidos a partir de las proyecciones hechas en PERÚ: COMPENDIO ESTADÍSTICO 1994-95/INEI

(\*\*\*) : Comprendida bajo la modalidad escolarizada.

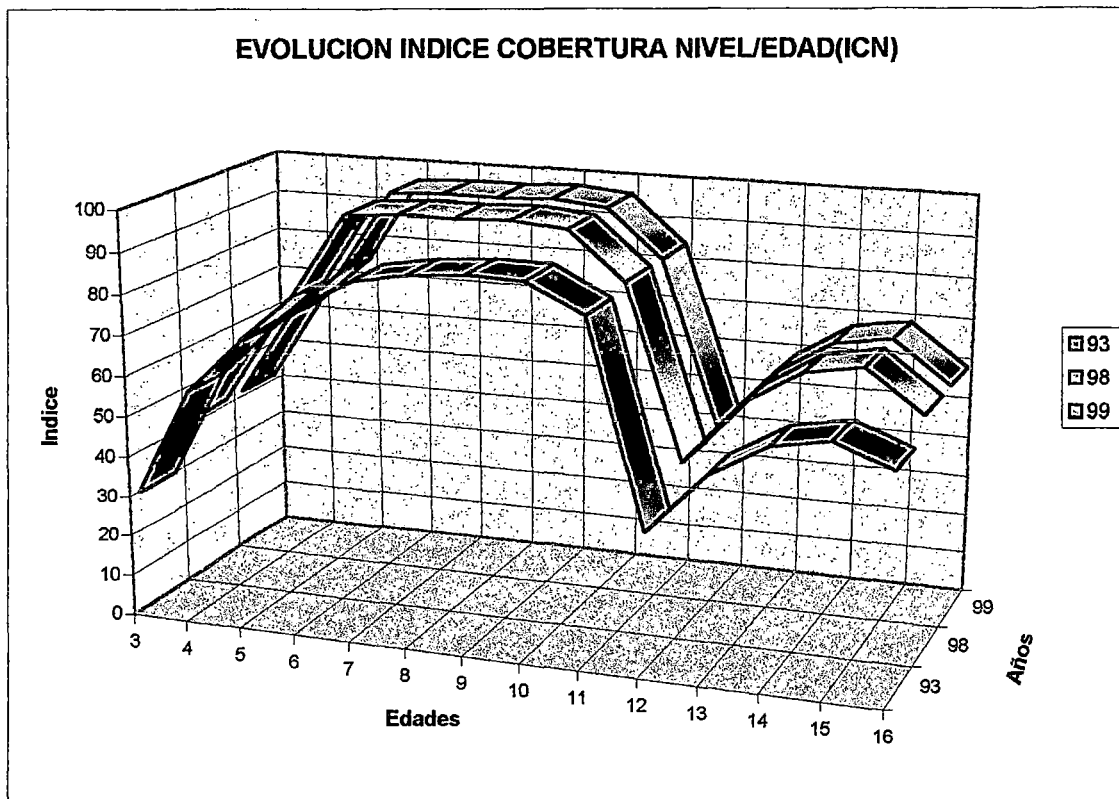
**TABLA 5.26**

## EVOLUCIÓN GRAFICA PORCENTUAL DEL DÉFICIT Y LA ESCOLARIDAD



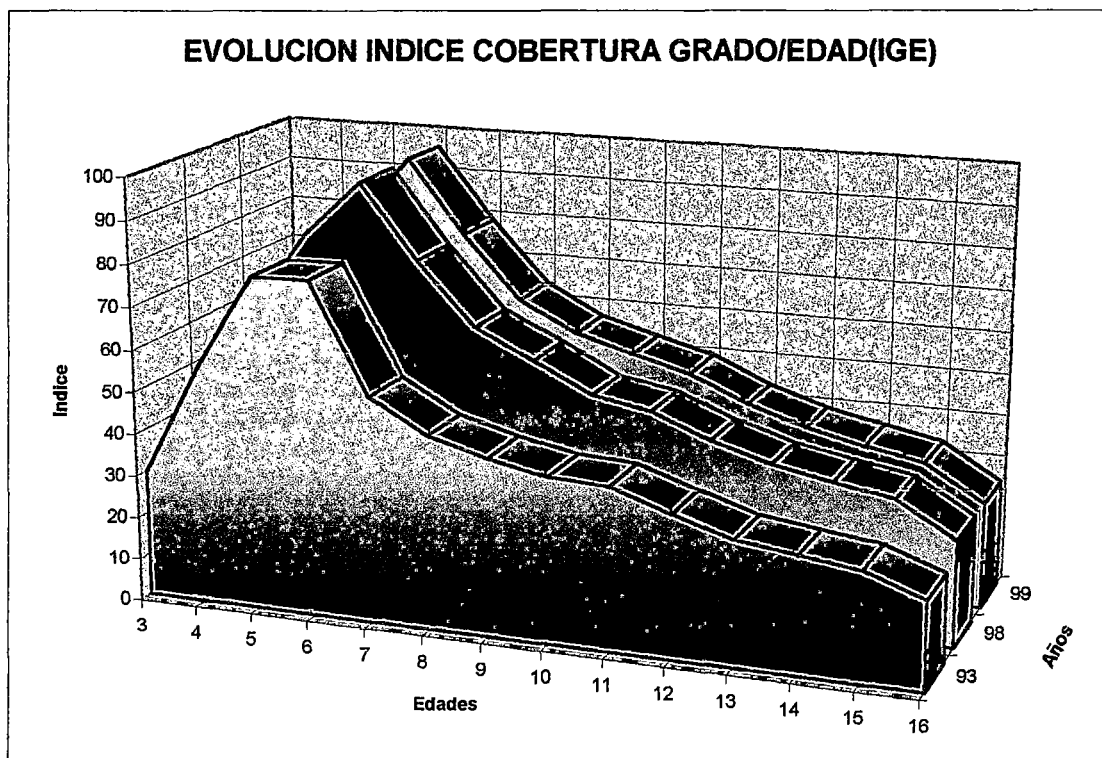
Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO 5.45**



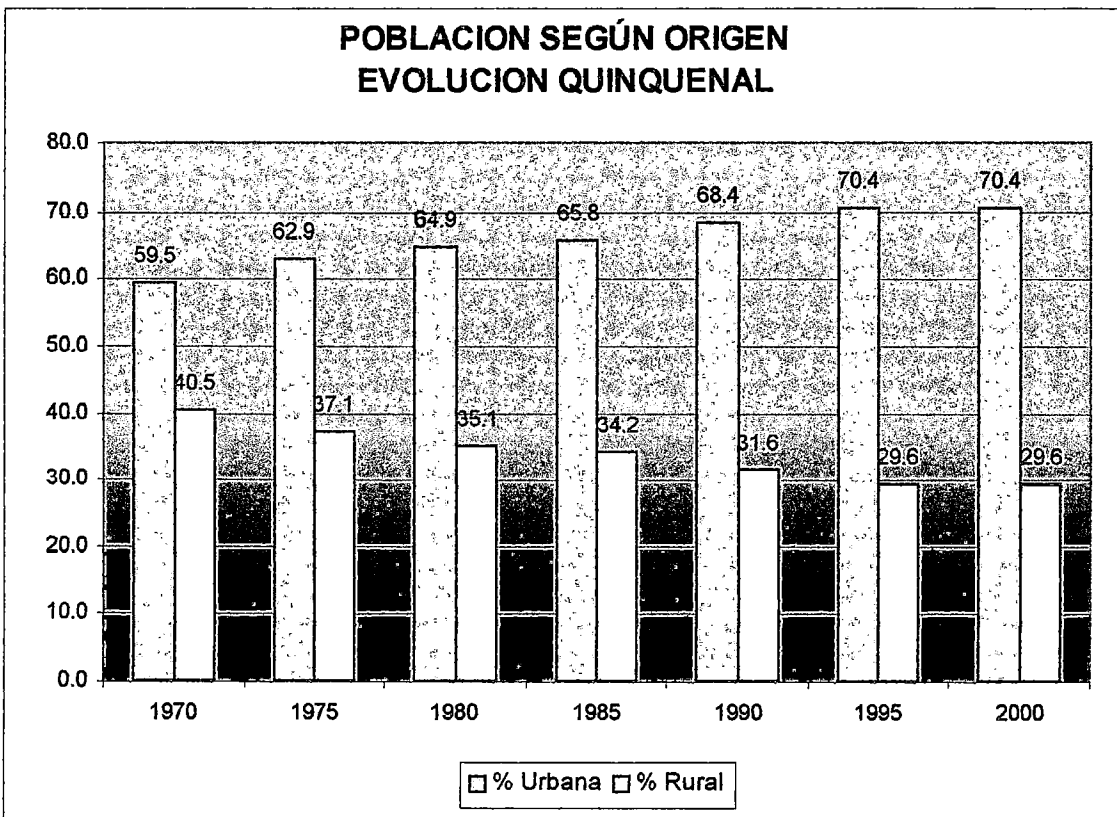
Fuente: Elaborado en base a los datos consignados por el Ministerio de Educación

**GRÁFICO 5.46**



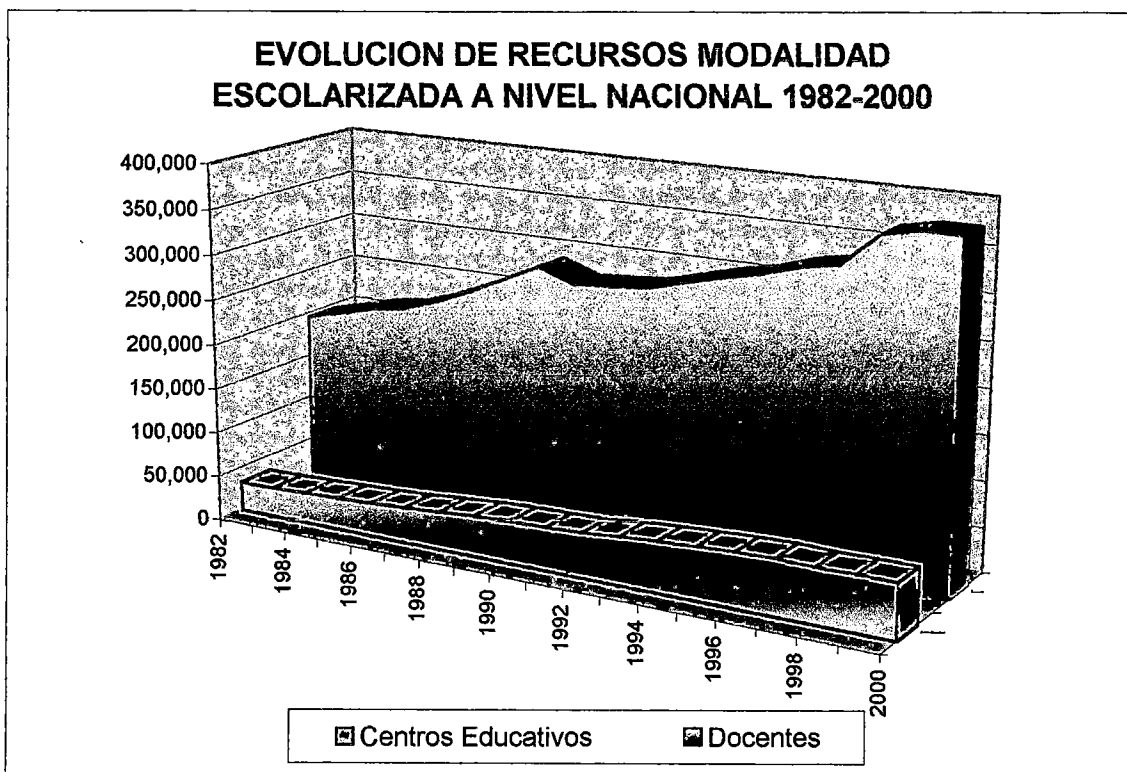
Fuente: Ministerio de Educación

**GRÁFICO 5.47**



Fuente: INEI. Elaboración propia.

**GRAFICO 5.48**



Fuente: Ministerio de Educación. Elaboración propia

**GRÁFICO 5.49**

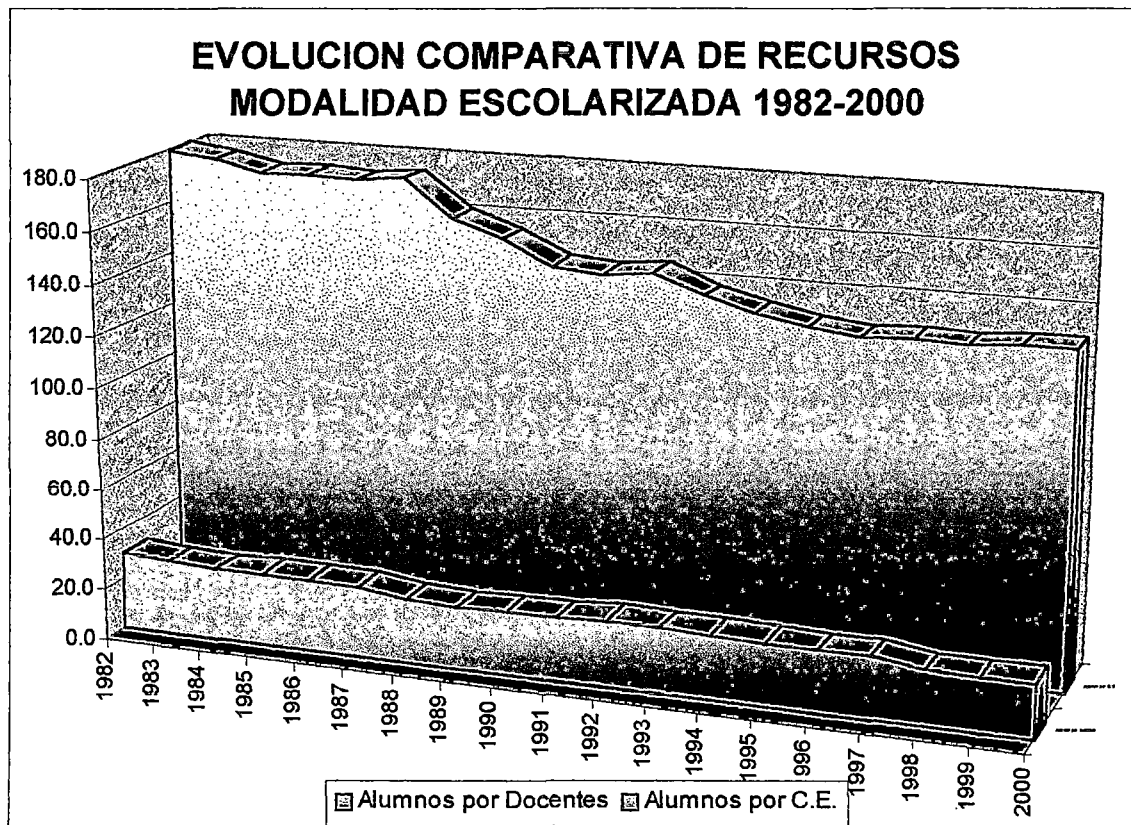
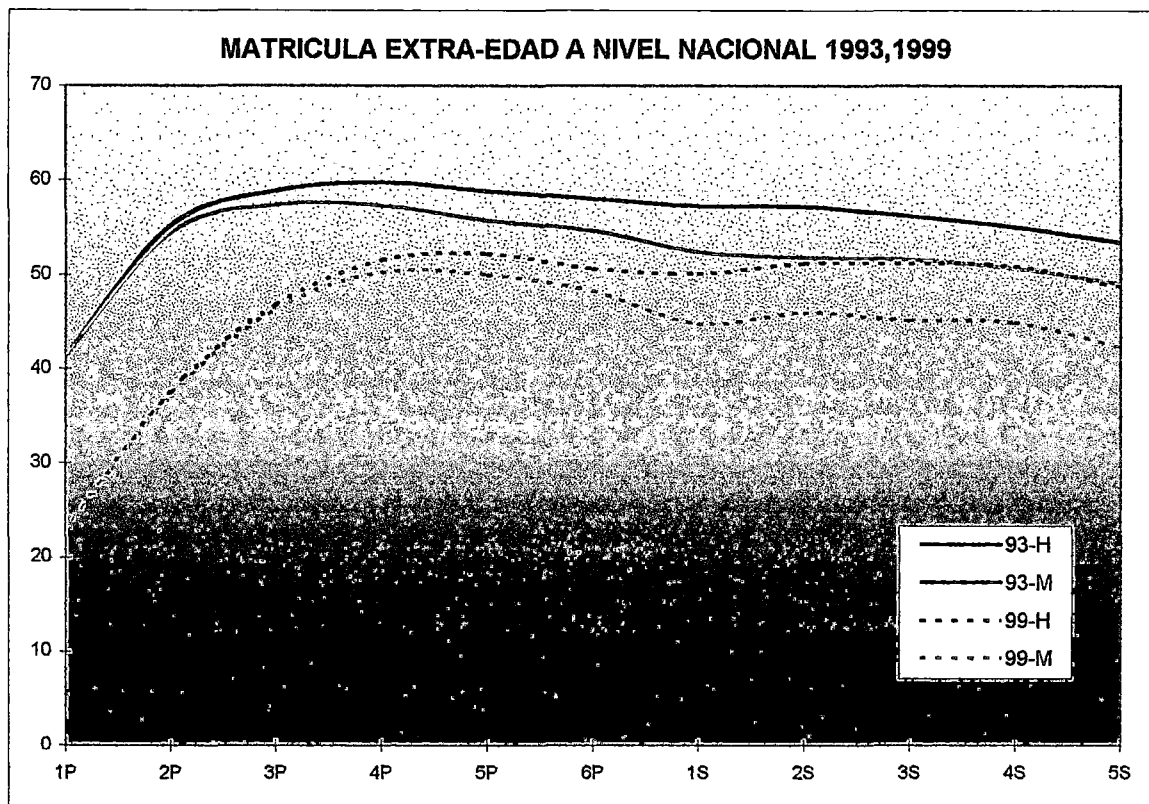


GRÁFICO 5.50



Fuente: Ministerio de Educación.

GRÁFICO 5.51

## COBERTURA EDUCATIVA POR GRADO, SEGÚN NIVEL, MODALIDAD Y ZONA PARA 1993

1993		Total		1		2		3		4		5		6	
PRIMARIA		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Nacional	Adelante	5.8	6.3	4.9	5.1	5.4	6	5.8	6.2	6.4	7.2	6.5	7.4	6.3	7.2
	En Edad	40.1	41.2	53.7	53.4	39.4	39.6	35.3	36.4	33.8	35.5	34.8	36.9	35.7	38.2
	En extra-edad	54.2	52.5	41.4	41.5	55.2	54.5	58.9	57.4	59.8	57.3	58.8	55.7	58	54.6
Estatal	Adelante	5	5.5	4.2	4.4	4.6	5	5	5.4	5.7	6.4	5.8	6.7	5.6	6.3
	En Edad	36.6	37.6	51.3	51	35.8	35.9	31.4	32.2	29.9	31.4	30.9	32.7	31.7	34
	En extra-edad	58.3	56.9	44.5	44.7	59.6	59.1	63.5	62.3	64.3	62.2	63.3	60.6	62.7	59.7
Particular	Adelante	11.5	12.5	11.3	11.7	12.2	13.5	11.6	12.2	11.6	13.1	11.5	12.4	11.1	12.2
	En Edad	67.1	67.7	74.9	75.4	68.7	68.9	66.7	67.9	63.7	64	62.9	63.9	62.6	63.4
	En extra-edad	21.4	19.8	13.8	12.9	19.2	17.7	21.8	20	24.7	22.9	25.6	23.7	26.4	24.3
Urbano	Adelante	8.2	8.9	7.2	7.7	8.3	9.1	8.4	9	8.9	9.8	8.7	9.5	8.2	8.9
	En Edad	49.4	50.3	62.9	63.3	50.5	51.1	46.8	48	43.9	45	44	45.1	44.4	45.4
	En extra-edad	42.3	40.8	29.9	29	41.2	39.7	44.7	43	47.2	45.2	47.3	45.3	47.4	45.8
Rural	Adelante	2.3	2.4	2.6	2.5	2	2	2.1	2.1	2.4	2.8	2.4	2.9	2.2	2.8
	En Edad	26.9	27.5	44.2	43.3	25.7	25.3	19.7	19.8	17.7	18.5	17.5	19.1	17.5	19.7
	En extra-edad	70.8	70	53.2	54.3	72.3	72.7	78.2	78.1	79.9	78.7	80	78	80.3	77.5
1993		Total		1		2		3		4		5			
SECUNDARIA		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
Nacional	Adelante	8.9	10	7.8	9.1	8.8	9.7	9.1	10.2	9.7	10.5	10	10.7		
	En Edad	35	38.8	34.8	38.5	34.1	38.4	34.7	38.2	35.2	38.9	36.6	40.3		
	En extra-edad	56.1	51.3	57.3	52.4	57.2	51.8	56.2	51.6	55	50.6	53.4	49		
Estatal	Adelante	8.1	9.2	7.2	8.5	7.9	8.9	8.3	9.4	9.1	9.7	9.1	9.9		
	En Edad	31.2	34.6	31.3	34.7	30.2	34.1	31	33.8	31.3	34.5	32.9	36		
	En extra-edad	60.6	56.2	61.5	56.9	61.9	56.9	60.7	56.8	59.7	55.8	57.9	54		
Particular	Adelante	13.3	13.5	12.2	12.8	13.8	13.6	13.3	13.8	13.3	13.5	14.4	13.7		
	En Edad	55.7	58.4	57.9	59.8	55.5	58.7	55.5	57.6	55.5	57.9	54.5	57.6		
	En extra-edad	30.9	28.1	29.9	27.4	30.7	27.7	31.2	28.5	31.2	28.7	31.1	28.7		
Urbano	Adelante	9.8	10.5	8.7	9.8	9.7	10.4	10	10.8	10.6	10.9	10.9	11.1		
	En Edad	37.8	40.6	38	40.8	37	40.3	37.5	39.9	37.9	40.5	39	41.6		
	En extra-edad	52.3	48.9	53.2	49.4	53.3	49.2	52.5	49.3	51.5	48.6	50.2	47.3		
Rural	Adelante	4	5.4	3.6	4.7	4	4.8	3.9	5.5	4.6	6.3	4.4	6.8		
	En Edad	19.6	24.6	19.5	24.2	19.3	24.8	19.3	24.1	19.5	24.2	20.9	26.5		
	En extra-edad	76.4	70	76.9	71.1	76.6	70.4	76.8	70.4	75.9	69.5	74.7	66.7		

Fuente: Censos Nacionales Escolares 1993 / Oficina de Estadística Educativa / Ministerio de Educación.

**TABLA 5.27**

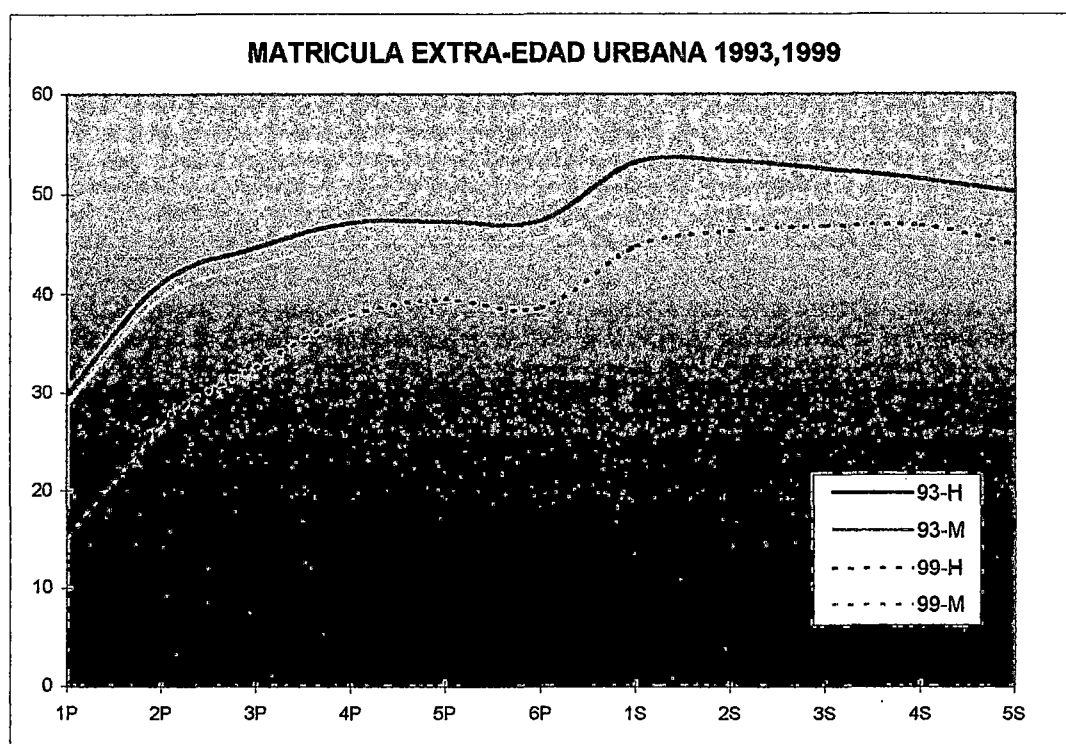


## COBERTURA EDUCATIVA POR GRADO, SEGÚN NIVEL, MODALIDAD Y ZONA PARA 1999

1999		Total		1		2		3		4		5		6	
PRIMARIA		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Nacional	Adelante	8	8.5	5.6	5.8	7.8	8	8	8.5	8.5	9.2	8.5	9.3	10	10.9
	En Edad	49.1	49.8	71.8	71.6	54.6	54.8	45.2	45.3	40.1	40.7	39.5	40.7	39.3	40.9
	En extra-edad	42.9	41.7	22.6	22.6	37.5	37.1	46.8	46.3	51.5	50.2	52.2	50	50.6	48.2
Estatal	Adelante	7.1	7.5	4.6	4.7	7	7.1	7	7.4	7.5	8.2	7.6	8.4	9.1	9.9
	En Edad	46.2	47	70.7	70.5	52.1	52.4	41.9	42	36.6	37.2	35.7	37.1	35.7	37.5
	En extra-edad	46.8	45.5	24.7	24.7	40.9	40.4	51	50.5	55.9	54.6	56.7	54.5	55.2	52.6
Particular	Adelante	14.7	15.7	12.2	13.3	14.3	15.2	15	16.1	15.6	16.8	15.2	15.9	16.9	18
	En Edad	71.1	70.3	79.4	78.7	73.9	73.2	70.2	69.5	67.4	66.7	67.5	66.5	65.3	64.3
	En extra-edad	14.2	14	8.4	8	11.9	11.7	14.9	14.5	17	16.5	17.3	17.5	17.9	17.7
Urbano	Adelante	10.9	11.6	7.3	7.8	10.6	10.9	11.3	12.1	11.8	12.7	11.4	12.3	13.2	14
	En Edad	57.5	57.9	76.9	77	62.4	63.2	56.1	56.2	50.3	50.7	49.1	49.8	48.2	48.9
	En extra-edad	31.6	30.5	15.8	15.2	27	25.9	32.6	31.7	37.9	36.7	39.5	37.9	38.6	37.1
Rural	Adelante	3.7	3.9	3.4	3.3	4.1	4.2	3.6	3.7	3.7	4	3.5	3.9	3.9	4.2
	En Edad	37	37.6	65.1	64.5	44.3	43.8	31.1	31	25.4	25.9	23.3	24.3	22.3	23.7
	En extra-edad	59.3	58.5	31.5	32.2	51.7	52	65.3	65.3	71	70.1	73.2	71.8	73.8	72.1
1999		Total		1		2		3		4		5			
SECUNDARIA		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
Nacional	Adelante	12.6	14.5	12.9	15	12.7	14.9	12.2	14.3	12.8	14.4	12.1	13.8		
	En Edad	36.9	40.7	36.9	40.2	36.1	39.1	36.7	40.6	36.3	40.7	39.2	44		
	En extra-edad	50.5	44.7	50.1	44.8	51.2	45.9	51.2	45.1	50.9	44.9	48.7	42.3		
Estatal	Adelante	11.8	13.9	12.1	14.2	11.9	14.2	11.4	13.7	12.1	13.8	11.3	13.3		
	En Edad	33.6	37.3	33.7	37.1	32.7	35.9	33.3	37.1	33	37.2	36	40.3		
	En extra-edad	54.6	48.8	54.2	48.7	55.4	49.9	55.3	49.2	54.9	49	52.7	46.4		
Particular	Adelante	17.1	17.9	18.4	19.3	17.9	19.3	16.7	17.4	16.3	17.4	15.8	15.8		
	En Edad	56.5	59.1	59	59.8	57.1	58.2	56.3	59	54.3	57.6	55.1	60.6		
	En extra-edad	26.4	23	22.6	20.8	25	22.5	27	23.6	29.4	25	29.1	23.6		
Urbano	Adelante	14	15.6	14.7	16.5	14.3	16.3	13.4	15.2	13.9	15.1	13.1	14.3		
	En Edad	40.1	43	40.5	43.1	39.4	41.4	39.8	42.6	39.2	42.6	42	45.7		
	En extra-edad	45.9	41.4	44.8	40.4	46.3	42.3	46.8	42.2	46.9	42.3	45	39.9		
Rural	Adelante	6.1	8	5.7	7.4	5.9	7.6	6.2	8.1	6.7	9.1	6.4	9.1		
	En Edad	21.8	26.7	22	25.9	21.3	26.2	21.9	27.4	21.1	26.3	23	28.8		
	En extra-edad	72.1	65.3	72.3	66.7	72.8	66.2	71.9	64.5	72.2	64.6	70.6	62.1		

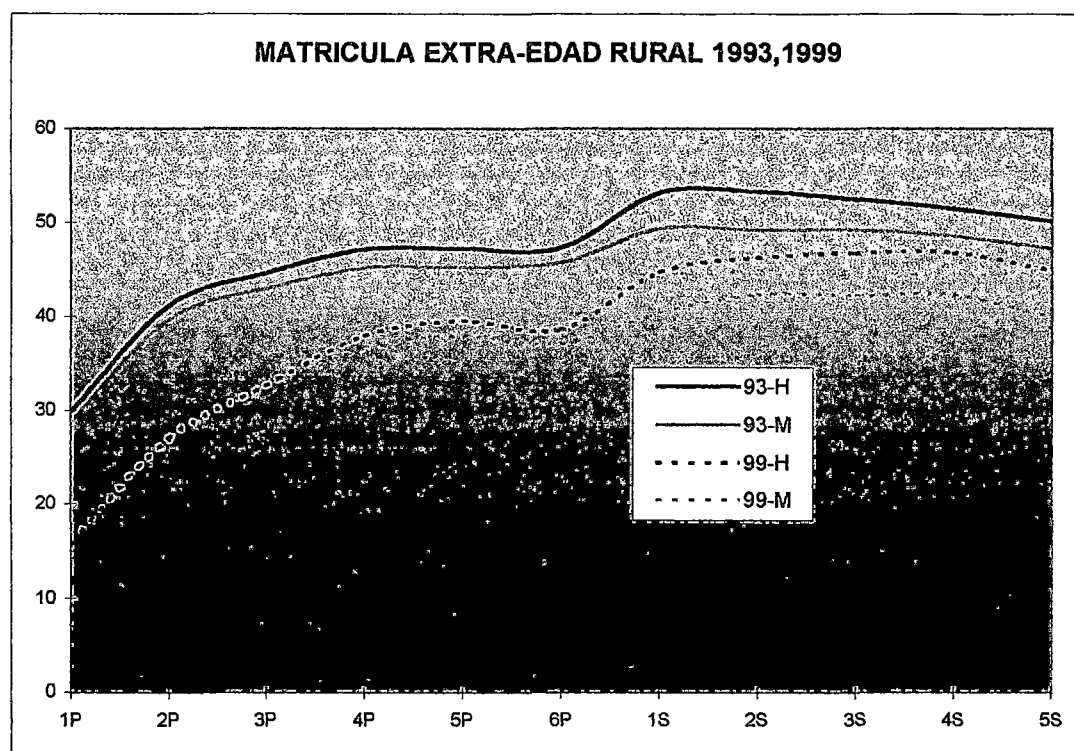
Fuente: Censos Nacionales Escolares 1999 / Oficina de Estadística Educativa / Ministerio de Educación.

**TABLA 5.28**



Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación.

**GRÁFICO 5.52**



Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación

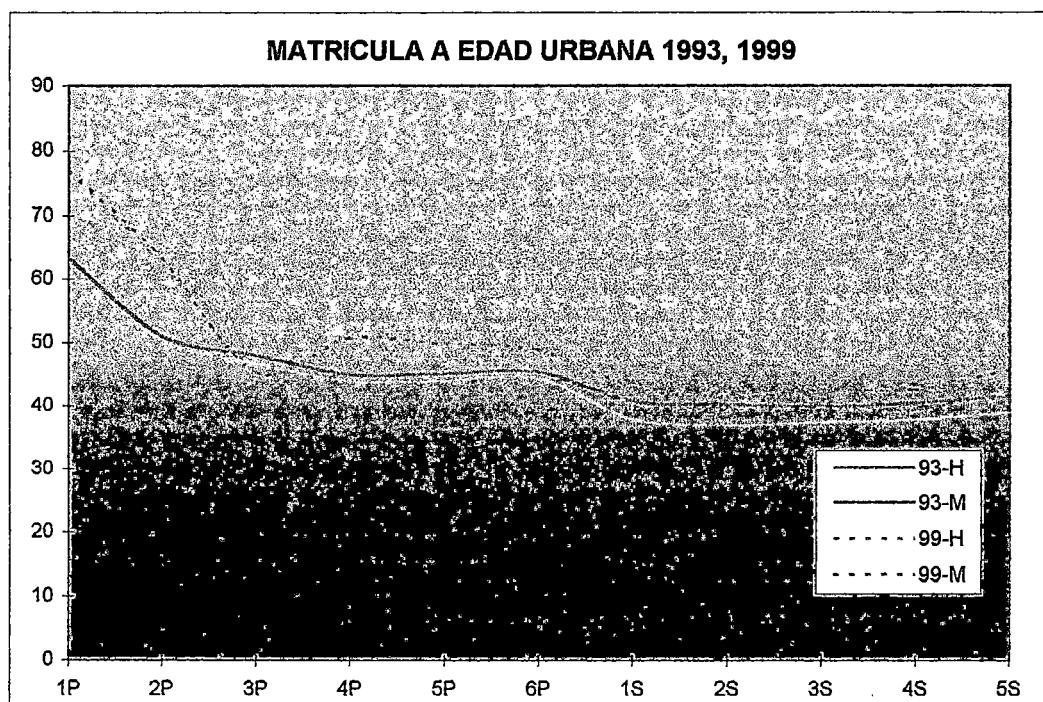
**GRÁFICO 5.53**

## EVOLUCION DE LOS RECURSOS DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA MODALIDAD ESCOLARIZADA

Año(*)	Alumnos Matriculados	Docentes	Centros Educativos	Alumnos por C.E.	Alumnos por Docentes	% Variacional		
						Alumnos Matriculados	Docentes	Centros Educativos
1982	5,791,460	194,500	32,200	179.9	29.8	---	---	
1983	5,871,936	204,700	33,100	177.4	28.7	1.4	5.2	2.8
1984	5,986,812	215,100	34,500	173.5	27.8	2.0	5.1	4.2
1985	6,202,665	220,700	35,600	174.2	28.1	3.6	2.6	3.2
1986	6,456,741	234,300	37,200	173.6	27.6	4.1	6.2	4.5
1987	6,953,913	251,200	39,600	175.6	27.7	7.7	7.2	6.5
1988	6,809,531	270,100	42,200	161.4	25.2	-2.1	7.5	6.6
1989	7,029,344	289,500	45,300	155.2	24.3	3.2	7.2	7.3
1990	6,860,898	275,152	46,942	146.2	24.9	-2.4	-5.0	3.6
1991	6,937,462	278,172	48,000	144.5	24.9	1.1	1.1	2.3
1992	7,248,342	281,547	49,402	146.7	25.7	4.5	1.2	2.9
1993	7,415,723	292,316	53,156	139.5	25.4	2.3	3.8	7.6
1994	7,531,731	303,067	55,993	134.5	24.9	1.6	3.7	5.3
1995	7,583,158	312,005	57,996	130.8	24.3	0.7	2.9	3.6
1996	7,761,845	324,598	60,332	128.7	23.9	2.4	4.0	4.0
1997	7,932,755	331,935	61,183	129.7	23.9	2.2	2.3	1.4
1998	7,761,845	368,416	60,166	129.0	21.1	0.0	13.5	-0.3
1999	7,932,755	376,575	60,643	130.8	21.1	2.2	2.2	0.8
2000	8,041,595	391,099	62,659	128.3	20.6	1.4	3.9	3.3

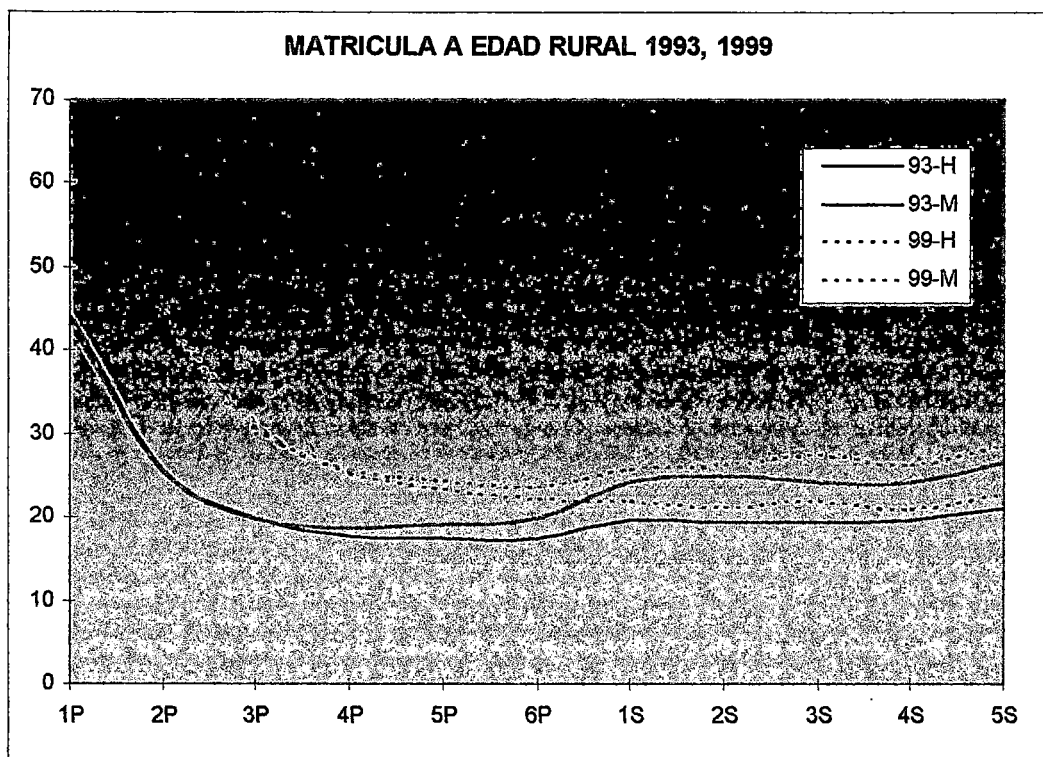
(\*): Los datos comprendidos entre 1982 a 1990 han sido extraídos a partir de PERU: COMPENDIO ESTADÍSTICO 1994-95/INEI  
 En tanto que los datos entre 1990 a 1999 proceden del sitio web <http://www.minedu.gob.pe/Ministerio de Educación>.

**TABLA 5.29**



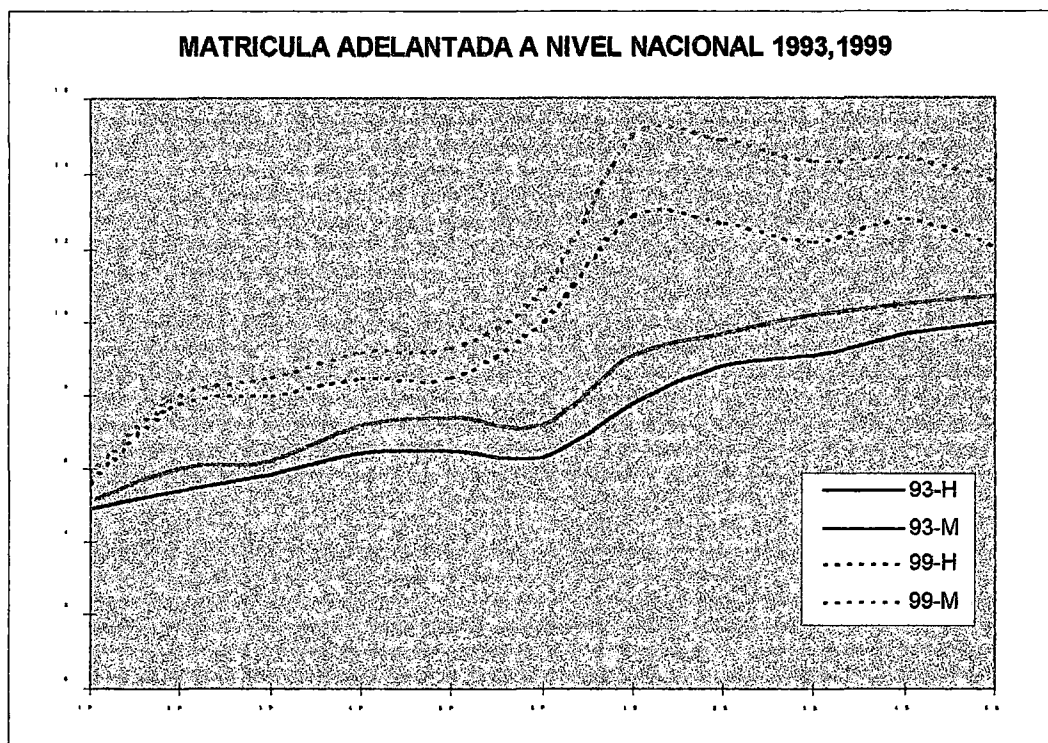
Fuente: Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación

**GRÁFICO 5.54**



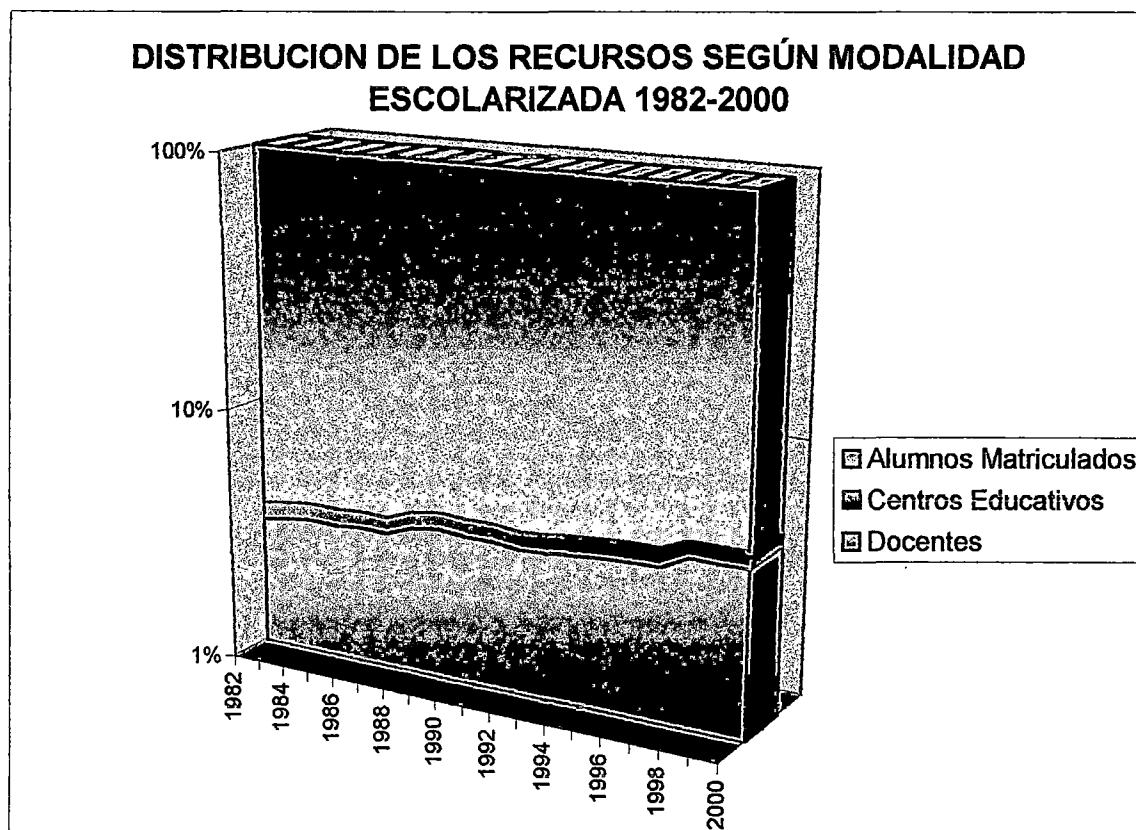
Fuente: Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación

**GRÁFICO 5.55**



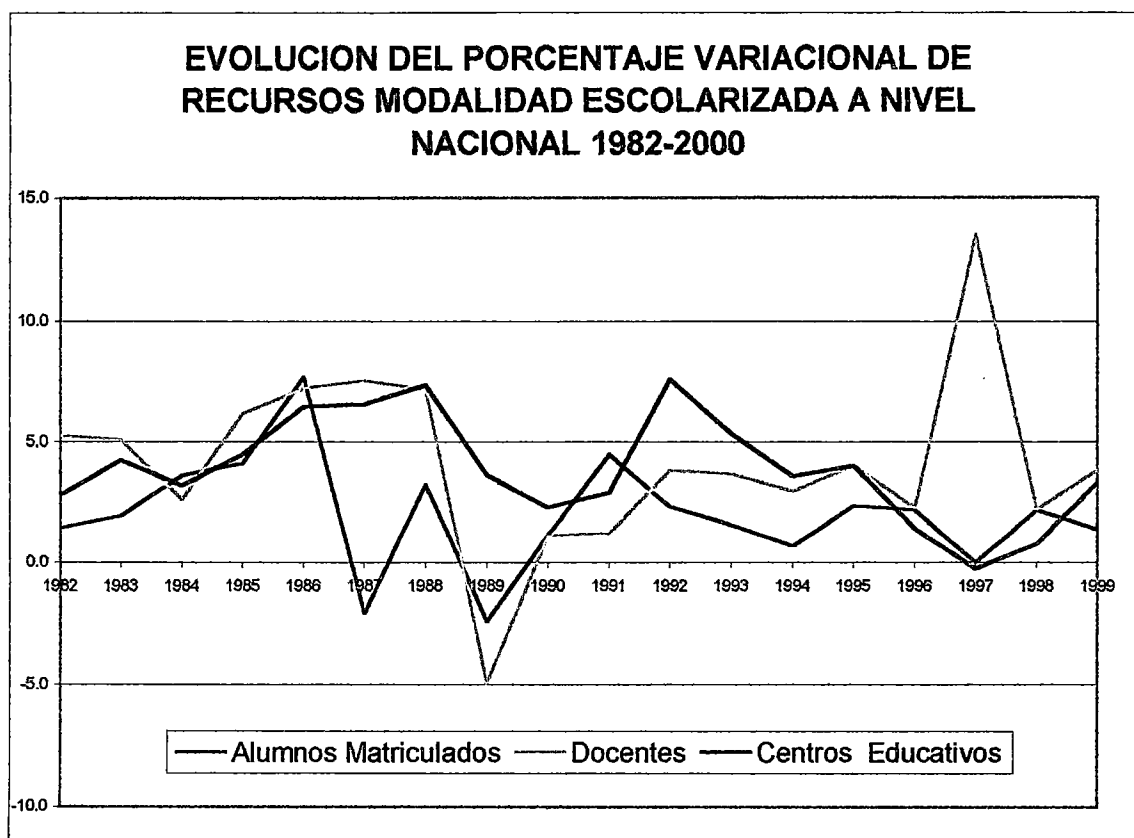
Fuente: Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación

**GRÁFICO 5.56**



Fuente: Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación

**GRÁFICO 5.57**



Fuente: Elaborado a partir de los datos consignados por el Ministerio de Educación

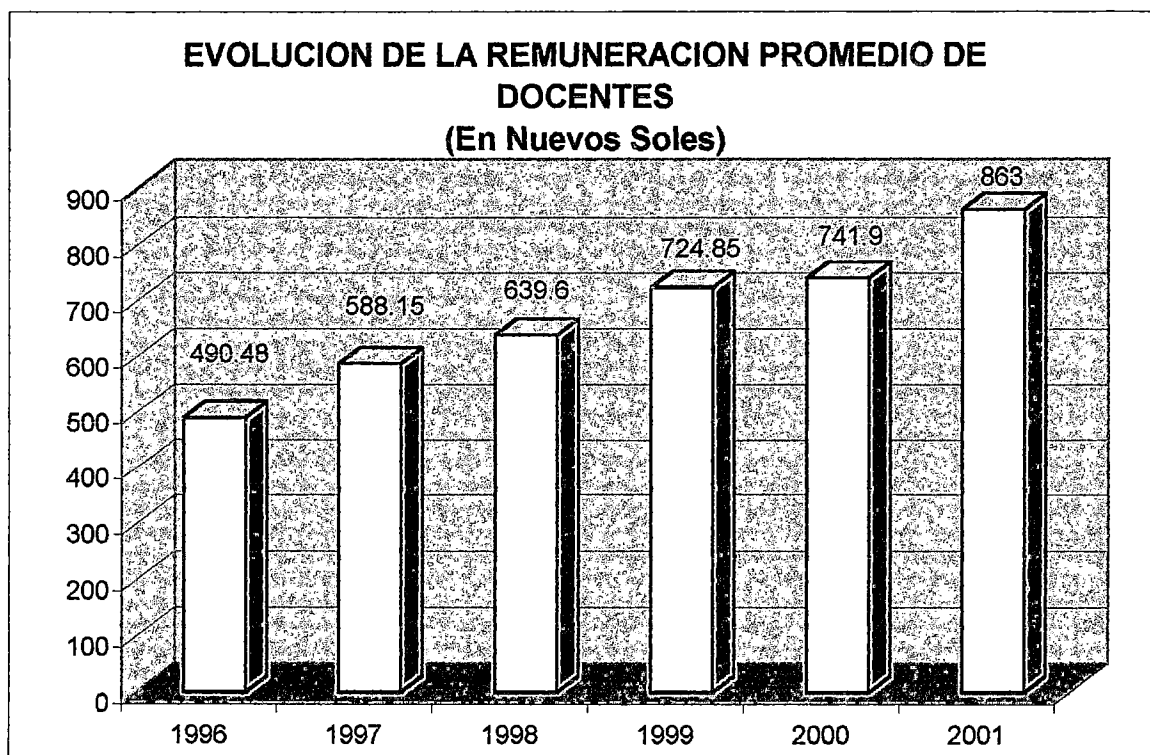
**GRÁFICO 5.58**

**DESCOMPOSICION DEL GASTO POR ALUMNO: 1968-99**

Período	Gasto por alumno	PBI per cápita	Gasto en Educación / Gasto Total	Gasto Total / PBI	Matrícula pública / Población Total
	Soles de 1997		Porcentajes		
1968-1975 (Velasco)	923	7,185	18.4	15.9	22.7
1976-1980 (Morales Bermúdez)	633	7,577	11.6	18.4	25.7
1980-1985 (Belaunde)	542	7,111	11.8	17.8	27.8
1985-1990 (García)	462	6,627	13.1	15.2	29.1
1990-1995 (Fujimori)	424	5,892	13.9	14.8	28.8
1995-1999 (Fujimori)	591	7,080	15.3	15.5	28.5

Fuente: BCRP, INEI y MED

**TABLA 5.31**



Fuente: Ministerio de Educación, tomado de "El Comercio Anuario 2001-2002", p. 257

**GRÁFICO 5.59**

**FASES DEL CONTROL EDUCATIVO**

CONTROL	NIVEL	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Previo	Puede darse a nivel:	Puede darse de manera:	Generalmente el responsable o los responsables de la planificación
Concurrente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinaria</li> <li>• Esporádica</li> </ul>	Generalmente el responsable o los responsables de la planificación
Posterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisional</li> <li>• Operativo</li> </ul>	Dependiendo al rigor con que se quiera manejar el control de las actividades.	Generalmente es efectuado por personal ajenos a los planificadores, sin excluir a estos.

Fuente: Adaptado a partir de "Gestión Educativa", Otoniel Alvarado Oyarse 1999

**TABLA 5.31**

1er. NIVEL					
SO	Subsistema Operativo o Académico	2do. NIVEL			
		P	Subsistema Pedagógico	3er. NIVEL	
				1	Utilización de Audiovisuales
				2	Selección y uso de cintas de video
				3	Organización Previa a una Experiencia
				4	Organización de Visita de estudio
				5	Preparación de una Clase
				6	Desarrollo de una Clase a Nivel Inicial
				7	Desarrollo de una Clase a Nivel Primaria
		8	Desarrollo de una Clase a Nivel Secundario		
		E	Subsistema de Evaluación y Control Académico	1	Evaluación de la Experiencia de Laboratorio
				2	Asesoría Psicológica
				3	Control del Desarrollo de Actividades
				4	Registro de Calificaciones
5	Atención de Padres de Familia				
6	Inspección de Fichas de Aprendizaje				
ST	Subsistema Técnico	1	Elaboración Planillas - Personal Estable		
		2	Elaboración Planillas - Personal Contratado		
		3	Pago de Obligaciones - AFP		
		4	Reembolso Caja Chica		
		5	Reembolso ESSALUD		
		6	Liquidación de Beneficios CTS		
		7	Arqueo de Caja		
		8	Declaración y Pago de Impuestos		
		9	Provisión por Cobro de Pensiones		
		10	Conciliación Bancaria		
SS	Subsistema Social	1	Primeros Auxilios		
SA	Subsistema Administrativo	1	Préstamo de un Texto		
		2	Recepción de Documentos Diversos		
		3	Solicitud de Permiso Docentes		
		4	Reemplazo de un docente		
		5	Solicitud de Requerimientos		
		6	Matriculas y Reinscripciones		



		7	Solicitud de Adelantos
		8	Servicio de Fotocopias
		9	Recepción de Nuevos Libros - Biblioteca
		10	Solicitud de Constancia de Admisión.
SC	Subsistema de Registro y Control	1	Salida de Alumnos - Secundaria
		2	Control Ingreso de Alumnos y Docentes Prim.
		3	Procesamiento de Boletas de Pago
		4	Control Ingreso Alumnado y Docentes Sec.
		5	Control de Ingresos por Servicio de Fotocopiado
		6	Control de Tardanzas y Faltas Alumnos
		7	Control de Tardanzas Docentes
		8	Control Pago de Pensiones
		9	Sanción de Faltas
		10	Control Devolución de Textos
		11	Control de Recuperaciones en Clase
		12	Control Ingreso y Salida de Bienes
		13	Control Ingreso y salida de visitantes al colegio
		14	Control Pago de Pensiones
		15	Elaboración de Directivas
SM	Subsistema de Mantenimiento	1	Acción frente a Incendios
		2	Control de Líneas Telefónicas
		3	Limpieza de Salones
		4	Pintado y Reparación de Mobiliario

Elaboración propia

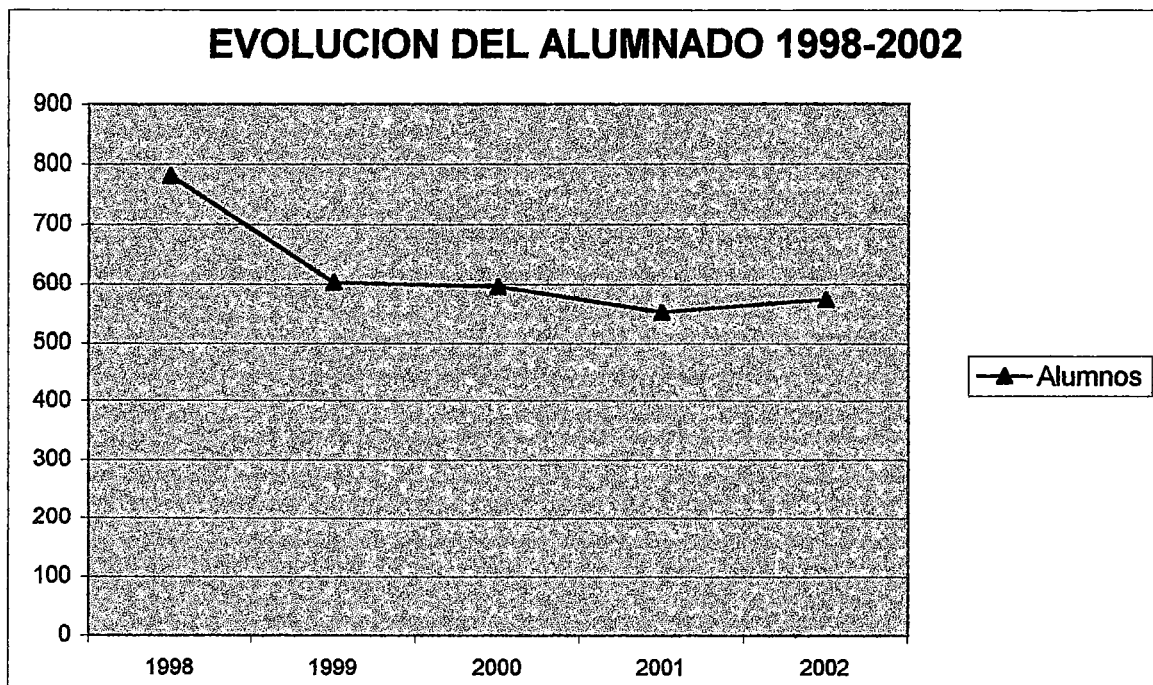
**TABLA 5.32: CODIFICACIÓN DE SUBSISTEMAS**

### EVOLUCIÓN DEL NIVEL DEL ALUMNADO ENTRE 1998 AL 2002

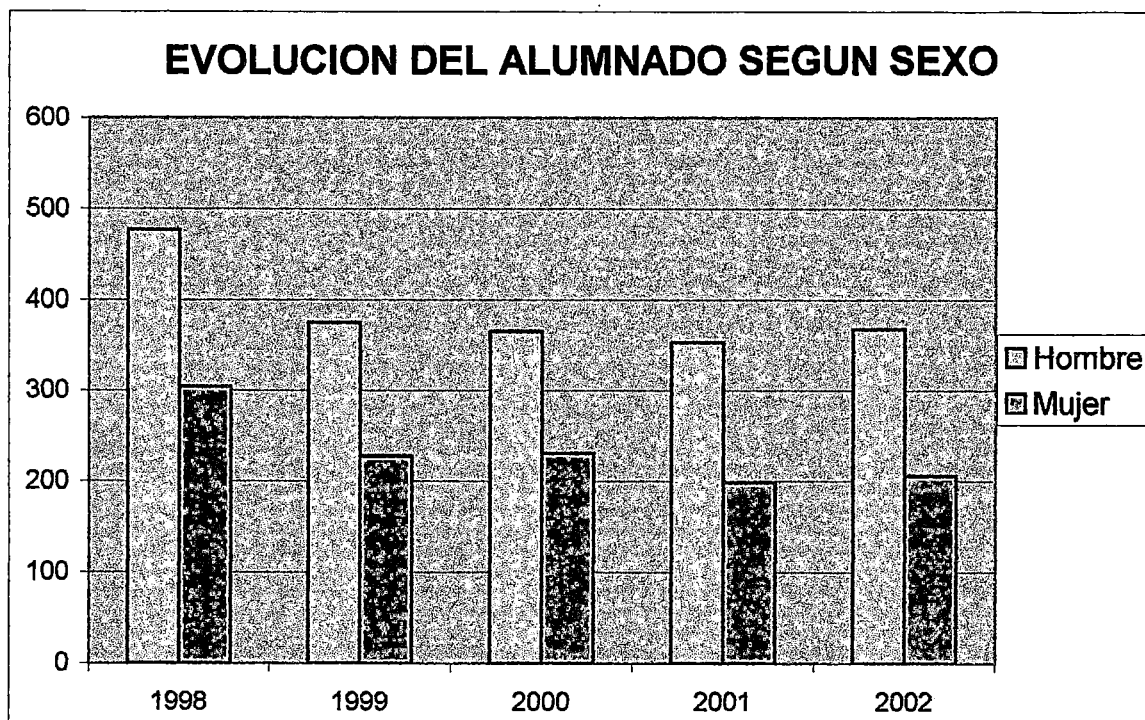
Año	Nivel	H	M	Total
1998	Inicial	37	24	61
	Primaria	226	144	370
	Secundaria	214	136	350
	<b>Total</b>	<b>477</b>	<b>304</b>	<b>781</b>
1999	Inicial	29	17	46
	Primaria	169	113	282
	Secundaria	177	98	275
	<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>228</b>	<b>603</b>
2000	Inicial	23	20	43
	Primaria	170	103	273
	Secundaria	172	108	280
	<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>231</b>	<b>596</b>
2001	Inicial	19	15	34
	Primaria	160	93	253
	Secundaria	174	91	265
	<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>199</b>	<b>552</b>
2002	Inicial	20	17	37
	Primaria	159	107	266
	Secundaria	189	82	271
	<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>206</b>	<b>574</b>

Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

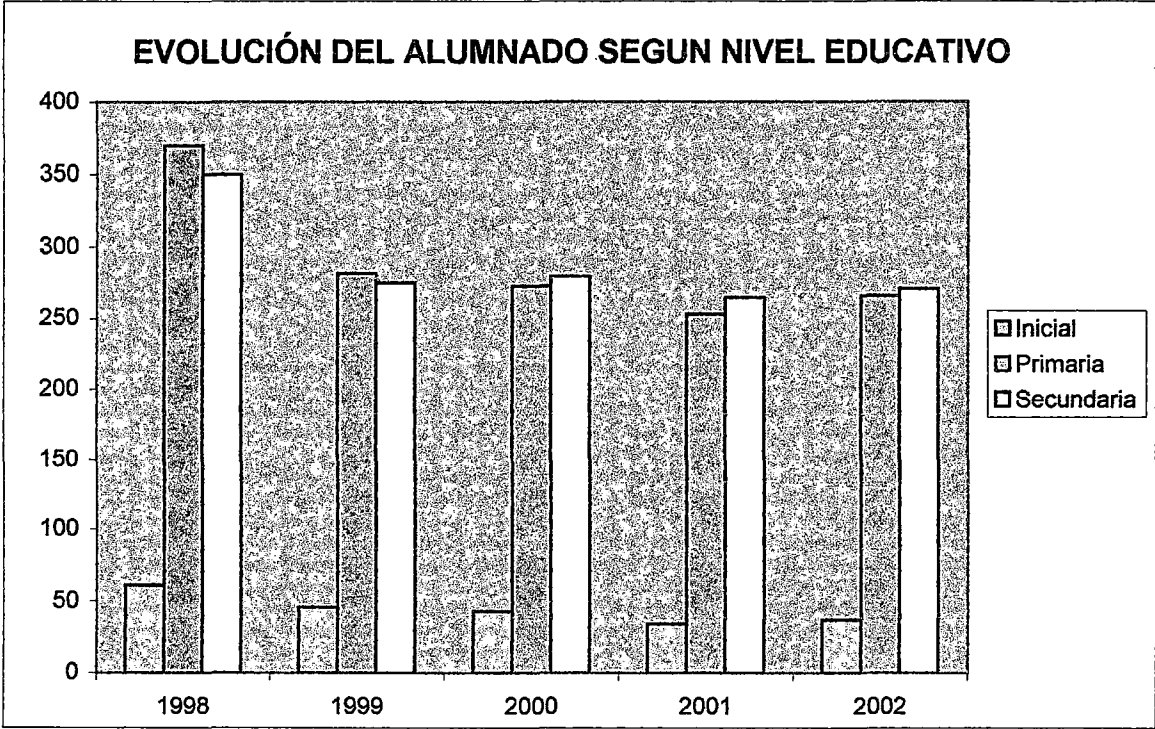
**TABLA 5.33**



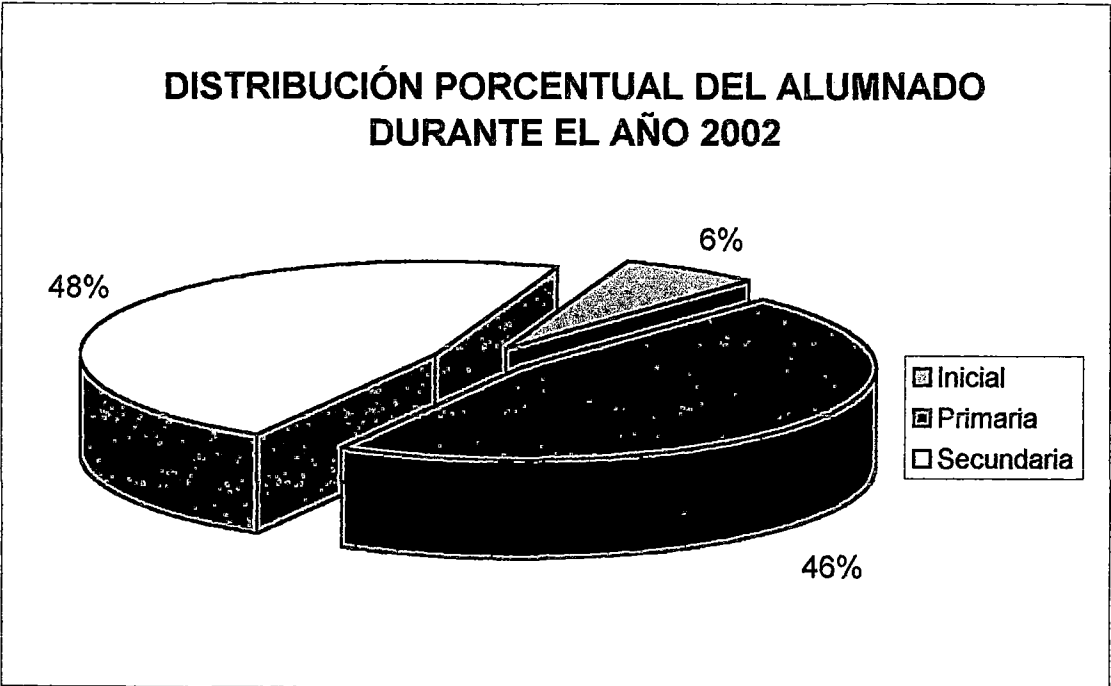
Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia  
**GRÁFICO 5. 60**



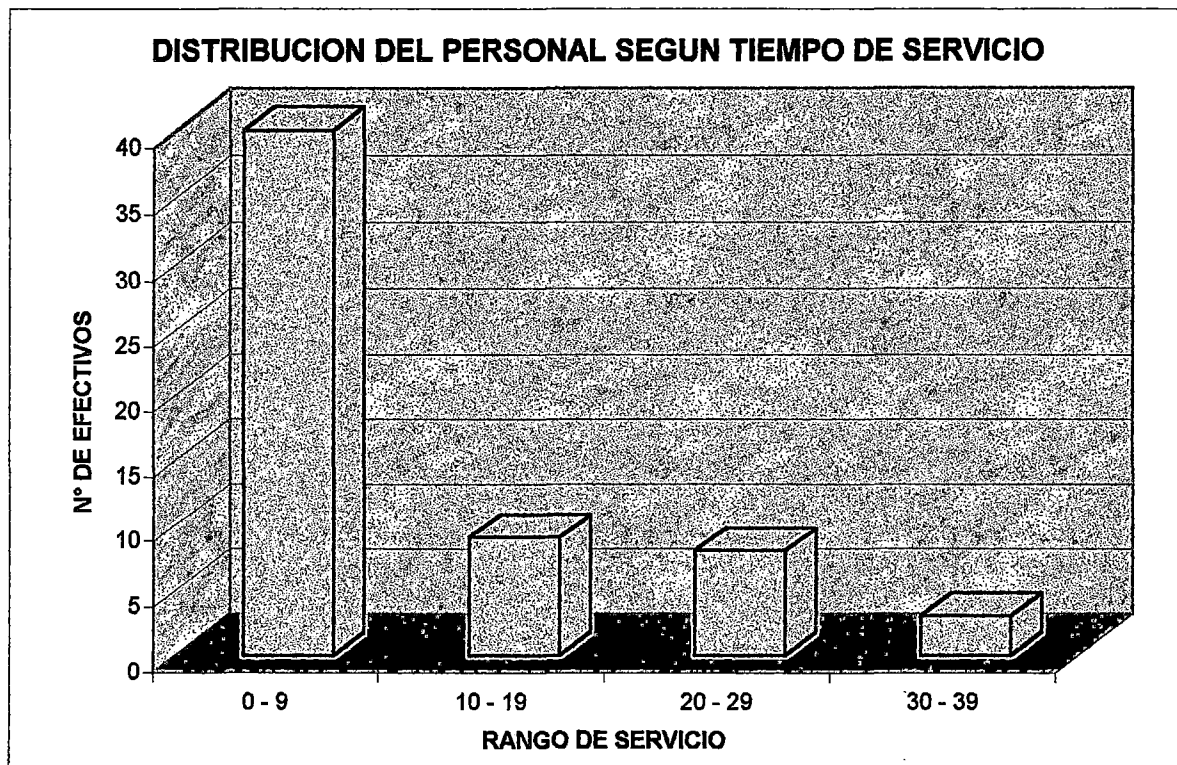
Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia  
**GRÁFICO 5.61**



Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia  
**GRÁFICO 5.62**

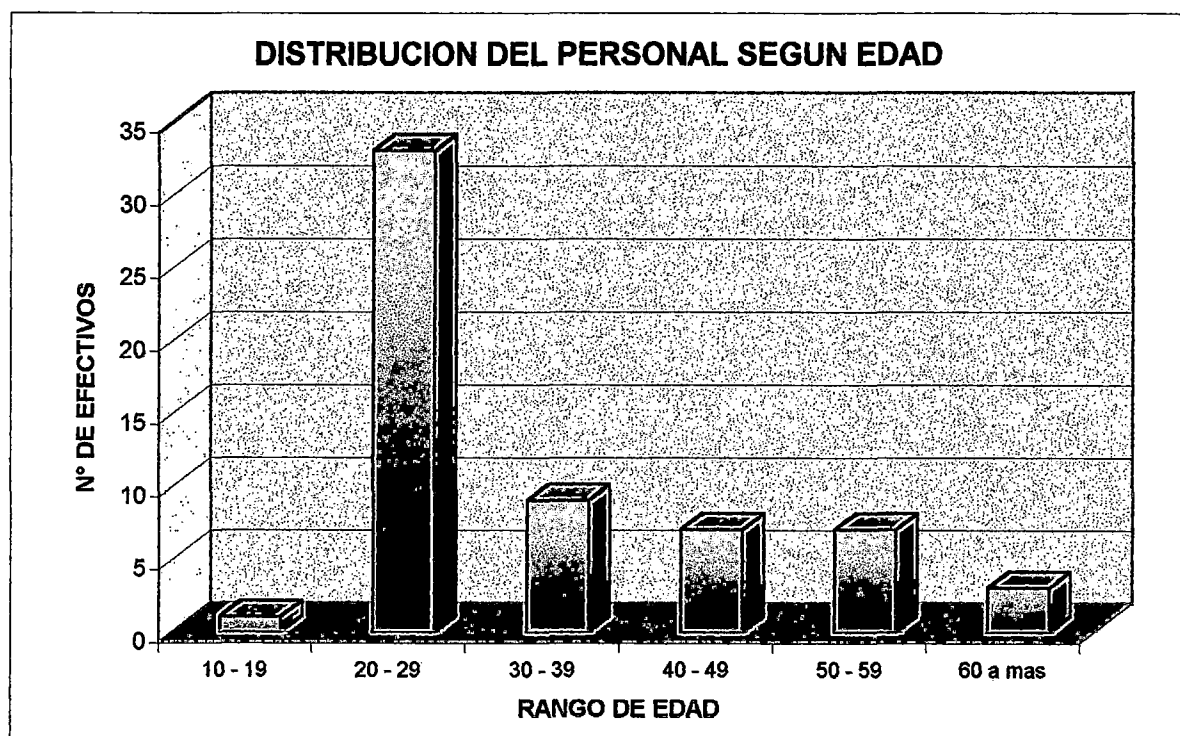


Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia  
**GRÁFICO 5.63**



Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

**GRÁFICO 5.64**



Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

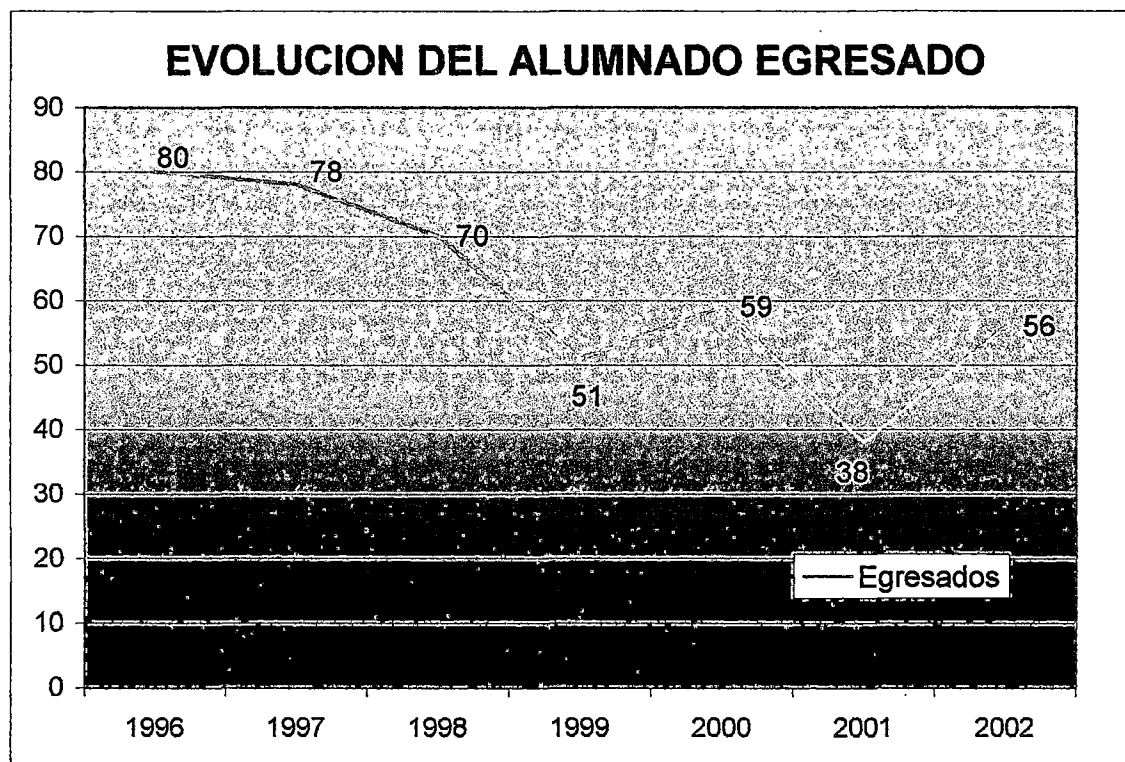
**GRÁFICO 5.65**

**CUANTIFICACION DE LAS PRINCIPALES SALIDAS DEL SISTEMA  
1996-2002**

Año	Alumnos		
	Desaprobados	Repitentes	Retirados
1996	118	25	25
1997	123	25	22
1998	123	17	17
1999	66	4	12
2000	58	9	14
2001	136	8	11
2002	69	6	4

Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

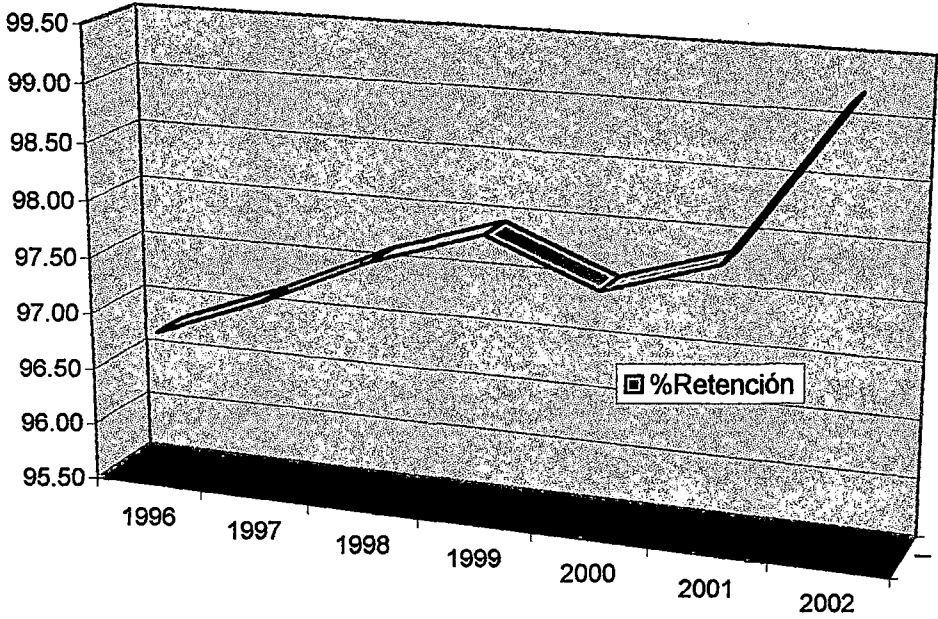
**TABLA 5.34**



Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

**GRÁFICO 5.66**

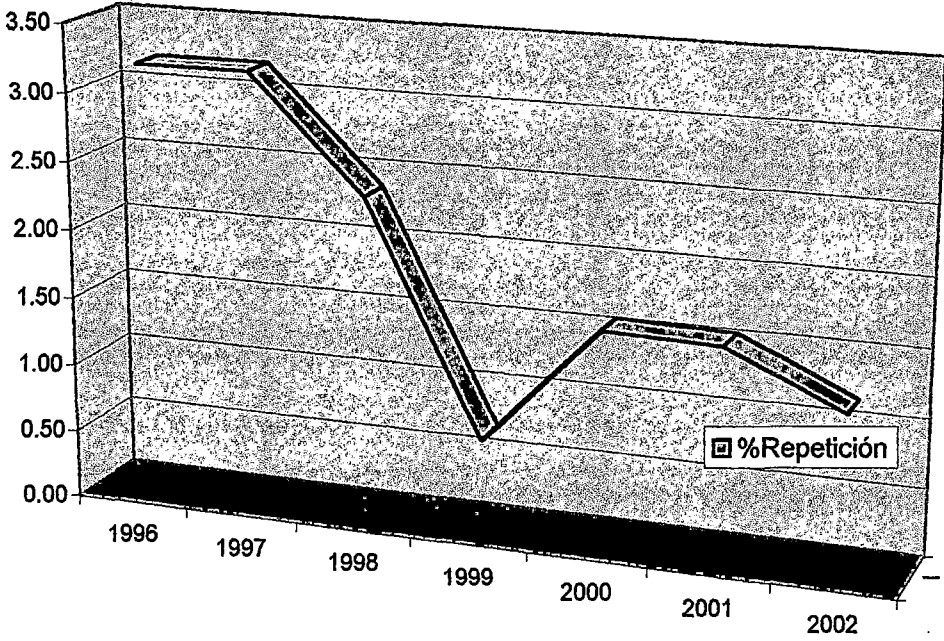
### EVOLUCIÓN DE LA TASA DE RETENCIÓN 1996-2002



Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

GRÁFICO 5.67

### EVOLUCIÓN DE LA TASA DE REPETICIÓN 1996-2002



Fuente: Estadísticas del Colegio. Elaboración propia

GRÁFICO 5.68

## CUADRO COMPARATIVO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Código	Órgano
01	Directivo
02	Línea
03	Apoyo
04	Asesor
05	Control
06	Consultor

**TABLA 7.1: CÓDIGOS POR ÓRGANOS**

ESTRUCTURA ACTUAL		ESTRUCTURA NUEVA	
Cod	Órgano: <i>Directivo</i>	Cod	Órgano: <i>Directivo</i>
011	ASCUL	011	ASCUL
012	Director General	012	Director General
		01103	Secretaria de ASCUL(2)
		01203	Secretaria de Dirección General
Cod	Órgano: <i>Línea</i>	Cod	Órgano: <i>Línea</i>
A	Sección: <i>Inicial-Primaria</i>	A	Sección: <i>Inicial</i>
021A	Subdirector Inicial-Primaria	021A	Subdirector Inicial
022A	Profesor de Aula	022A	Docente de Educación Inicial
023A	Auxiliar de Educación	023A	Auxiliar de Educación Inicial
		B	Sección: <i>Primaria</i>
		021B	Subdirector de Primaria
		022B	Docente de Primaria(3)
		023B	Auxiliar de 1°er. Grado Primaria
		024B	Docente por Curso(4)
		025B041	Asistente de Educ. Primaria



<b>B</b>	<b>Sección: Secundaria</b>	<b>C</b>	<b>Sección: Secundaria</b>
021B	Subdirector Secundaria	021B	Subdirector Secundaria
022B	Tutor de Aula	022B	Tutor de Aula
023B	Profesor de Asignatura	023B	Coordinador de Curso
024B041	Coordinador de Laboratorio(1)	024B	Docente de Asignatura
024B042	Psicólogo(1)	025B04	Asistente de Educ. Secundaria
024B043	Coordinador de Idiomas(1)		
024B044	Bibliotecario(1)		
024B045	Coordinador de Actividades y Educación Física(1)		
<b>Cod</b>	<b>Órgano: Apoyo</b>	<b>Cod</b>	<b>Órgano: Apoyo</b>
<b>C</b>	<b>Área: Subdirección Adm. RRPP</b>	<b>C</b>	<b>Área: Asistencia Pedagógica</b>
031C	Subdirector Administrativo	031C	Subdirector Pedagógico
032C	Contador General	032C	Jefe del Laboratorio de Ciencias
033C	Tesorería	033C	Coordinador de Educación Física
034C	Mantenimiento y Servicio	034C	Coordinador de Idiomas
035C	Área asistencial	035C	Bibliotecario
		<b>D</b>	<b>Área: Subdirección Financiera</b>
		031D	Subdirector Financiero
		032D	Tesorero
		033D	Contador General
		034D	Asistente Contable
		<b>E</b>	<b>Área: Subdirección Adm.</b>
		031E	Subdirector Administrativo
		032E	Secretaria General
		033E	Coordinador de Compras
		034E	Coordinador de Personal
		035E	Planillero
		036E	Auxiliar de Enfermería
		<b>F</b>	<b>Área: Mantenimiento</b>

		031F	Jefe de Mantenimiento
		032F	Operario de Limpieza
		033F	Operario de Mantenimiento
		G	Área: Seguridad
		031G	Jefe de Seguridad
		032G	Agente de Seguridad
<b>Cod</b>	<b>Órgano: Control</b>	<b>Cod</b>	<b>Órgano: Control</b>
051	Consejo Estudiantil	051	Consejo Estudiantil
<b>Cod</b>	<b>Órgano: Asesor</b>	<b>Cod</b>	<b>Órgano: Asesor</b>
041	Comité de Coordinación Interna	041	Comité de Coordinación Interna
		<b>Cod</b>	<b>Órgano: Consultor</b>
		061	Psicólogo
		062	Coordinador de Normas
		063	Encargado de O.B.E.

- (1) : Elementos, que constituyen órganos de apoyo, asignados a la sección secundaria.
- (2) : Elementos, que constituyen órganos de apoyo, asignados a los directivos.
- (3) : Denominación referido indistintamente, al docente de 1er. Grado, como a los demás docentes de esta sección.
- (4) : Docentes de Secundaria, asignados a instruir en esta etapa a los alumnos de primaria.

**TABLA 7.2**

Logo	Fecha: <table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr></table>			
<b>BOLETA DE SALIDA -TRABAJADOR</b>				
Nombres y Apellidos: _____				
Unidad: _____				
Puesto: _____				
Hora de Salida: _____ Hora de Retorno: _____				
Motivo: _____				
_____				
_____				
_____				
_____ <b>Firma del Interesado</b>	_____ <b>Jefe Inmediato Superior</b>			

GRAFICO 7.4

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 80px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>Logo</p> </div>	<b>Fecha:</b> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; width: 100px; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>			
<b>BOLETA DE REEMPLAZO -DOCENTES</b>				
<p>Por medio de la presente, se pone en conocimiento a los interesados, la ausencia del Sr.: _____  el día: _____, entre las: _____ hrs. y _____ hrs., habiendo dispuesto la Subdirección de Nivel su reemplazo por los siguientes docentes:</p>				
Nombres y Apellidos	Inicio	Final		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		
<p>Sírvase firmar y devolver el cargo respectivo.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente</p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">_____</p> <p style="text-align: right;"><b>Subdirector de Nivel</b></p>				
<b>RECIBO DE CARGO</b>				
<p>Certifico haberseme notificado anticipadamente el reemplazo correspondiente.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente</p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">_____</p> <p style="text-align: right;"><b>Docente Reemplazante</b></p>				

GRAFICO 7.5

Fecha:

--	--	--

Logo

**BOLETA DE SUSPENSION****Sr.****Padre de Familia.****Pte.**

Se hace de su conocimiento que su menor hijo: \_\_\_\_\_  
 del: \_\_\_\_\_ esta suspendido el día: \_\_\_\_\_

Por los siguientes motivos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El reingreso del alumno al Colegio será permitido con la devolución de la presente Boleta de Suspensión debidamente por el Padre de Familia, previa verificación con el registro de firmas del Anuario Escolar.

\_\_\_\_\_  
 Padre de Familia

\_\_\_\_\_  
 Sub Director de Nivel

\_\_\_\_\_  
 Jefe de Normas

Logo	<b>Fecha:</b> <table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr></table>			
<b>CITACION</b>				
<b>Sr.</b>				
<b>Padre de Familia.</b>				
<b>Pte.</b>				
Por medio de la presente paso a convocarle a una entrevista personal, el día: _____ a horas: _____ en las instalaciones de la subdirección a mi cargo, a fin de tratar asuntos relacionados con desempeño de su menor hijo: _____ _____ del: _____				
Sin otro particular y agradeciéndole al atención brindada a la presente paso a despedirme:				
Atentamente				
_____ Formulado por	_____ Visado por			

GRAFICO 7.7

MEMBRETE

## PARTE DIARIO DE CLASES- SECUNDARIA

FECHA : \_\_\_\_\_

GRADO : \_\_\_\_\_

N°	HORA	ASIGNATURA	TEMAS	PROFESOR	FIRMA
	07:45-08:00				
1	08:00-.08:45				
2	08:45-09:30				
3	09:30-10:15				
RECREO De 10:15 a 10:30 am.					
4	10:30-11:15				
5	11:15-12:00				
6	12:00-12:40				
REFRIGERIO De 12:40 a 13:05 pm.					
7	13:05-13:50				
8	13:50-14:40				

GRÁFICO 7.8

MEMBRETE

**PARTE DIARIO DE SECUNDARIA**

FECHA: .....

ALUMNOS TARDE: .....

PROFESORES TARDE: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ALUMNOS FALTOS: .....

PROFESORES FALTOS: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

OCURRENCIAS: .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





MEMBRETE

## FOTOSTÁTICAS DEL MES

Día	Ascul	Adm.	Direcc.	Secund.	Prima.	Total	Nro.	Total
L								
M								
M								
J								
V								
<b>Total</b>								S/.
Día	Ascul	Adm.	Direcc.	Secund.	Prima.	Total	Nro.	Total
L								
M								
M								
J								
V								
<b>Total</b>								S/.
Día	Ascul	Adm.	Direcc.	Secund.	Prima.	Total	Nro.	Total
L								
M								
M								
J								
V								
<b>Total</b>								S/.
Día	Ascul	Adm.	Direcc.	Secund.	Prima.	Total	Nro.	Total
L								
M								
M								
J								
V								
<b>Total</b>								S/.
Día	Ascul	Adm.	Direcc.	Secund.	Prima.	Total	Nro.	Total
L								
M								
M								
J								
V								
<b>Total</b>								S/.
<b>GRAL.</b>								

GRAFICO 7.11

Microsoft Access - [DOCENTES AB]

Archivo Edición Ver Herramientas Ventana ?

## CONTROL DE ASISTENCIA - DOCENTES

CODIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	%P	%A	%T	P	A	T
100	Perez Abello, Juan	76.47	23.53	23.08	26	8	6
101	Molina Trellez, Pedro	88.57	11.43	16.13	31	4	5
102	Tamayo, Luis	79.41	20.59	22.22	27	7	6
103	Palma Sotomayor, Ericka	89.19	10.81	9.091	33	4	3
104	Marfredi, Agatha	53.13	46.88	47.06	17	15	8
<b>TOTAL:</b>		77.91	22.09	47.06	134	36	28

P: Presente  
A: Ausente  
T: Tardanza

Página: 14 de 1

Preparado

Inicio Explora... CALID... GRAFI... GRAFI... ASIST... DOC... Docum... 12:12 p.m.

GRAFICO 7.14

Microsoft Access - [M1]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana ?

CODIGO:

NOMBRES:

APELLIDOS:

FECHA:

DIA:

GRADO:

SECCION:

CONDICIÓN:

OBSERVACIONES:

Registro: 14 de 64 de 589

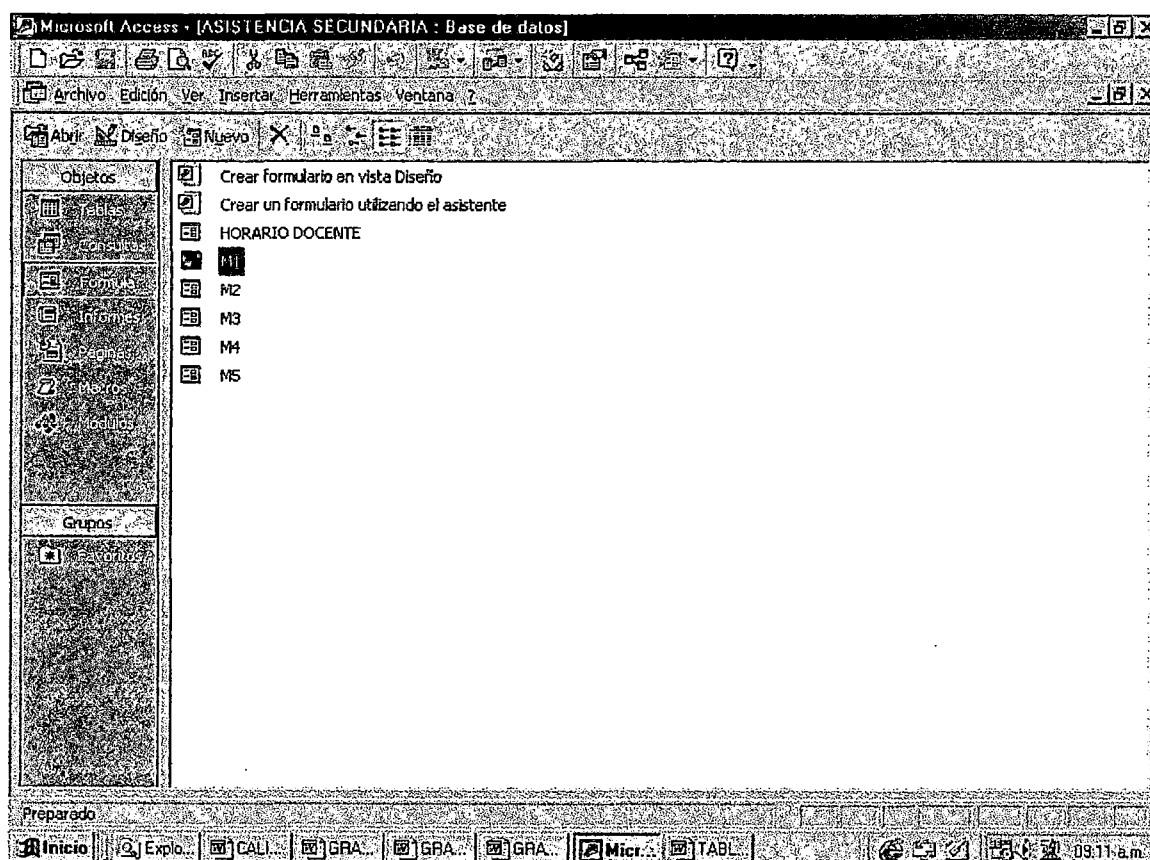
Vista Formulario

Inicio Explor... CALI... GRA... GRA... ASIS... GRA... GEN... M1... 12:21 p.m.

GRAFICO 7.15

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
<i>Código</i>	Designación numérica, con que se le ubica al alumno dentro del sistema; su utilización facilita procesos de conteo, así como de identificación, en vista a que un código pertenece a un solo alumno
<i>Nombres</i>	Nombres del alumno
<i>Apellidos</i>	Apellidos del alumno
<i>Fecha</i>	Referido a la fecha, a que corresponde al ingreso de información.
<i>Día</i>	Referido al día al que corresponde, el ingreso de información.
<i>Grado</i>	Especifica el grado de educación cursado, por el alumno
<i>Sección</i>	Especifica la sección(A ó B) cursado, por el alumno
<i>Condición</i>	Indica si el alumno, estuvo la fecha correspondiente: Presente(P) ó con Tardanza(T), o simplemente Ausente(A).
<i>Observaciones</i>	Destinado a anotar algún hecho en particular, con respecto al alumno, que son necesarios tomarse en cuenta.

**Tabla 7.5: Descripción de Campos- Base de datos**



**Gráfico 7.16: Ubicación de Interfaz - Sección formularios**

**HORARIO**

HORA: 8am-8:45am

DIA: Lunes

FECHA: 02/06/03  
(Día/Mes/Año)

SECCION: 1A

**DATOS DEL DOCENTE**

CODIGO: 100

APELLIDOS Y NOMBRES: Perez Abello Juan

CURSO: Educación Cmca

CONDICION: Ausente

COMENTARIOS: Este señor no cumple con las normas debidas, en cuanto a las dictadas para el horario de entrada de docentes

Registro: 1 de 200

Vista Formulario

Inicio CALIDAD VII - Micr... TABLAS NUEVAS... DEFINITIVO SECU... CENTRAL... 06:16 a.m.

Gráfico 7.17: Interfaz Gráfica – Docente

<b>HORARIO</b>	
<b>REGISTRO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>HORA</b>	Muestra los intervalos correspondientes, a cada una de las 8 horas de trabajo, reglamentarias.
<b>DIA</b>	Referido al día en cuestión cuya información, se desea alimentar.
<b>FECHA</b>	Contiene la fecha respectiva, en evaluación.
<b>SECCIÓN</b>	Indica la sección a la cual corresponde dictar al docente A ó B.
<b>DATOS DEL DOCENTE</b>	
<b>CÓDIGO</b>	Referido al código del docente
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Contiene los apellidos y nombres del docente, asignado a determinada hora
<b>CURSO</b>	Indica el curso que corresponde dictar al docente
<b>CONDICIÓN</b>	Muestra la condición de Ausente, Presente, o con Tardanza del docente, dentro de la hora respetiva.
<b>COMENTARIOS</b>	Campo asignado, para apuntar algún dato o hecho necesario a ser anotado, y que se presenta durante la hora en mención, y que se relaciona con el docente.

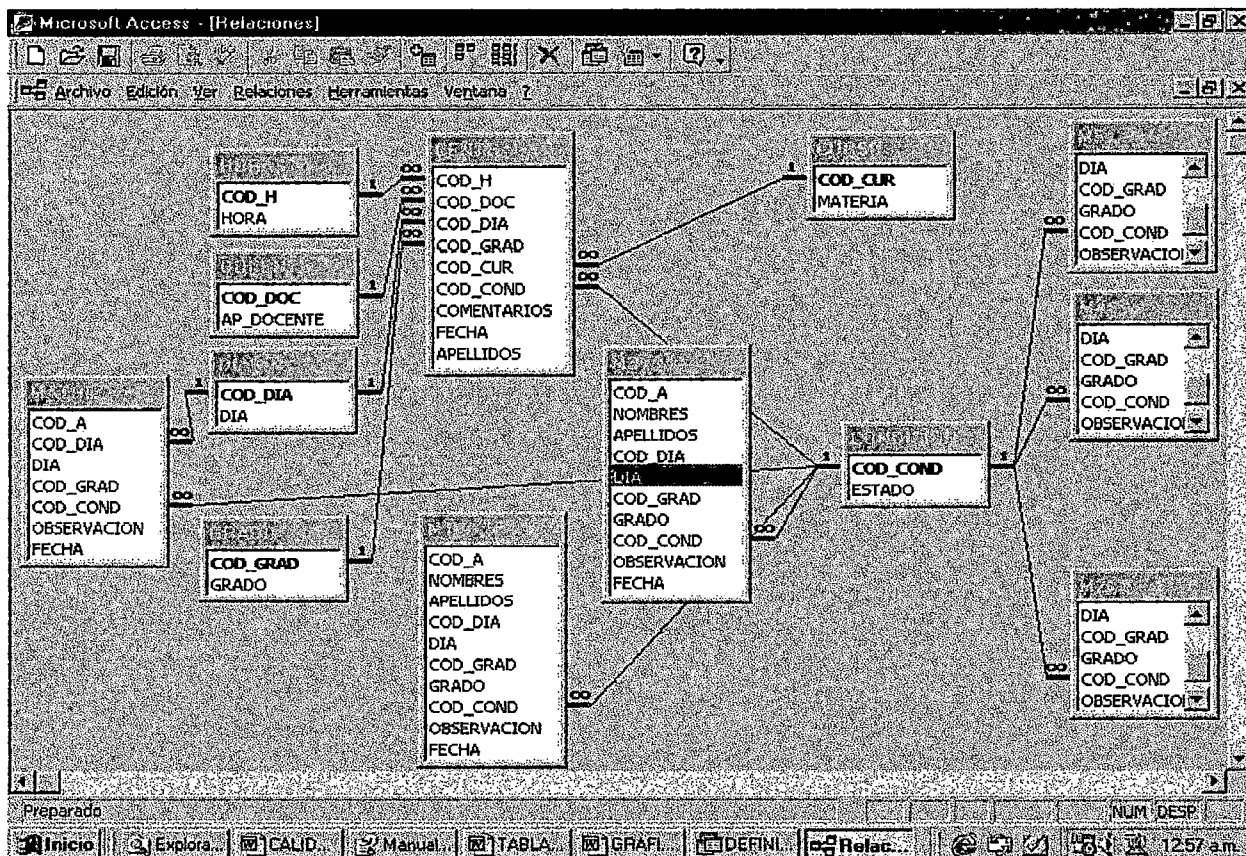
Tabla 7.6: Descripción de Campos- Interfaz docentes

## DISEÑO DE TABLAS - BASE DE DATOS CONTROL DE ASISTENCIA

<b>TABLA</b> <i>(Nombre del Campo)</i>	<b>CAMPOS</b> <i>(Título de los campos)</i>	<b>TIPO DE DATOS</b>
DOCENTE	<b>COD_DOC</b>	Numérico
	DOCENTE	Texto
CURSO	<b>COD_CUR</b>	Texto
	MATERIA	Texto
CONDICION	<b>COD_COND</b>	Numérico
	ESTADO	Texto
HORAS	<b>COD_H</b>	Numérico
	HORA	Texto
DIA	<b>COD_DIA</b>	Texto
	DIA	Texto
GRADO	<b>COD_GRAD</b>	Texto
	GRADO	Texto
ALUMNO	<b>COD_A</b>	Numérico
	ALUMNO	Texto
CENTRAL	COD_H	Numérico
	COD_DOC	Numérico
	COD_DIA	Texto
	COD_GRAD	Texto
	COD_CUR	Texto
	COD_COND	Numérico
	COMENTARIOS	Texto
MATRIZ	COD_A	Numérico
	COD_DIA	Texto
	COD_GRAD	Texto
	COD_COND	Numérico

**Tabla 7.7**

**Nota:** Los campos llaves aparecen escritos en estilo de fuente *Negritas*



**Grafico 7.18: Descripción de Campos- Base de datos**

CONSULTA	DESCRIPCIÓN
ALUMNOS 1	Contiene la relación de alumnos, que cursan, el primer grado de secundaria, en las diversas secciones A y B, durante una fecha o intervalo de fechas, asignadas por el usuario(*)
ALUMNOS 2	Contiene la relación de alumnos, que cursan, el segundo grado de secundaria, en las diversas secciones A y B, durante una fecha o intervalo de fechas, asignadas por el usuario(*)
ALUMNOS 3	Contiene la relación de alumnos, que cursan, el tercer grado de secundaria, en las diversas secciones A y B, durante una fecha o intervalo de fechas, asignadas por el usuario(*)
ALUMNOS 4	Contiene la relación de alumnos, que cursan, el cuarto grado de secundaria, en las diversas secciones A y B, durante una fecha o intervalo de fechas, asignadas por el usuario(*)
ALUMNOS 5	Contiene la relación de alumnos, que cursan, el quinto grado de secundaria, en las diversas secciones A y B, durante una fecha o intervalo de fechas, asignadas por el usuario(*)

(\*): Para acceder a este cambio, el usuario deberá ingresar a la vista diseño de la misma consulta, e ingresar la fecha, bajo la cual desea conocer el estado de asistencia y tardanzas de los alumnos.

**Tabla 7.8: Descriptor de Consultas - Base de datos**

SUB-CONSULTA	DESCRIPCIÓN
<i>ALUMNOS 1AB</i>	Muestra la información, contenida en la consulta ALUMNOS 1, de manera contabilizada, especificando la cantidad de ausencias y tardanzas habidas en la fecha, o durante un intervalo de fechas, definidas previamente, en la vista diseño, de la consulta que le dio origen.
<i>ALUMNOS 2AB</i>	Muestra la información, contenida en la consulta ALUMNOS 2, de manera contabilizada, especificando la cantidad de ausencias y tardanzas habidas en la fecha, o durante un intervalo de fechas, definidas previamente, en la vista diseño, de la consulta que le dio origen.
<i>ALUMNOS 3AB</i>	Muestra la información, contenida en la consulta ALUMNOS 3, de manera contabilizada, especificando la cantidad de ausencias y tardanzas habidas en la fecha, o durante un intervalo de fechas, definidas previamente, en la vista diseño, de la consulta que le dio origen.
<i>ALUMNOS 4AB</i>	Muestra la información, contenida en la consulta ALUMNOS 4, de manera contabilizada, especificando la cantidad de ausencias y tardanzas habidas en la fecha, o durante un intervalo de fechas, definidas previamente, en la vista diseño, de la consulta que le dio origen.
<i>ALUMNOS 5AB</i>	Muestra la información, contenida en la consulta ALUMNOS 5, de manera contabilizada, especificando la cantidad de ausencias y tardanzas habidas en la fecha, o durante un intervalo de fechas, definidas previamente, en la vista diseño, de la consulta que le dio origen.

**Tabla 7.9: Descriptor de Consultas Cruzadas - Base de datos**



Microsoft Access [CRUZADA POR FECHAS]

100% Cerrar

Archivo Edición Ver Herramientas Ventana ?

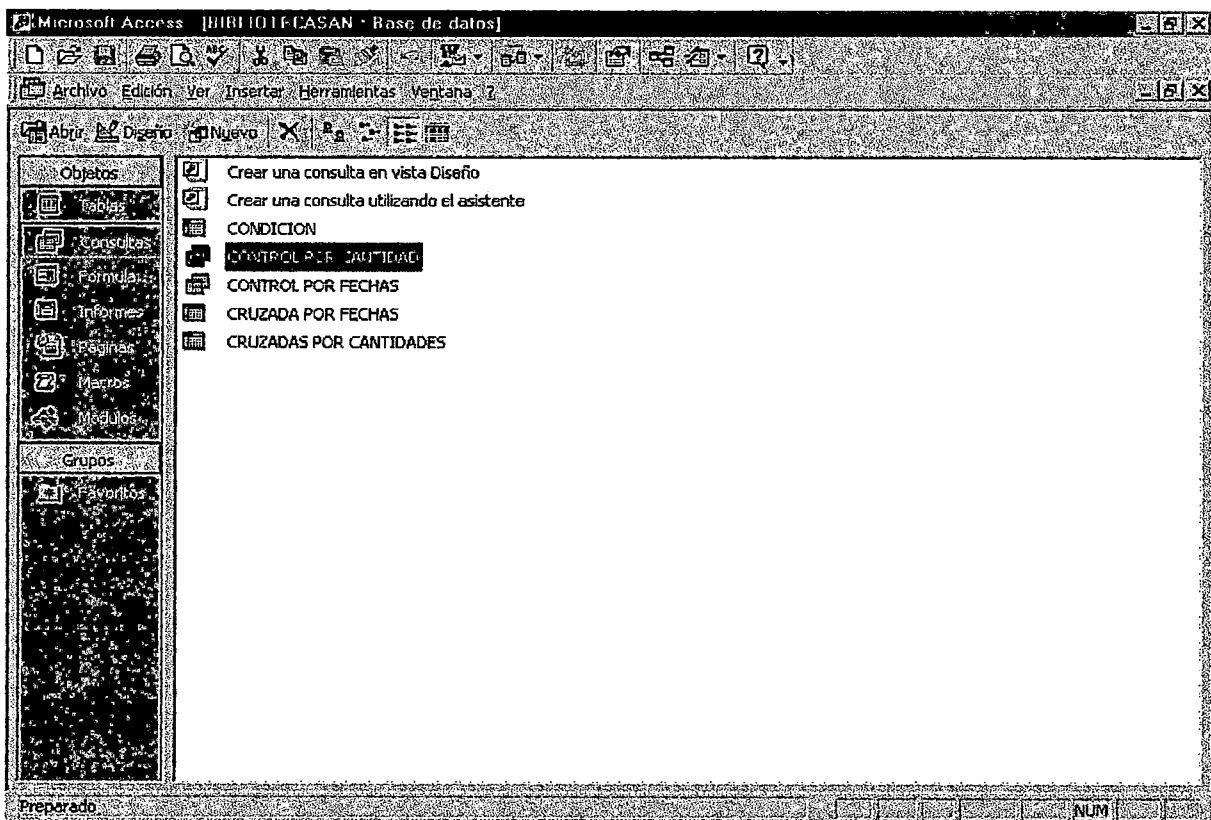
## RESUMEN DIARIO DE AUTORIZACIONES

UNIDAD	Autorizado	No autorizado
Primaria	1	1
Secundaria	1	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Página: 1

Preparado MAYUS

**Grafico 7.19**



**Grafico 7.20**

Microsoft Access - [CONTROL POR CANTIDAD : Consulta de selección]

Archivo Edición Ver Insertar Consulta Herramientas Ventana

Todo

Campo:	CANTIDAD	CONCEPTO	FECHA	COD_U
Tabla:	FOTOSTATICA	AUTORIZACION	FOTOSTATICA	FOTOSTATICA
Total:	Agrupar por	Agrupar por	Agrupar por	Agrupar por
Orden:				
Mostrar:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterios:			#01/12/02#	

Preparado NUM

Grafico 7.21

Microsoft Access - [CRUZADAS POR CANTIDADES : Consulta de tabla de referencias cruzadas]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana

UNIDAD	Autorizado	No autorizado
Administracion	71	20
Ascul	45	19
Direccion Gene		38
Finanzas	223	77
Inicial	124	
Primaria	40	
Secundaria	12	62

Registro: 14 de 7

Vista Hoja de datos NUM

Grafico 7.22

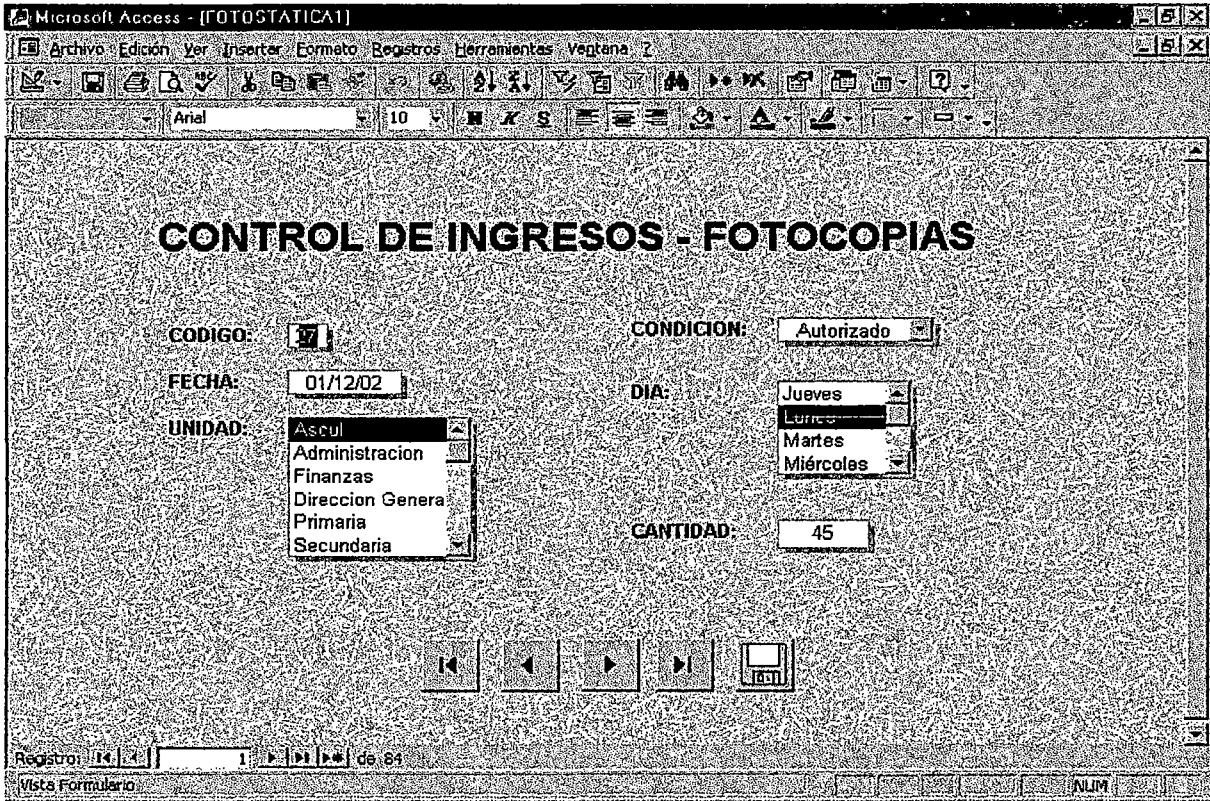


Grafico 7.23

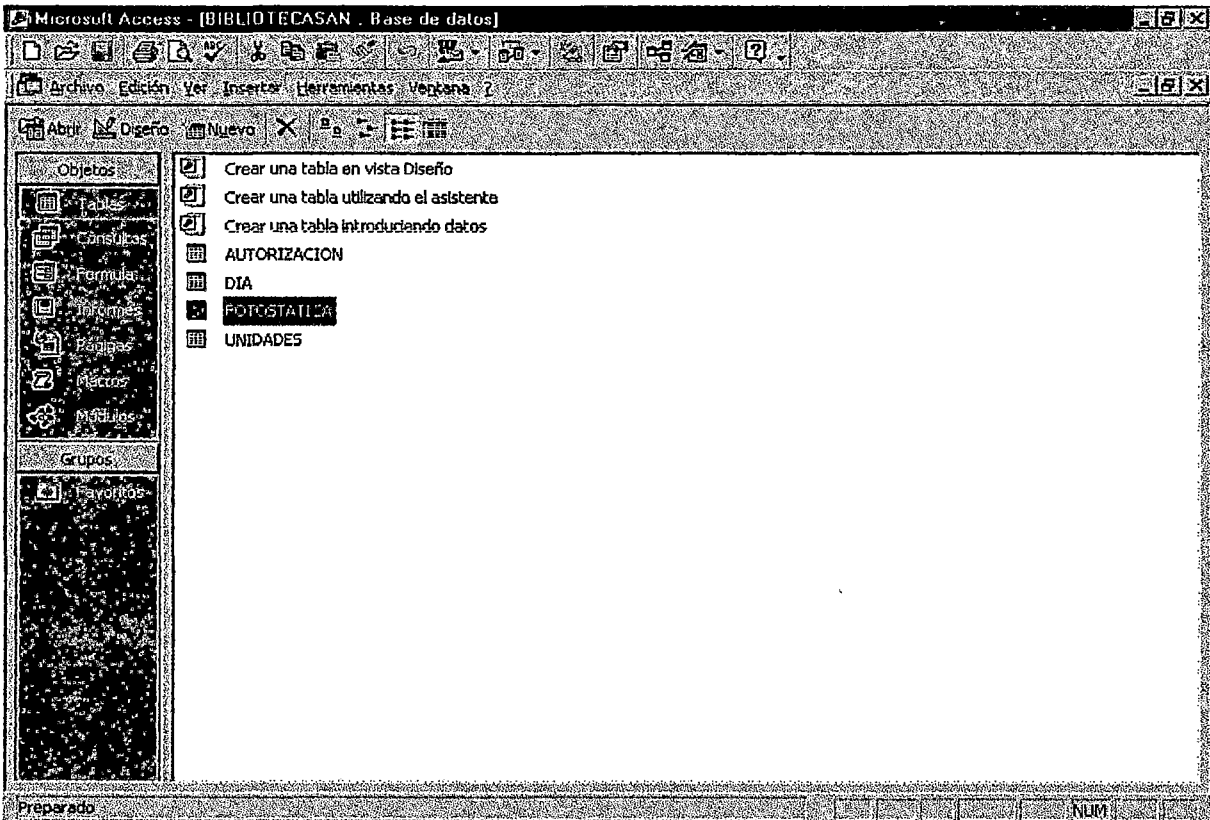


Grafico 7.24

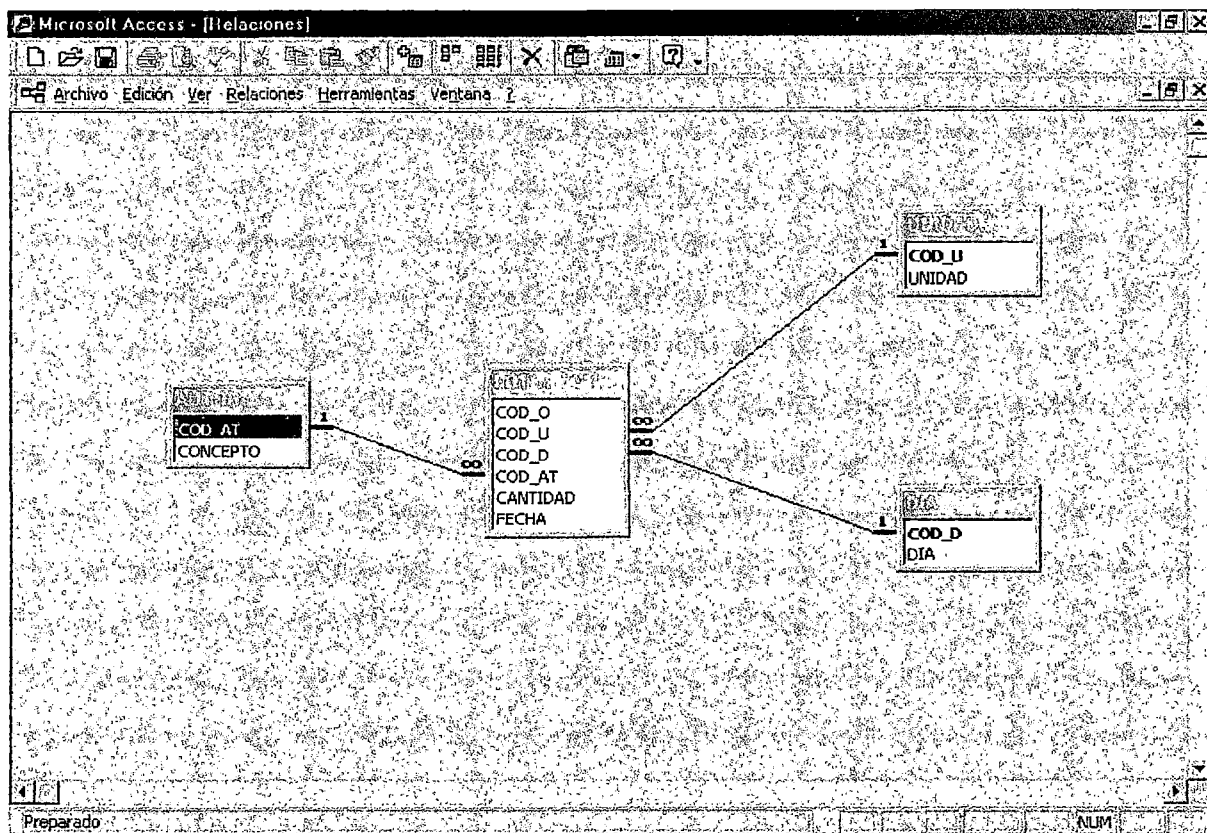


Grafico 7.25

## DISEÑO DE TABLAS

## BASE DE DATOS CONTROL DE INGRESOS BIBLIOTECA

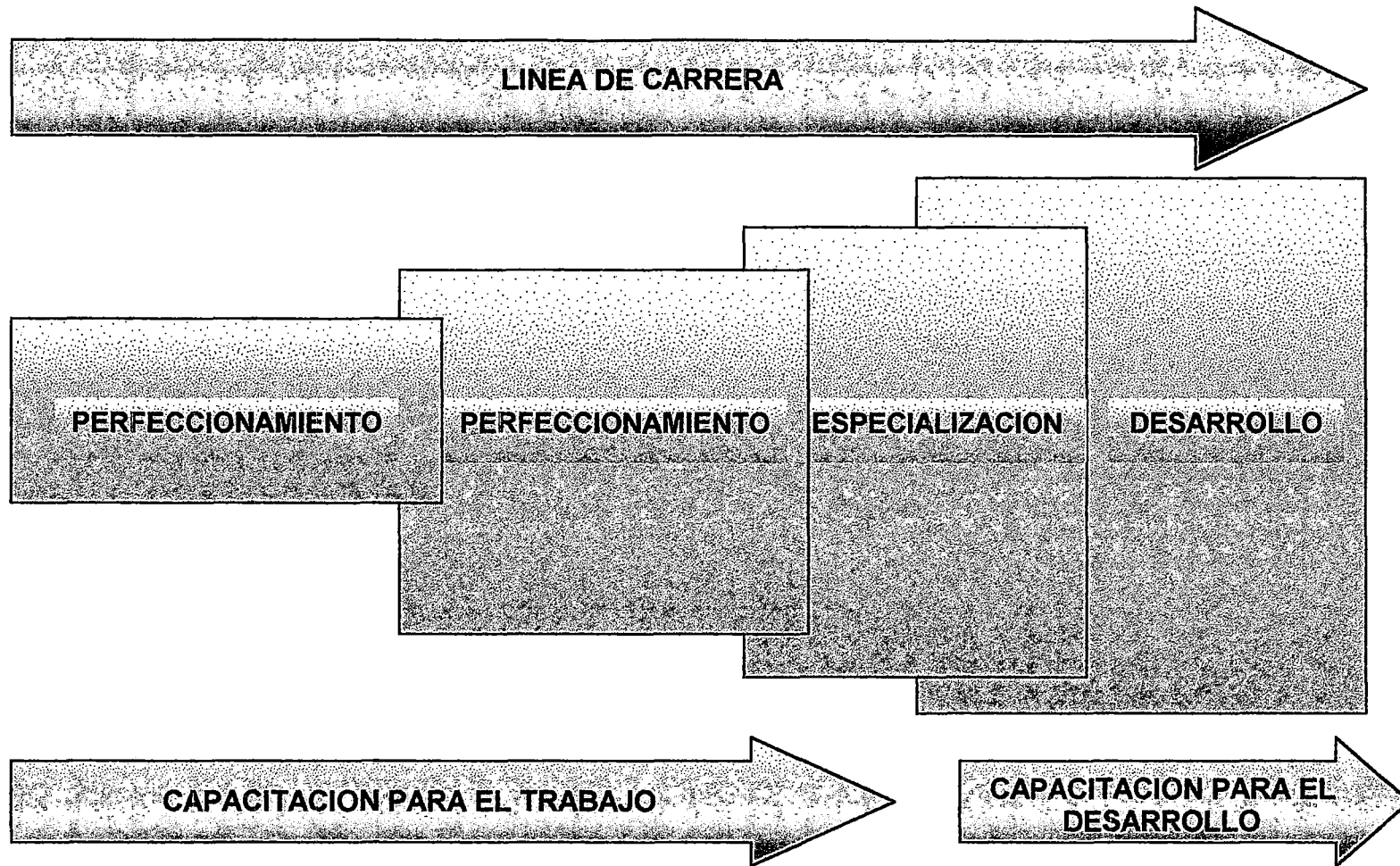
<b>TABLA</b> (Nombre del Campo)	<b>CAMPOS</b> (Título de los campos)	<b>TIPO DE DATOS</b>
AUTORIZACIÓN	<b>COD_AT</b>	Numérico
	CONCEPTO	Texto
DIA	<b>COD_D</b>	Numérico
	DIA	Texto
FOTOSTÁTICA	COD_O	Numérico
	COD_U	Numérico
	COD_D	Numérico
	COD_AT	Numérico
	CANTIDAD	Numérico
	FECHA	Fecha/Hora
UNIDADES	<b>COD_U</b>	Numérico
	UNIDAD	Texto

Tabla 7.10

**Nota:** Los campos llaves aparecen escritos en estilo de fuente *Negritas*

METODOS	OBJETIVOS				
	Importancia del Proceso	Cambio de Actitudes	Mayor comunicación	Trabajo en conjunto	Mayor conocimiento
Curso-Taller			x	x	x
Conferencia	x		x		x
Medios Audiovisuales	x	x			x
Seminario	x	x	x		x
Instrucción Programada			x	x	x

**Tabla 7.11: Métodos de Capacitación por Objetivos**

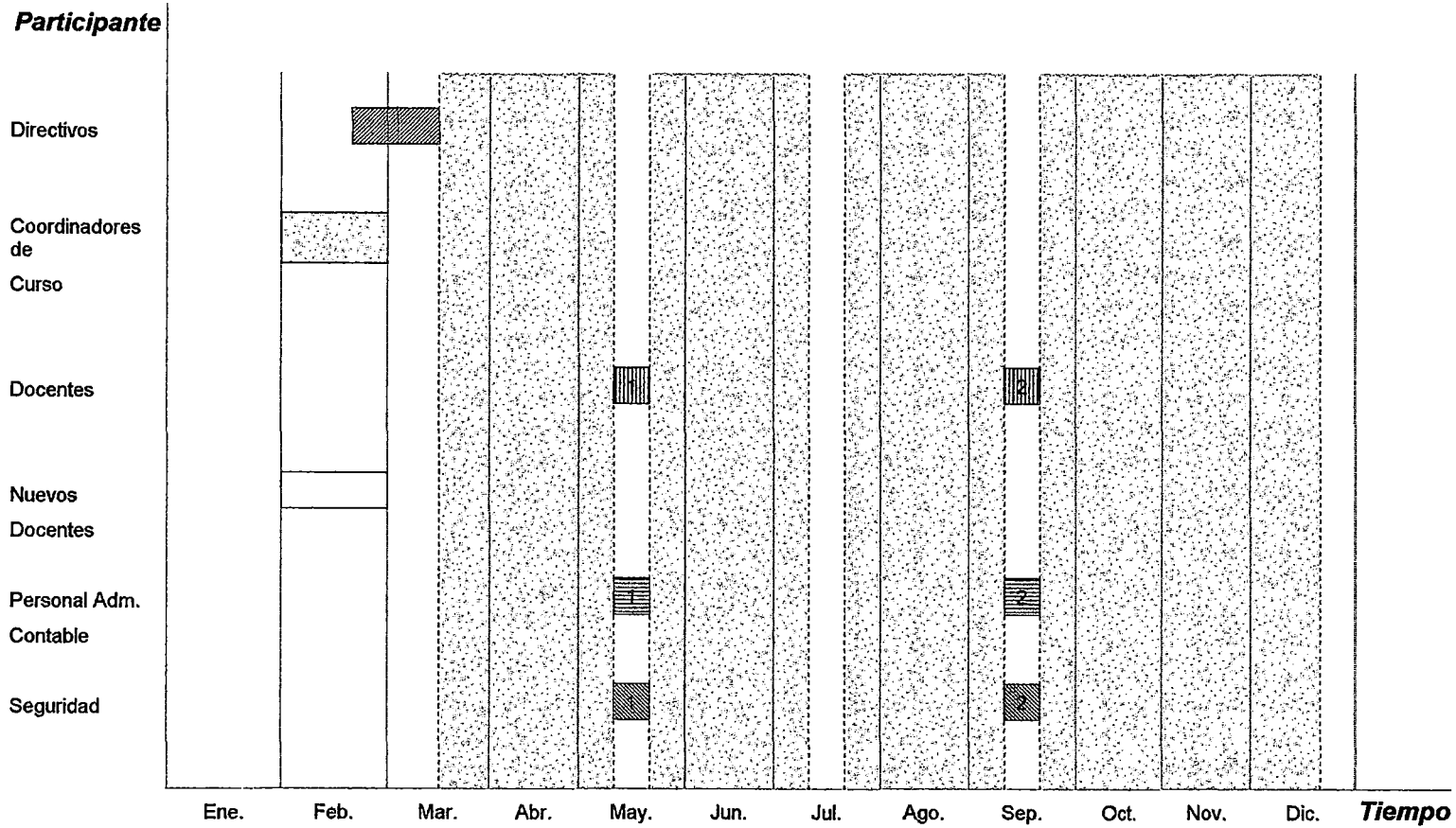


Seguridad  
Adm. Contable



Directivos

Docentes	Antiguos	}	Coordinador de Curso
			Docentes
	Nuevos	}	Nuevos(Capacitación interna, introducción)

**GRAFICO 7.26: NIVELES DE CAPACITACIÓN**



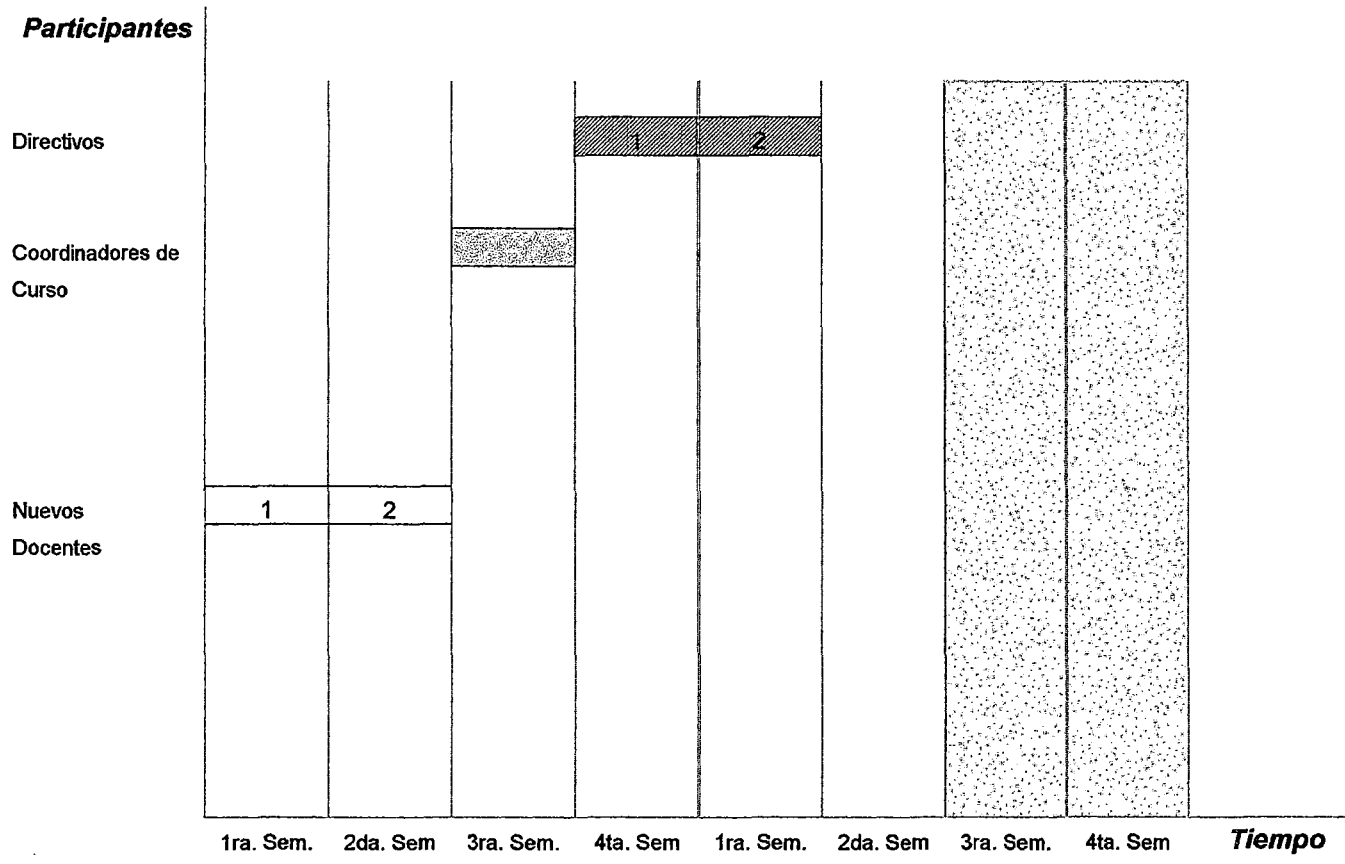
**LEYENDA**

-  : Periodo escolar
-  : Periodo vacacional



**Nota:** La demas áreas sombreadas, indican periodos de capacitación.

Las áreas sombreadas, numeradas establecen periodos opcionales.

**CRONOGRAMA DE CAPACITACION PROPUESTO  
GRAFICO 7.27**



**LEYENDA**

-  :Periodo escolar
-  :Periodo vacacional

**Nota:** La demás áreas sombreadas, indican periodos de capacitación.

Las áreas sombreadas, numeradas establecen periodos opcionales.

**CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN-FEBRERO  
GRAFICO 7.28**



Tramos	Distancia (mt)	Tiempo (Sg)	Referencia
1°	3.5	5.3	Comprende el recojo de la ficha de fotocopiado, y su traslado hacia el escritorio del Bibliotecario, para su almacenamiento.
2°	2	6.67	Deja la ficha sobre el escritorio y se dirige hacia la máquina de fotocopiado.
3°	2.5	4.3	Una vez efectuado el fotocopiado se dirige con el texto y las fotocopias, hacia el mostrador, a fin de hacer efecto su entrega.
4°	3.5	7	Del mostrador se dirige hacia el escritorio en donde guarda el dinero en efectivo recaudado producto del servicio, y en caso de necesitar cambio.

**TABLA 7.12: DISTANCIA RECORRIDA EVALUADA POR TRAMOS**

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS DOS MÉTODOS**

N°	ACTUAL		NUEVO	
	Etapas	Detalle	Etapas	Detalle
1	Entrega de OF	Coge OF	Entrega de OF	Coge OF
		Acerca OF		Acerca OF
				Coloca OF sobre talonario.
2	Ubicación de las hojas	Coge el texto	Ubicación de las hojas	Coge el texto
		Acerca		Acerca
		Ubica las hojas a fotocopiar		-
		Señala		-
3	Traslado al escritorio	Desplazamiento+ Rotación hacia el escritorio	Rotación hacia el escritorio.	Rotación hacia el escritorio.
4	Recepción de OF	Coloca texto sobre el escritorio	Recepción de OF	-
		Extrae OF		-
		Deja OF sobre la mesa		-
		Coge el texto		-
5	Traslado hacia fotocopidora	Desplazamiento + Rotación hacia fotocopidora.	Rotación hacia fotocopidora.	Rotación hacia fotocopidora.
6	Preparación para fotocopiar	Coge la cubierta de FC	Preparación para fotocopiar.	
		Levanta la cubierta de FC(90°)		
		Deja cubierta levantada		
		Coge texto con las dos manos		
		Coloca sobre FC		
		Desciende cubierta		

		Digita controles		
7	Fotocopiado 1	Velocidad de fotocopiado	Fotocopiado 1	Velocidad de fotocopiado
8	Cambio de hoja	Coge cubierta de FC	Cambio de hoja	Coge cubierta de FC
		Levanta cubierta de FC(90°)		Levanta cubierta de FC(90°)
		Deja cubierta		Deja cubierta
		Coge texto con las dos manos		Coge texto con las dos manos
		Levanta verticalmente el texto		Levanta verticalmente el texto
		Apoya verticalmente sobre fotocopiadora		Apoya verticalmente sobre fotocopiadora
		Sujeta lateralmente el texto		Sujeta lateralmente el texto
		Sujeta con las dos manos		Gira 90° texto y apoya sobre FC
		Pasa una hoja		Coge 1 hoja
		Recibe hoja soltada		Deja hoja 1
		Coge texto con ambas manos		Coge texto con ambas manos
		Gira texto 90°		Gira texto 180°
		Coloca sobre FC		Coloca sobre FC
		Desciende cubierta		Desciende cubierta
		Digita controles		Digita controles
9	Fotocopiado 2	Velocidad de fotocopiado.	Fotocopiado 2	Velocidad de fotocopiado.
10	Preparación para entrega de las fotocopias.	Coge fotocopias, de la bandeja de salida.	Preparación para entrega de las fotocopias.	
		Acerca fotocopias y coloca sobre FC, verticalmente		
		Sostiene copias horizontalmente		
		Dobla las hojas		Coge 1ra hoja
		Suelta 1ra hoja		Lleva hoja a FC
		Recibe primera hoja		Deja 1ra hoja
		Suelta 2da hoja		Coge 2da hoja
		Recibe 2da. hoja		Lleva hoja a FC
		Sostiene copias Horizontalmente		Deja 2da hoja
				Retorna hojas
		Coge cubierta		Coge cubierta
		Levanta cubierta.		Levanta cubierta.
		Coge texto		Coge texto por parte superior
		Levanta texto		Levanta texto por parte superior
				Suspende texto y copias
		Une texto con		-

		copias		
		Sostiene ambos		-
		Sostiene ambos apoyando sobre FC		-
		Cierra el texto		-
		Retoma el libro		-
11	Traslado hacia el mostrador.	Desplazamiento + Rotación hacia el mostrador	Rotación hacia el mostrador	Rotación hacia el mostrador
12	Entrega de fotocopias.	Coloca texto, junto con las copias sobre el mostrador	Entrega de fotocopias.	Coloca texto, junto con las copias sobre el mostrador
13	Recepciona monto por fotocopiado	Recibe dinero.	Recepciona monto por fotocopiado	Recibe dinero.
14	Traslado hacia el escritorio.	Desplazamiento + Rotación hacia el escritorio.	Rotación hacia el escritorio.	
15	Almacenamiento del dinero	Abre un cajón del escritorio.	Almacenamiento del dinero	Abre un cajón del escritorio.
		Deposita el dinero.		Deposita el dinero.
		Cierra cajón.		Cierra cajón.

TABLA 7.13

## RESUMEN EN ECONOMÍAS DE TIEMPO

<i>Economías</i>	N°	T(min)	S./Min.	Costo Total(S/.)	Costo Total(\$.)
- Duración del recreo (2 periodos de 15 min)		30			
- Atención de una persona actualmente		1.06			
- Atención de una persona propuesta		0.65			
- N° de personas atendidas actualmente	28				
- N° de personas atendidas a futuro	46				
- Costo del servicio por minuto			0.076		
- Ahorro por distancia		15.87		237.99	68.00
- Ahorro por tiempo		2.90		43.44	12.41
- Ingreso promedio del servicio actual				1126	321.61
- Ingreso promedio del servicio propuesto				1830	522.74
- Beneficio				704	201.14
- Incremento de atención	18				
% de economía de tiempo		38.48			

TABLA 7.15

## DIAGRAMA ABC

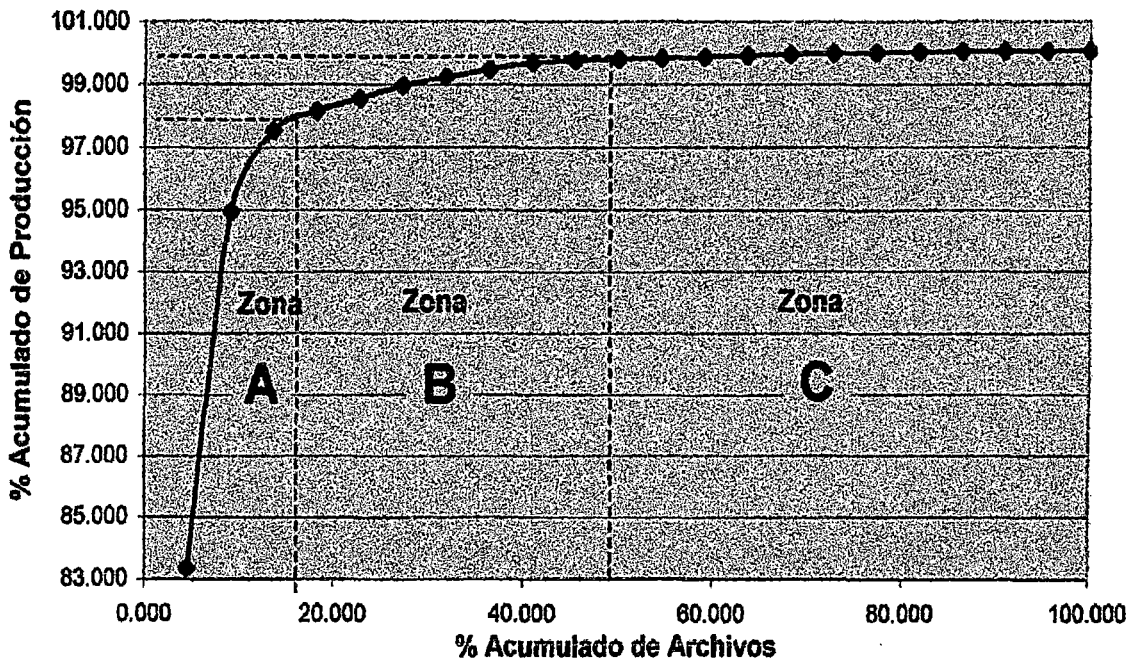


GRÁFICO 7.30

## VARIACIONES DE ARCHIVO

Archivo	Inicio	Final	Variación
F1	616	@	616
F2	2	2	0
F3	12	12	0
F4	32	17	15
F5	14	14	0
F6	4420	2124	2296
F7	2	2	0
F8	0	0	0
F9	137	115	22
F10	22	@	22
F11	22	@	22
F12	1	1	0
F13	1	1	0
F14	3	3	0
F15	2	2	0
F16	2	2	0
F17	2	2	0
F18	1	1	0
F19	0	0	0
F20	1	1	0
F21	13	@	13
F22	2	2	0
<b>Total</b>	<b>5308</b>	<b>2302</b>	<b>3006</b>

TABLA 7.19

## MANEJO Y MANTENIMIENTO DE ARCHIVO FÍSICO

Denominación	Unidad	Antes	Final	Variación Mensual	P.U. (S/.)	Meses	Variación Costo Anual (S/.)
Archivadores	Unidad	22	18	4	3	9	108
Vinifan	Unidad	3	2	1	3	9	27
Papel Lustre	Pliego	21	17	4	0.5	9	18
<b>Sub-Total</b>							<b>153</b>

Elaboración propia.

**TABLA 7.20**

## ÚTILES DE ESCRITORIO

Denominación	Unidad	Antes	Final	Variación Mensual	P.U. (S/.)	Meses	Variación Costo Anual (S/.)
Papel Bulky	Paquete (1)	10	5	5	18	9	810
Papel Bond	Paquete (2)	8	6	2	11	9	198
Papel Carbon	Paquete (3)	35	20	15	16.85	9	2274.75
Papel Continuo	Paquete (4)	5	5	0	10	9	0
Bolígrafos	Caja (5)	5	5	0	8	9	0
Borradores	Caja (6)	2	2	0	13	9	0
Etiquetas	Paquete (7)	1	1	0	15	9	0
<b>Sub-Total</b>							<b>3282.75</b>

- (1): Cada paquete contiene un millar de hojas.  
 (2): Un paquete contiene medio millar de hojas  
 (3): Un paquete contiene cien unidades  
 (4): Cada paquete contiene un equivalente a 5 metros de papel.  
 (5): Cada caja contiene  
 (6): Cada caja contiene 40 unidades  
 (7): Cada paquete contiene

**TABLA 7.21**

## OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

Personal	Necesidades	Alternativas			Tópico	Costo (S/.)
		Interna	Mix	Externa		
Directivo	Desarrollo			x	Planeamiento y dirección	1600
Administrativo	Herramientas de trabajo		x		Atención al cliente	1200
	Atención de usuarios	x			Computación	
Docentes	Herramientas de aprendizaje	x			Tópicos por especialidad	800
			x		Metodología Educativa	400
Alumnos					Seminarios de orientación	-
<b>Sub-Total</b>						4000

Elaboración propia

TABLA 7.22

## COSTEO BASE DE DATOS

Elemento	Denominación	Costo	
		(S/.)	(\$)
Base de Datos		-	-
Gestor de B.D	MS Access	1050	300
Correo Electronico	Instalación	10.21	2.92
	Mensualidad	10.35	2.96
<b>Sub- Total</b>		1070.56	305.88

Elaboración propia

TABLA 7.23

## COSTEO CINTAS Y ACCESORIOS

Denominación	Variación	Consumo	P.U.	Meses	Variación
	Mensual				Costo Anual
			(S/.)		(S/.)
Cinta de Impresión	605.11	0.028651	30	9	7.74
Tinta de Impresión	302.56	0.001685	77	9	1.17
Tonner de Mimeógrafo	2117.89	0.002284	60	9	1.20
<b>Sub-Total</b>					10.11

Elaboración propia

TABLA 7.24

**CONSOLIDADO ANÁLISIS COSTO BENEFICIO PARA EL  
PRÓXIMO PERIODO ESCOLAR**

CONCEPTO	%	Cantidad	Monetario	
			S/.	\$(*)
<b>BENEFICIOS</b>				
<b>a.-Tiempo de Atención</b>	7.01		<b>985.43</b>	<b>281.55</b>
a1.- Tiempo de Atención(Min)		2.9	43.44	12.41
a2.- Distancia Recorrida(Min)		15.87	237.99	68.00
a3.- Incremento de Atención(Nº personas)		18	704.00	201.14
<b>b.- Comunicación</b>	17.12		<b>2,404.80</b>	<b>687.09</b>
b1.- Nº Documentos		3006	2404.80	687.09
<b>c.- Manejo de Archivos</b>	1.17		<b>165</b>	<b>47.14</b>
c1.- Volumen de Archivos		4	12.00	3.43
c2.- Mtto. de Archivos Físicos			153.00	43.71
<b>d.- Efectivos</b>	51.25		<b>7,200.00</b>	<b>2,057.14</b>
d1.- Planillas(Nº personas)		1	7,200.00	2,057.14
<b>e.- Recursos Físicos</b>	23.44		<b>3,292.86</b>	<b>940.82</b>
e1.- Útiles de Escritorio			3,282.75	937.93
e2.- Cintas Tonner y accesorios			10.11	2.89
<b>Sub- Total Beneficios</b>	<b>100.0</b>		<b>14,048.09</b>	<b>4,013.74</b>
<b>BENEFICIOS NO CONTABILIZABLES</b>				
<b>a.- Probabilidad de mayor y mejor atención</b>	-	-	-	-
<b>b.- Reducción de Malos entendidos</b>	-	-	-	-
<b>c.- Mejora en la gestión de la Institución</b>	-	-	-	-
<b>d.- Mejor calidad de servicio</b>	-	-	-	-
<b>COSTOS</b>				
<b>a.- Capacitación del Personal</b>	78.89	60	<b>4,000.00</b>	<b>1,142.86</b>
<b>b.- Instalación Base de Datos</b>	21.11		<b>1,070.56</b>	<b>305.88</b>
<b>Sub- Total Costos</b>	<b>100.00</b>		<b>5,070.56</b>	<b>1,448.73</b>

(\*): Para la conversión respectiva, se ha tomado como tipo de cambio el valor de S/. 3.5

**TABLA 7.25**

**BENEFICIO NETO DEL PROGRAMA**

<b>Sub - Totales</b>	<b>Monetario</b>	
	<b>S/.</b>	<b>\$</b>
<b>- Sub- Total Beneficios</b>	14,048.09	4,013.74
<b>- Sub- Total Costos</b>	5,070.56	1,448.73
<b>- Beneficio Neto</b>	<b>8,977.52</b>	<b>2,565.01</b>

TABLA 7.26



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

#### **ANÁLISIS MACRO**

Tipo de análisis, que sugiere considerar el objeto de estudio como un todo, estudiando sus particularidades generales como sistema integrado, mas no sus particularidades individuales, que suelen darse a nivel e los elementos que lo conforman, bajo sustento de esta doctrina subsisten diversas disciplinas, tales como la Macroeconomía, y los estudios macro administrativos, referidos al comportamiento del sector publico en su conjunto.

#### **BASE DE DATOS**

Conjunto de datos relacionados con un tema o propósito determinado, la misma puede estar compuesta por tablas, tanto como consultas, e índices, así como relaciones entre estos elementos, adicionalmente pueden ser incluidos, a manera de recuperación de datos o de la información que se necesita, algunos criterios o reglas de validación, e incluso vinculaciones con fuentes de datos externas.

### B

#### **B.C.R.P.**

Sigla con la que se denomina y conoce al Banco Central de reserva del Perú, el cual constituye un organismo estatal, de naturaleza autónoma, fundado en 1931, mediante le decreto ley 7137, como parte de los proyectos encomendados a la misión Kemmerer, contratada por el gobierno de aquel entonces.

Su principal función es preservar la estabilidad monetaria, a través de la regulación del dinero presente en la economía del país; así mismo es el encargado de administrar las reservas internacionales(RIN), y es el único órgano autorizado a emitir circulante en el país.

### **BUZAN, TONY**

Psicólogo, científico e investigador inglés, nacido en Londres en 1942, conocido como el padre de los "Mind Maps"(Mapas Mentales), curso estudios en Universidad de British Columbia, en donde en 1964. Ha publicado numerosas obras sobre temas concernientes al funcionamiento del cerebro, creatividad y aprendizaje, siendo las principales Use your Head(Como utilizar su mente), y "The Mind Map Book"( El libro de los Mapas mentales), este ultimo en colaboración con su hermano Barry, en 1993.

## **C**

### **CANASTA FAMILIAR**

Es el conjunto de bienes y servicios representativos del gasto del consumo de los diferentes estratos socioeconómicos de la población. Su estructura esta por grandes grupos como alimentos, bebidas, y tabaco vestido y calzado; alquiler de vivienda; combustible y enseres; cuidado de la salud, servicios culturales y de enseñanza etc.

### **C.A.P.**

Iniciales con las que se le identifica al Cuadro de Asignación de Personal, el cual es un instrumento utilizado con frecuencia, durante la administración de recursos humanos, en cuyo contenido se incluyen una serie de datos concernientes a cada puesto, y del personal, dependiendo según el caso. Así un C.A.P. generalmente posee los siguientes elementos, código de trabajador, o número de orden, unidad orgánica, apellidos y nombre del trabajador, consignados dentro de cada órgano(esta información resultara mas específica, conforme se haga un mayor desglose del cuadro, y conforme a los fine perseguidos), nombre puesto o cargo, condición del trabajador(nombrado, contratado, eventual), Profesión u oficio del trabajador,

Tiempo de servicio, Dirección, y alguna otra observación que se de utilidad anotar dentro del mismo.

### **CALIDAD EDUCATIVA**

Según al Ma. Antonia Casanova, sé esta aludiendo con este termino al buen rendimiento del alumnado, satisfacción de la comunidad en su conjunto, y a una mejor respuesta del centro a las exigencias de la sociedad actual.

Conforme a la OEI, la calidad es entendida, como a aquella educación, en la que se logra que el alumno aprenda lo que debe de aprender, que los contenidos respondan adecuadamente a lo que le individuo necesite para desarrollarse como persona, y que los docentes estén preparados con estrategias didácticas adecuadas y buenos materiales de estudio, y trabajo.

### **CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN**

Término con el que se denomina, a la integración de diversos medios interventores dentro del proceso educativo, los mismos que se orientan a la consecución de una educación de calidad, específicamente persigue como objetivos la mejora de los servicios del centro educativo, a nivel técnico pedagógico, como administrativo, así mismo busca establecer en el educando a través de la formación, la creación de valores.

### **CENTIMINUTO**

Unidad de medida de tiempo, que constituye la centésima parte de un minuto; generalmente utilizado para expresar la duración de las acciones de movimiento desarrolladas, en fracciones de operación relativamente muy pequeñas, como las que se presentan durante el desglose racional de actividades, característicos dentro del análisis de lo tiempos y movimientos predeterminados o MTM.

### **CERTEX**

Se entiende así a aquel tipo de subsidio, mediante el cual el fisco, devuelve al exportador de un producto no tradicional, un porcentaje del valor de la exportación efectuada, en moneda nacional, al tipo de cambio vigente al día de la exportación.

### **CICLO DE DEMMING**

Denominación con que se le conoce al ciclo que resume la aplicación de los 14 puntos planteados por Edward Deming en Japón, durante los años 50, también conocido como Ciclo de Shewart. Este se inicia con la identificación de aquellos logros potenciales, por parte de los directivos, seguidamente se pasan a la etapa experimental, mediante la cual se efectúan las pruebas necesarias, o se efectúan pequeñas modificaciones, luego se pasan a observar los resultados productos de las pruebas, para finalmente estudiar los resultados y obtener las conclusiones y lecciones respectiva. Una vez adquiridos los conocimientos necesarios, el ciclo se vuelve a repetir, de manera perpetua.

### **CONFERENCIA DE JOMTIEN**

Conferencia Mundial denominada "Educación para Todos", realizada en 1990, que plantea una visión ampliada de la educación, es sin duda un acto que influyo definitivamente, en las nuevas concepciones educativas, cuando a partir del concepto de necesidades básicas del aprendizaje, lamo la atención al centrar la acción educativa en los aprendizajes, y no tanto en la enseñanza, de tal manera que se pudiera establecer una relación entre esas necesidades y las competencias que cada niño o joven necesita adquirir en la escuela para desenvolverse con éxito en la sociedad

## **D**

### **DIVISAS**

Dinero de aceptación internacional, básicamente oro monetario y algunas monedas extranjeras, tales como el dólar americano. El marco alemán, en yen japonés, o el euro.

## **E**

### **EMISIÓN PRIMARIA**

Termino con el que se le conoce a la puesta en circulación, de nuevos billetes y monedas dentro del mercado nacional.

## **ECONOMATO**

En el sector educación a nivel publico, denominase así a aquel órgano, al cual ha sido destinado la función de abastecimiento, de manera eficiente y efectiva, mediante la racional combinación de bienes y servicios, acordes con las necesidades, las mejores ventajas de precios y condiciones de compra.

## **ENAHO**

Encuesta Nacional de Hogares, serie de encuestas que se realizaron en el país a parte del años 1996, y que han permitido conocer detalles y preferencias, mas especificas de la población, bien sea por diversos estratos de edades, condición económica, ubicación geográfica, y diversos otros aspectos considerados, según la naturaleza de la población a la cual se le esta muestreando. La ultima de estas encuestas aplicadas es la de 1999, la misma que ha permitido ampliar a detalle las preferencias de la población, así como otros detalles en materia educativa, como a nivel socio cultural.

## **ENCAJE BANCARIO**

Porcentaje de los depósitos del publico, que los bancos no hace usos para colocarlo en forma de préstamos. Esta conformado por el encaje legal, fijado por el BCRP, y las reservas que los bancos determinan voluntariamente para hacer frente a posibles retiros.

## **ENCAJE LEGAL**

Nivel de activo, mantenido por el banco, constituido por monedas y barras de oro, almacenadas en las bóvedas del BCR, o de lo contrario mantenidas bajo custodia en el extranjero, moneda extranjera(divisas), pagaderas en oro, y guardadas en las bóvedas del banco en dólares, y oro al Fondo Monetario Internacional.

Su utilidad se fundamenta, a fin de hacer frente a los pagos de sus acreedores, en caso de presentarse una situación de bancarrota la economía del estado.

## **ENCUESTA**

Método utilizado para conocer el estado de opinión de una determinada población objetivo, respecto a un determinado tema (sondeo), mediante el

uso de una serie de herramientas, tales como la entrevista directa, y la preparación de cuestionarios. De gran utilidad para el analista de organización y métodos, en la fase de levantamiento de información

### **ENFOQUE**

Entiéndase por el mismo, a aquella apreciación, o perspectiva que se posee acerca de la realidad de una determinada institución u organización, bajo cualquier situación dada, adaptado para el caso de una entidad administrativa. De esta forma el análisis de interpretación de la realidad presente en una organización, puede ser abordado bajo diversos enfoques.

En el campo de teoría administrativa existen diversos enfoques, tales como el clásico, neoclásico, por objetivos, burocrático, de sistemas, la administración científica etc.

### **ESTATIZACIÓN DE LA BANCA**

Por esta denominación se conoce al conjunto de medidas adoptadas por el gobierno presidente García, en el mes de julio 1987, las cuales consistieron en expropiar la banca privada existente en el país, sustentada bajo el ideal de que el estado debería ser el ente que tuviese bajo su cargo las entidades bancarias, con el fin de que estos se ocuparan de los sectores más pobres del país, y de esta propiciar que el crédito se encuentre al alcance de las demás personas.

Finalmente esta medida no se llegó a ejecutar, ante la inmensa oposición que se consolidó por tal hecho; sin embargo aminoró una creciente impopularidad ante la imagen del presidente.

### **ESTRUCTURA ARANCELARIA**

Distribución y listado de cuotas y beneficios, que han de percibirse por cada conjunto de mercancías, sometidas a derechos de aduana. Las mismas suelen darse mediante el establecimiento de fracciones o partes, conforme a la naturaleza del producto, o de manera fraccionada.

### **EXPLOSIÓN DEMOGRÁFICA**

Denominase así al incremento de la población, principalmente joven suscitada en el país, a partir de la década de los 40, como consecuencia, del incremento de la tasa de natalidad, a par con la disminución de la tasa de

mortalidad. Fenómeno demográfico, que es considerado por algunos autores como una de las principales causas de los niveles de desocupación actual.

**F**

### **FACTOR PRODUCTIVO**

Se conoce así, a todo aquello que contribuye a hacer eficaz el proceso productivo, entre ellos tenemos a: La Naturaleza, el trabajo, el capital, la Empresa y el estado

### **FENÓMENO MIGRATORIO**

Denominación con que se conoce, al abandono masivo que efecto el campesinado del campo, optando por dirigirse hacia las ciudades de la costa, principalmente la capital, en busca de nuevas y mayores oportunidades de ingresos, a consecuencia del fracaso de la reforma agraria emprendida por el gobierno militar, hecho que a su vez propicio el nacimiento y expansión de los barrios marginales en las afueras de Lima, acelerando la tugurización de esta.

### **FENT**

En el campo de la exportación, denominase así al crédito que era otorgado por el BCR, a aquellas exportaciones de productos de carácter no tradicional, esta forma de subsidio fue suprimido en julio de 1990.

### **FIDELIZACIÓN**

Proceso que consiste en la creación de vínculos afectivos, entre la empresa, los clientes, y los empleados. El caso de la fidelización de los clientes, posee dos dimensiones, una de carácter subjetivo y otra de carácter objetivo, para el primer caso se busca propiciar la predisposición de los clientes a favor de la empresa, en tanto que en el segundo caso, se relaciona mas con el perfil del comportamiento del cliente, es decir con lo observable, mensurable y objetable.

### **FORMATO**

Conocido también como formulario, o forma, se denomina así a aquel documento que posee información estática expresa, incluyendo espacios y casillas en blanca, aptas a ser llenadas por cada uno los responsables asignados a su llenado, generalmente la información a ser asentada en este,

resulta ser de naturaleza variable. Esta generalmente viene dada en forma de impresos.

### **FUGA DE CAPITALES**

Termino usado para designar a aquella situación, en la que se producen movilización de capital o fondos de inversión al exterior, ante una inminente medida de regulación, o control aplicable por el estado del país de origen.

### **FUNCIÓN**

Representa el papel desempeñado por un órgano, dentro de la organización, generalmente este papel es definido a partir de las disposiciones jurídico-administrativas. En un sentido mas extendido, una función puede ser asociada al desempeño llevado cabo por un subsistema en particular.

## **G**

### **GESTIÓN EDUCATIVA**

Termino referido para identificar, a aquellas acciones destinadas a la conducción de un centro educativo, tendientes a perseguir los objetivos planteados acordes con el Programa de Desarrollo Institucional(PDI). Su desempeño se enmarca aparte de las labores propias, inherentes a la conducción, en conseguir que cada uno de sus miembros desempeñen su función eficientemente, así como evaluar los diversos procesos llevados a cabo, sacando a relucir los logros obtenidos así como las deficiente presentes en la misma.

## **I**

### **IDEARIO**

Documento perteneciente a una institución educativa, sobre el cual se encuentra registrado, la visión fines objetivos y metas planteadas al colegio, y que en resumen reflejan el ideal del joven a ser formado, al que aspira transformar la institución, a través del paso por sus aulas. Este ideario es repartido entre los alumnos del colegio, durante el periodo de matriculas, o en su defecto a inicios del año escolar.



**IGV**

Denominado Impuesto general a las Ventas, gravable a todas las operaciones de ventas correspondientes de todos los bienes y servicios, el cual viene dado bajo una sola tasa, equivalencia al impuesto de valor agregado aplicable en otras naciones.

**INFORME DELORS**

Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, expuesto por Jacques Delors, ante la UNESCO con sede en Paris en 1996, el cual versa respecto a la centralidad del aprendizaje significativo, en la labor educativa. Según este, la escuela necesita redefinirse como un espacio de formación de personas y no solo, de transmisión de información

**INSTRUMENTO FINANCIERO**

Medio que constituye una herramienta a fin de propiciar y ejecutar medidas dentro del marco legal, en materia financiera

**ISC**

Impuesto Selectivo al Consumo, impuesto que grava el consumo de determinados bienes y servicios con una tasa que puede ser diferente en cada caso.

**L****LEVERAGE**

Efecto financiero que suele ser definido, como el resultado neto de emplear un activo, o suma de dinero, y por cuyo utilización la empresa ha de efectuar un pago, conforme a esto se puede dar un leverage positivo o negativo, dependiendo si la rentabilidad del capital propio de la empresa supera ampliamente a la generada por los activos, o viceversa.

**M****MANUAL DE FUNCIONES**

Documento que contiene registrada la conformación estructural de la organización(organigrama), su visión, misión, así como sus objetivos, la definición y listado de los puestos que la conforman, y principalmente las

funciones que cada uno de estos elementos desempeña, en pos de la consecución de los objetivos planteados.

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Documento, en el cual esta contenido las operaciones necesarias a ser seguidas, para el cumplimiento de las funciones, asignadas a un área determinada de la institución, así mismo dentro del mismo deben ir consignados una serie de detalles de fundamental importancia, tales como los puestos responsables, las unidades interventoras, los documentos que fluyen, y por consiguiente hay de por medio, el equipo utilizado, si es se da su presencia, la distribución del lugar de trabajo, y algún otro dato que resulte necesario incluir que permita esbozar claramente el circuito de trabajo.. Su presencia en las organizaciones, resulta de singular importancia, en vista a que constituye un paso importante, en las mejoras de las comunicaciones dentro de la empresa.

### **MAPA MENTAL**

Apreciaciones esquemáticas, respecto a cualquier tema de estudio específico, cuya representación se da mediante símbolos gráficos, similar a un organigrama, de amplia utilización en la enseñanza del nuevo enfoque educativo. El mismo constituye una herramienta fundamental tanto en los docentes como en el educando, y han permitido innovar nuevas técnicas de estudio basadas en su estructura.

Su trazado se va dando mediante diversas formas, colores y dibujos, que constituyen las partes importantes de un tema, así mismo el mapa mental permite vislumbrar las relaciones que existentes entre cada tópico, de tal forma de imitar, la manera en que el cerebro procesa la información, y que constituye la manera natural de pensar del ser humano. Conocido también como sistema de pensamiento creativo, su acelerado desarrollo se ha venido dando a partir de las década de los 90, siendo su creador y principal propulsor el Psicólogo e Investigador inglés Tony Buzan.

## **MEDIO AUDIOVISUAL**

Medio que utiliza combinadamente el sonido y la imagen, como grabaciones sonoras o de video, películas, programas de radio y televisión, etc., para la enseñanza o la comunicación de información.

## **MEDIO MAGNETOFÓNICO**

Aparatos capaces de grabar sonidos, en una cinta magnética, para posteriormente reproducirlos. Su mecanismo de funcionamiento consiste en captar las ondas sonoras, mediante un micrófono, que las transforma en impulsos eléctricos, los mismos que se almacenan mediante el cabezal de la grabadora, en una cinta de plástico cubierta por una capa de partículas de hierro u otros metales. Una vez que la cinta vuelve a pasarse, la cabeza reproductora capta los impulsos grabados, y los envía a un amplificador, los mismos que a través de altavoces, los convierten nuevamente en ondas sonoras.

## **MEJORAMIENTO CONTINUO**

Conocido también como "Kaizen", concepto de origen japonés, que involucra al tema de la calidad, y cuyo significado incluye una forma integradora de hacer calidad, muy en contraste con el pensamiento accidental orientado a los objetivos.

El termino Kaizen implica un mejoramiento continuo de la calidad de las personas, bajo todos los aspectos, personal, familiar, social, y fundamentalmente del trabajo; Por consiguiente compromete en relación con el centro de trabajo, tanto a Gerentes, como al resto de trabajadores sin exclusión alguna, y bajo las mismas condiciones. Su utilización ha dado origen una forma de pensamiento orientado hacia los procesos en sí, en lugar de los productos.

## **MÉTODO**

Manera predeterminada, destinada a seguirse en la realización de un determinado trabajo. Métodos fundamentales son el analítico, que hace usos del análisis, como procedimiento de investigación, el científico, aplicado a los trabajos de investigación, el deductivo que hace usos de la deducción, el didáctico, que pretende la exposición o transmisión de conocimientos, el

experimental, que se basa en la observación, y el heurístico que se basa que pretende al obtención de u conocimiento.

## **METODOLOGÍA**

Conjunto de pasos necesarios a ser llevados a cabo, siguiendo un orden determinado, a fin de evaluar y resolver los problemas presentes en toda organización.

## **MISIÓN**

Constituye el objetivo central de la organización, bajo cuya ideal de consecución, se encuentran inspirados todos sus miembros, hecho el cual es dable planificado adecuadamente dentro de un lapso de tiempo prudencial.

Otros autores la definen, como la razón de ser de la organización, principal móvil de las energías y capacidades de cada uno de sus miembros, hacia la obtención de los resultados planteados, entre sus características se tiene que expresa el servicio prestado, mas no el producto, o el resultado del trabajo realizado.

## **MODELO SISTÉMICO**

Forma de pensamiento utilizado para analizar las organizaciones, de una manera más dinámica, sin dejar tomar las Interrelaciones entre sus miembros, y el medio exterior. Sus orígenes se remontan a la antigüedad, al discutirse el problema del todo, y sus partes por parte de Hesiodo(S VIII a. C.) y Platon(S IV a. C.), luego de esta breve etapa el pensamiento sistémico sufre un prolongado relevo, hasta que durante la segunda guerra mundial, empieza a cobrar, nuevamente notoriedad, al ponerse de relieve la importancia del trabajo interdisciplinario, al encontrarse analogías, entre los sistemas biológicos, y automáticos, conocido como isomorfismo, y principalmente por la incapacidad de la ciencia de tratar problemas complejos.

Así la primera manifestación organizada de los sistemas, proviene de los años 50, y fue enunciada por el biólogo Luwig Von Betarlanffy, a partir de sus observaciones de la naturaleza, bajo esta, el enfoque sistémico aborda directamente el problema de la complejidad mediante un pensamiento

basado en la totalidad y cada una de sus partes, hechos que han de complementar el reduccionismo científico. Posteriormente al empezar a estudiarse la diversidad de sistemas de distinta naturaleza, se encontraron múltiples analogías, tanto en estructura, como en comportamiento, así Wiener y Bigelow descubren el papel de la retroalimentación en el funcionamiento de los sistemas(bucles), que permite evaluar el efecto de las posibles acciones de control a efectuarse, en tal forma de adaptar, o corregir el sistema, ideas que al postre sentaron las bases para el principio de la cibernética.

### **MTM**

Medición de tiempo de los métodos( Methods-Time Measurent), procedimiento conocido como el método de los "Tiempos Predeterminados", cuya finalidad es analizar cualquier operación, ó método manual, fraccionando cada trabajo en los movimientos básicos requeridos, para la realización del mismo. Seguidamente se asigna un valor de tiempo predeterminado, para cada uno de estos movimientos básicos, según su naturaleza.

### **MUC**

Siglas con que se le denomina al "Mercado Único de Cambios", denominación con que se refiere al mercado de cambio en moneda extranjera, instituido por el gobierno del presidente García en agosto de 1985, dada mediante una disposición que ordenaba la congelación de los depósitos bancarios en dólares, así como de los certificados en moneda extranjera u obligatoria conversión de los mismos a la tasa oficial de cambio, como una manera de otorgar un subsidio a la importación de alimentos y artículos básicos, los mismos que llegaron al mercado a precios rebajados artificialmente, al abrirse una enorme brecha entre el tipo de cambio del mercado libre y el oficial; finalmente esto trajo como consecuencia el incremento del gasto fiscal y genero déficit en el presupuesto.

## **MUNDO INVISIBLE**

Denominación utilizada por el sociólogo Carlos Lippmann, en su obra "Análisis de la Opinión Pública", al referirse a las relaciones informales. En esta señala: "Cada uno caminamos en la creencia de que tropezamos con lo que vemos. Sin embargo, hay un mundo invisible que es de donde proceden la mayoría de las influencias que recibimos. Son los grupos del pasado que nos dejaron criterios, formas de vivir, costumbres y normas que actúan en silencio y que influyen tanto o más que lo actual, en lo que en cada momento le sucede a una comunidad" (Definición tomada del "Manual de Personal, de Ramón de Lucas Ortueta).

## **O**

### **OIT**

Organización Mundial del trabajo, organismo internacional, creado en 1919 como institución vinculada a la Sociedad de Naciones, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, aumentar el nivel de vida en los países desarrollados y subdesarrollados, dotarlos de estabilidad económica y social, aconsejar normas sociales internacionales y redactar convenios sobre todos los asuntos relativos al trabajo. Sus órganos fundamentales son la Conferencia Internacional del trabajo, que se reúne anualmente, y se compone por delegaciones de todos los países miembros; el Consejo de Administración y el Buró Internacional del trabajo, encargado de ayudar a los gobiernos a redactar textos legislativos y contribuir a la aplicación de los convenios. Su sede se encuentra en Ginebra.

### **ORDENADOR**

Maquina capaz de almacenar datos e información, junto con programa de operaciones establecidas de antemano que le sirven para manejar esa información.

### **ORGANISMO MULTILATERAL**

Organismo cuya naturaleza es perteneciente, a más de un lado, parte o aspecto. Cualidad asumida también por múltiples tratados de similar naturaleza

## **OMC**

Organización Mundial de Comercio, organismo máximo de regulación del comercio a escala internacional, y cuyos orígenes se remontan a la Ronda de mesa de negociaciones de Paraguay

## **ÓRGANO ASESOR**

Órgano perteneciente a la estructura orgánica de una determinada institución, al cual se le asigna generalmente la investigación de los problemas técnicos de trabajo, o dirección, así como la determinación de estándares de ejecución, el llevado de registros de estadísticas, en base a ejercicios anteriores, de manera que sirvan de patrón de medida de la ejecución, así como efectuar actividades de consejo y ayuda en la realización planes y programas.

## **P**

### **PEDAGOGÍA**

Palabra proveniente del termino griego paidagogia, y esta referido a la ciencia que se ocupa de la enseñanza y educación, especialmente de los niños. Entendida como reflexión teórica sobre la transmisión del conocimiento humano, tiene sus orígenes en la Grecia clásica, a través de las obras de Sócrates, Platón y Aristóteles, y constituyo un aspecto importante de las doctrinas elaboradas durante la ilustración europea. A manera de especialidad sus orígenes se basan en los movimientos teóricos de enseñanza, que aparecieron en durante el siglo XIX, y que se consolidaron en siglo XX con la creación de la nueva escuela, que sistematizo las teorías de pedagogos clásicos, como Montaigne, Rousseau, Locke, Pestalozzi, Herbart, Froebel, etc. Los mas interesantes y difundidos métodos pedagógicos fueron elaborados por Montessori en Italia, Delcroly en Bélgica, Kerschensteiner en Alemania, Claparede en Suiza, Dewey en EEUU y Makarenko y Blonski en la antigua URSS. La pedagogía contemporánea ha asumido aportaciones procedentes de diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la sociometría y el psicoanálisis. Las ultimas tendencias importantes son la pedagogía institucional de

Francia, el movimiento de educación cooperativa de Italia y de Freinet en Francia, y la pedagogía no directiva del Reino Unido Y EEUU.

### **PIAGET, JEAN(1896-1980)**

Psicólogo y pedagogo suizo. Estudio en Zurcí, donde entro en contacto con el psicoanálisis, y en Paris, donde inicio estudios sobre la psicología del niño. Trato de elaborar una teoría científica del conocimiento en la que se encontrara una respuesta al problema de cómo el individuo adquiere los conceptos y las estructuras intelectuales. Su idea básica es que el desarrollo intelectual del individuo constituye un procesos de adaptación continua con el medio, que pasa por diversas fases o estadios. El individuo desempeña un papel activo en el conocimiento y, al mismo tiempo que asimila el medio transformándolo, se transforma a si mismo. Piaget es uno de los psicólogos mas fecundos de la historia, como lo prueban las innumerables investigaciones que en todos los países se realizan sobre problemas que el planteo. Algunas de sus mas significativas obras son El nacimiento de la inteligencia en el niño(1936), La génesis del número en el niño(1941), La formación del símbolo del en el niño(1945), La psicología de la inteligencia(1947), y epistemología genética(1970)

### **PIRÁMIDE DE NECESIDADES**

Herramienta escalonada(pirámide), sobre la cual se manifiestan una serie de necesidades básicas perseguidas por el ser humano, de manera jerarquizada, acordes con el pensamiento de Abraham Maslow, que van desde el nivel inferior o base de la pirámide constituido por las necesidades básicas, a la cual le siguen las necesidades psicológicas, las de seguridad, sociales, de estima, y finalmente de autorrealización.

Este fundamento sirvió de base, para el surgimiento del enfoque Behaviorista de la administración, que tuvo vigencia durante la década del 50 en los EE.UU., el cual indicaba que el comportamiento organizacional, se sustenta en el comportamiento humano.

### **POLÍTICA EDUCACIONAL**

Existen diversas definiciones al respecto, según el Licenciado Alvarado Oyarce, esta se define como: "El conjunto de orientaciones prioritarias y



lineamientos o directrices que da el gobierno, a través de sus instancias respectivas, para norma y promover el desarrollo educativo nacional, y por ende el desarrollo humano del país, condición característica de nuestro tiempo”

Para el educador García Hoz la política educacional se concibe”Como una actividad y vinculante creadora de deberes en las relaciones sociales de la educación, significando para ello que la política se constituye en una guía obligada y obligatoria, para todos aquellos quienes estén relacionados con el quehacer educativo, en particular con el área específica, a la cual se orienta la misma, creando entre todos ellos diversos deberes y obligaciones y responsabilidades que asumir para su cabal cumplimiento.

### **PROCEDIMIENTO**

Sucesión de actividades concatenadas y desarrolladas cronológicamente, como parte de llevar a cabo una función específica, y que se traducen como un conjunto de reglas, necesarias a ser observadas para hacer efectiva su ejecución. Su determinación viene dada por una serie de parámetros, tales como el tiempo y frecuencia de ejecución, los puestos y unidades encargados de su ejecución, el grado de utilización de los materiales, la distribución del lugar del lugar de trabajo, y el método aplicado para hacerse efecto.

### **PRODUCTIVIDAD EDUCATIVA**

Al respecto apoyándonos en la definición de la Magíster en Educación, Maria Elena Arana Arenas, esta nos dice:”Hablamos de productividad cuando en un Centro Educativo hay Eficiencia, y esta se traduce en un servicio de calidad que satisface las necesidades de alumnos y de la comunidad, habiendo desarrollado un conjunto de acciones que implican el racional uso del dinero, recursos, personal, y programas de desarrollo pedagógico y social”

### **PROGRAMA CURRICULAR**

Acorde con la corriente denominada “Tecnología educativa”, esta define al currículo ó plan curricular de la siguiente manera: “Como el plan detallado

para obtener cambios deseables en la conducta del alumno y la instrucción, es la actuación del plan para obtener conductas deseables”.

En la actualidad se define al programa curricular, como un conjunto de experiencias de aprendizaje, diseñadas en función a los elementos, sujetos, contexto y tiempo.

## **R**

### **RACIONALIZACIÓN**

Termino utilizado para denominar a aquella ciencia que estudia la manera de obtener una mayor productividad en las empresas, haciendo uso del análisis experimental, dentro de las unidades económicas, así como obtener una correcta estructura orgánica, evitar el despilfarro de elementos humanos y materiales, la mala disposición interna, la mejora de los métodos de trabajo, la inadecuada distribución de lugar de trabajo así como la mecanización de la tareas en los casos necesarios.

### **REFORMA AGRARIA**

Medida dictada por el gobierno militar encabezado por el Gral. Juan Velasco Alvarado en Junio de 1969, tendiente a solucionar una serie de problemas presentes en el medio rural de aquel entonces, tales como los crecimientos de latifundios, en desmedro del indígena, la subsistencia de métodos de trabajos arcaicos, la precaria situación del campesinado peruano, los mismos que no tenían accesos a la educación, al progreso material, ala integración en una sociedad desarrollada.

De esta manera se dio importancia a la distribución de tierra entre le campesinado, efectuándose expropiaciones sin excepción alguna; sin embargo el problema con esta medida no se encontraba en la ley, sino en su ejecución, en la practica la aplicación de la reforma incito a los campesinos a apoderarse de tierras y pertenencias de los hacendados, se abuso en la tasación de tierras y enseres, así mismo se ejercieron preferencia a las forma de propiedad colectiva o cooperativas agrarias. Al eliminarse el latifundio, así como la pequeña y mediana propiedad, el Banco Agrario no otorgo a los nuevos empresarios los prestamos necesarios para

la compra de insumos y material para trabajar la tierra, generando endeudamientos por parte de los campesinos con el estado, producto del otorgamiento de tierras. A consecuencia de esto, tarjo consigo el estanco, y decremento de la producción agrícola. así como el abandono del campo, y el inicio de la emigración hacia las ciudades de la costa.

### **REINGENIERÍA**

Aplicación de metodologías, en las organizaciones, con el fin de realizar cambios radicales, en los aquellos procesos poseedores de valor agregado y estratégico para la empresa, estas modificaciones incluyen, supuestos, y estructuras, sobre los cuales se reconstruye una nueva institución. En nuestro país son escasas las instituciones que han aplicado realmente esta metodología con éxito, y en el campo educativo, esta revolución en los procesos, recibe diversas denominaciones, tales como innovación y rediseño de procesos enseñanza-aprendizaje.

### **RIN**

Termino acuñado al referirse a las Reservas Internacionales Netas, dado por el nivel de diferencias existentes entre los activos, pasivos existentes en el exterior; en otro sentido denotan el nivel de liquidez financiera internacional, que posee un país, con relación a otros.

### **S**

#### **SERVICIO**

Actividades que realizan las persona, y que sirven para satisfacer las necesidades de terceros.

#### **SISTEMA DE TASA DIFERENCIALES**

Sistema de remuneraciones, y establecido, por F.W.Taylor, el cual recompensa a los obreros más eficientes con salarios mayores a los normales, fue enunciado por su autor de la siguiente manera: " Hay dos condiciones esenciales, dependiendo una de la otra, para superar la crisis económica de los pueblo civilizados: aumentar su producción y procurar a su vez la satisfacción del obrero en el trabajo, dándole convencimiento de la

intima relación que existe entre la prosperidad industrial y su bienestar personal, con el fin de interesar al obrero en el aumento de la producción”.

### **SPREAD BANCARIO**

Diferencia entre lo que rinde(tasa de interés activa) y cuesta el dinero(tasa de interés pasiva).

### **STAJANOVISMO**

Sistema ideado a partir de lo esbozado por las doctrinas taylorista, y Fayolistas, al sistema industrial socialista, a partir de 1930, y cuyo exponente máximo recayó en la persona de Alexei Stajanov, un obrero soviético, que consiguió batir el record de producción de carbón en una mina ubicada en la zona carbonífera de Ruhr, con una marca de 102 toneladas, dentro de una jornada de 6 horas, con una producción normal de 10 a 12 toneladas.

### **SUBSISTEMA TELEOLÓGICO**

Subsistema en que se fundamentan la congruencia entre los objetivos planteados por la organización, y sus metas, aplicable al diagnóstico integral de subsistemas de carácter administrativo, ampliamente utilizables en el estudio de organizaciones pertenecientes al sector público. Los elementos subsistémicos considerados básicos para la ejecución de un diagnóstico(jurídico, organizacional, funcional, y socio-personal), deben estar contemplados y equilibrados, basándonos según este fundamento.

### **SUBSIDIO**

Transferencia de parte de los recursos del estado, a favor de ciertas empresas, o consumidores. Esta transferencia puede darse de manera directa, o indirecta a través de intermediarios.

### **SUNAD**

Iniciales con las que se le identifica a la Superintendencia Nacional de Administración Aduanera, organismo encargado de administrar los tributos del estado, provenientes de las operaciones de importación, como en el caso de los aranceles

### **SUNAT**

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, organismo estatal, de naturaleza autónoma, el cual se le ha encargado la recaudación y

administración de los recursos del estado, provenientes de la tributación al gobierno central por diversos conceptos.

## **T**

### **TASA DE MORTALIDAD**

Indicador demográfico referido, al número de defunciones acontecidas dentro del periodo de un año, por cada 1000 habitantes (expresadas en tantos por mil), el cálculo de esta también suele efectuarse según tramos específicos de edad, así como por sus causas.

### **TAYLORISMO**

Denominado también de "Organización Científica del Trabajo", basado en las observaciones de Frederick Winslow Taylor (Germantown, Pensilvania 1856-Filadelfia 1915), tendientes a propiciar el incremento de la productividad. Esta metodología está basada en la división de funciones, con el fin de crear auténticos especialistas, así como establecer patrones de tiempo necesarios para ejecutar adecuadamente las tareas, los cuales son obtenidos mediante un previo análisis de la tarea y estudios de movimientos que implica la misma.

### **TAXONOMÍA**

Son clasificaciones de objetivos, según su afinidad, tal como sucede cuando clasificamos los objetivos según los aprendizajes en: habilidades y destrezas motoras, habilidades y destrezas intelectuales, información verbal, actitudes. Taxonomías muy reconocidas en el campo educativo constituyen, las de Robert Gagne, la de Benjamín Bloom que clasifica los objetivos según la complejidad de los aprendizajes. También existen en el área afectiva según la mayor teorización, y en el área psicomotora según la mayor coordinación en las operaciones.

### **TUTOR**

Docente o persona encargada de orientar y aconsejar a los alumnos de un curso o de una asignatura

**U****UNESCO**

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) Organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas, fundada en 1946, y cuyo objetivo es intensificar las relaciones entre las diversas naciones del mundo, a través de actividades educativas y culturales, su sede principal se ubica en París- Francia

**UNICEF**

Fondo Internacional de las Naciones Unidas para el socorro de la Infancia (United Nations International Children's Emergency Fund), organismos de la ONU, fundado en 1946 para la asistencia a la infancia en zonas asoladas por la guerra, que luego amplió sus funciones a los campos de la sanidad (1950), y de la educación infantil (1967). Tiene su sede en Nueva York, y se hizo merecedora al premio Nóbel de la paz en 1965

**USE**

Unidad de Supervisión Educativa, denominase así a aquellos órganos descentralizados, pertenecientes al Ministerio de Educación, encargados de potenciar la supervisión educativa con un criterio democrático, participativo y de colaboración, creado a partir de 1985, as USES han sufrido a lo largo de su vida institucional diversas modificaciones, en cuanto a estructura, como a reducción de su jurisdicción.

**V****VALOR AGREGADO**

Valor adicionado al producto y/o servicio ofrecido, de tal forma de que el usuario ó cliente lo adquiera, prefiriéndolo aun sobre la oferta del competidor. Por lo general este valor suele representarse por una forma de calidad, por encima de la media normal, la cual es lograda mediante procedimientos de control.

## **VISIÓN**

El concepto de visión en el ámbito educativo, constituye una perspectiva objetiva, que describe el estado futuro de la organización, y que impulsa al centro educativo hacia la calidad, adecuándose a una capacidad de respuesta, y a los cambios de su entorno tanto social, político, tecnológico y cultural.

### **VON BERTALANFFY, LUDWID(1901-1972)**

Biólogo y científico alemán, que fue el primer expositor de la "Teoría General de Sistemas"(quien acuñó esta designación clásica), durante los años 50, como parte de su intento por lograr una metodología integradora, para el tratamiento de problemas científicos.

Acorde con su pensamiento, Bertalanffy propugnaba la constitución de un mecanismo de integración, entre las ciencias naturales y las sociales, la cual sería a la vez un instrumento básico, para la formación y preparación de científicos, tomando asidero en esta idea en 1954, nació la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales, la cual buscó establecer las definiciones y bases para la completa delimitación del enfoque de sistemas, en pos de la consecución de unidad de la ciencia a través de principios de naturaleza conceptual y metodológica, hecho que hasta el momento no ha llegado a cumplirse.

### **VYGOSTKY**

Psicólogo y pedagogo soviético, que estudió durante la década de los años 30 la influencia de la educación bilingüe, entre educandos pertenecientes a comunidades subordinadas y por tal minorizadas, destacando en su pensamiento la gran influencia del factor social extremo, de la siguiente manera: "... toda alta función mental fue externa y social antes de ser interna. Fue primero una relación social entre dos personas. Podemos formular la ley general de la genética del desarrollo cultural en la siguiente manera. Toda función aparece dos veces o en dos planos... Aparece primero entre personas como una categoría intermental, y después dentro del niño como una categoría intramental".

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE, Otoniel *Gestión Educativa, Enfoque y Procesos.* 1ra. Edición  
Lima-Perú: Universidad de Lima-Fondo de Desarrollo  
Editorial, 1999
- ALVARADO OYARSE, Otoniel *Política Educativa, Conceptos, Reflexiones y Propuestas*  
1ra. Edición, Lima-Perú: Editorial Vallejiana-Universidad  
Cesar Vallejo, 1990
- BUZAN, Tony *El Libro de los Mapas Mentales.*  
2da Edición, Barcelona-España: Editorial Urano S.A.  
1998
- BERMEO, Carmen *La Institución Educativa como Empresa de Servicios*  
Seminario. Lima-Perú: Universidad San Ignacio de Loyola  
Febrero 2000
- CONTRERAS, Carlos *Historia del Perú Contemporáneo.* 2da Edición. Lima:  
Serie Estudios Históricos del Instituto de Estudios Perua-  
nos PUCP, IEP, UP, 2000.
- CHACALTANA, Jaime *Exclusión y Oportunidad.*  
1ra Edición. Lima-Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo,  
2001.
- SAAVEDRA, Juan



- CHURMAN, West *El Enfoque de Sistemas.*  
1ra Edición, México: Editorial Diana..  
1973
- DRUMMOND, Helga *La Calidad Total. El Movimiento de la Calidad*  
1ra. Edición. Bilbao-España: Ediciones Deusto.  
2001
- ELORDUY MOTA, Juan *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos.*  
1ra Edición. Madrid - España: Editorial Mc Graw-Hill.  
1993
- ESPINO RABANAL, Juan *Dispersión Salarial, Capital Humano y Segmentación Laboral en Lima, 1ra Edición, Lima-Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social, 2001*
- HAUWEL, Claude *Calculo y Reducción de Tiempos, en Trabajos Administrativos, 3ra.Edición, Zaragoza-España: Editorial Distreza*  
1982.
- MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor *Diagnostico Administrativo, Procedimientos, Procesos Reingeniería. 2da Edición, México: Editorial Trillas.*  
2000
- MONTALBETTI, Pablo *Herramientas de Control de Gestión Educativa: Balanced Scorecard*  
Taller de Trabajo, Lima-Perú: Universidad Peruana de las Ciencias, Febrero 2002
- ORTIZ DE CEVALLOS, Gabriel *Análisis Costo-Beneficio de las Normas, Lima Perú: Instituto Apoyo, 1988.*  
GUERRA GARCÍA, Gustavo

- ROBLES FREYRE, Ulises *Perú Siglo XXI, Situación Económica y Social.*  
1ra. Edición, Lima-Perú: Ediciones Serral S.R.L.  
2001
- SALAZAR LARRAIN, Luis *Organización y Métodos*  
10ma. Edición, Lima-Perú: Centro de Proyección Cristiana  
1987
- STONER, James *Administración.*  
FREEMAN, Edward 6ta. Edición: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.  
GILBERT, Daniel 1996

***ANEXOS***

## **ANEXO 1: DEVALUACIÓN**

Es la pérdida del valor de la moneda nacional, frente a la moneda extranjera; que trae consigo un incremento de los precios de los productos y servicios y a la vez generando inflación, atribuible a una serie de causas, siendo las principales:

- Las importaciones, superan ampliamente a las exportaciones, generando un desequilibrio de la balanza comercial, y la consiguiente reducción de divisas.
- Déficit en la balanza de cuenta corriente, al registrarse una disminución de la reservas internacionales(RIN).

### **1.1.- EL TIPO DE CAMBIO**

Es la cantidad de moneda nacional que debe darse por cada unidad de moneda extranjera, en otras palabras es la relación existente entre el precio de la monedas nacional y la moneda extranjera.

El tipo de cambio puede estar:

#### **1.1.1.- A la par:**

Cuando el precio del nuevo sol es equivalente al de un dólar, es decir ambos precios se encuentran equiparados.

#### **1.1.2.- Bajo la par:**

Situación en la que debe darse mayor cantidad de nuevos soles, por cada dólar.

### **1.1.3.- Sobre la par:**

En la cual se debe abonar mayor cantidad de dólares por cada unidad de moneda nacional.

## **1.2.- POLÍTICA CAMBIARIA**

Dentro del mercado de divisas el tipo de cambio, puede estar sujeto a una de las siguientes reglas:

### **1.2.1.- El Tipo de Cambio Libre**

Cuando el TC, es establecido de acuerdo a la oferta y la demanda presente, en el mercado de divisas.

### **1.2.2.- El Control de Cambios**

Se da cuando el TC, es fijado por el órgano correspondiente del estado, en este caso el BCRP.

## **1.3.- DIVISA**

Existen diversas maneras de definir las, sin embargo todas estas concuerdan principalmente en su utilidad básica, Las divisas constituyen dinero de aceptación internacional con las cuales se efectúan los pagos de las importaciones que el país realice.

Las monedas de mayor representatividad a nivel internacional son:

- El dólar americano.
- La libra esterlina inglesa
- El franco francés
- El marco alemán.
- El yen japonés.

### **1.3.1.- Fuentes de Divisas**

Entre las principales tenemos:

- Exportación de bienes
- Ingresos por la actividad turística
- Empréstitos del exterior
- Inversión de compañías extranjeras.

## ANEXO 2: EL SECTOR EXTERNO

El sector externo comprende la totalidad de actividades que se llevan a cabo para la importación y exportación de bienes y servicios, entre el país con las demás naciones.

### 2.1.- BALANZA DE PAGOS

Se define como la relación de los pagos efectuados por un país al extranjero y de los efectuados del extranjero a un país, durante un determinado periodo. Este puede ser cada tres meses, semestralmente, siendo generalmente este asumido por espacio de un año.

$$BP = \frac{\text{Capital Exportado}}{\text{Capital Im portado}} = \frac{\text{Debitos}}{\text{Creditos}}$$

En donde:

Débitos : Es lo que un país paga por sus importaciones.

Créditos: es lo que un país recibe por sus exportaciones.

### 2.2.- BALANZA COMERCIAL

Se define como la relación de registro entre la exportaciones e importaciones hechas por el país, pudiendo presentarse tres casos:

Exportaciones > Importaciones (Balanza Favorable)

Exportaciones = Importaciones (Balanza Equilibrada)

Exportaciones < Importaciones (Balanza Desfavorable)

### **2.3.- BALANZA DE SERVICIOS**

Corresponde este tipo de balanza al registro de ingresos en divisas por concepto de gastos hechos al momento de realizar las exportaciones e importaciones, pero cuyo presencia no es registrable dentro de la balanza comercial, por lo cual se le denominan costos invisibles(Robert Giffen), comprende:

- Gastos de transporte, fletes, seguros.
- Ingresos de capitales
- Servicios gubernamentales
- Transferencias unilaterales.

### **2.4.- BALANZA DE CAPITAL**

Contiene el registro de cómo se ha utilizado el capital del país, con el resto del mundo, en medio de sus múltiples créditos y deudas contraídos, de acuerdo a esto, la inversión se puede canalizar bajo dos modalidades:

#### **2.4.1.- Inversión Extranjera Directa**

Comprende los prestamos de dinero, provenientes del extranjero, los mismos que serán invertidos en la realización de actividades de carácter productivo o comercial.

##### **Prestamos Oficiales**

Comprendido por aquellos créditos financieros contraídos por el país con las otras naciones, con el fin de ser utilizables en el financiamiento de proyectos de inversión, cubrir pagos o déficit de cuentas corrientes etc.

#### **2.4.2.- Ayuda con Bienes de capital**

Constituido por los bienes de capital que el país o los países intercambian, en beneficio del desarrollo de sus respectivas economías, pudiendo ser estos máquinas, insumos, patentes etc.

## 2.5.- LA PARIDAD CAMBIARIA

Se conoce como paridad cambiaria a la comparación entre las inflación existente en el interior de un país respecto a la registrada en los otros países, con los que mantiene relaciones comerciales de intercambio. De acuerdo a esta definición se tiene que la Tipo de Cambio de Paridad (TCP), es aquel que permite establecer el equilibrio del sector externo, al lograr que el poder adquisitivo de la moneda nacional sea equivalente al poseído por la moneda extranjera:

$$TCP = TCP_o \times \left( \frac{1 + \varphi_i}{1 + \varphi_e} \right)$$

En donde:

TCP : Tipo de cambio de paridad cambiaria.

TCP<sub>o</sub> : Tipo de cambio en el periodo base.

$\varphi_i$  : Tasa inflacionaria interna.

$\varphi_e$  : Tasa inflacionaria externa.

Conforme a lo presentado pueden suscitarse los siguientes casos:

$\varphi_i > \varphi_e$  : Situación de atraso cambiario.

$\varphi_i = \varphi_e$  : Situación de equilibrio.

$\varphi_i < \varphi_e$  : Situación de adelanto cambiario.



### **ANEXO 3: LA INFLACIÓN**

El termino inflacionario, es considerado en la actualidad como uno de los términos económicos mas utilizados tanto a nivel nacional como internacional, quizá por la influencia que ha ejercido dentro de los hábitos de vida de la población, y a que cada vez son mas las naciones que sufren las consecuencias que trae consigo su presencia.

Su repercusión dentro de las economías de las naciones, ha generado una diversidad de cambios, no solo al ir en perjuicio del poder adquisitivo de los habitantes, sino también al generar una serie malestares que van desde los cambios de hábitos en cuanto al consumo, ahorro e inversión, hasta conducirnos a un panorama sumamente desolador, en el que la incertidumbre e insensibilidad resulta algo cotidiano.

Su conceptualización, ha sido definida de muy diversas formas, he aquí algunas:

- “La inflación es el exceso de moneda en un volumen superior a su garantía o a las necesidades del público, lo cual origina una repentina elevación del nivel general de los precios”
- “Es un fenómeno de desequilibrio entre los bienes y servicios que los habitantes de un país desean comprar y lo que el país puede producir”
- “Es el aumento continuado y sostenido en el nivel general de los precios de los bienes y servicios de una economía”.
- “Es el incremento de circulante, sin un crecimiento correspondiente de bienes y servicios”

- “Es el resultado de desequilibrio entre lo que una sociedad produce y lo que ella exige”.

Como puede apreciarse todas estas definiciones nos conducen a sostener que el fenómeno inflacionario, conlleva a un aumento general y sostenido de los precios, pero de una forma desigual, generado ante la emisión inorgánica de circulante por parte de la autoridad correspondiente, las repercusiones que trae consigo este fenómeno son de las más diversas y van desde su simple cálculo económico financiero, hasta llegar a afectar la forma de vida de las personas.

### **3.1.- GRADOS DE INFLACIÓN**

La inflación, se presenta en la economía en muy diversos grados, según el grado de desequilibrio entre la oferta y la demanda tenemos los siguientes:

#### **a.- Inflación Reprimida**

Tipo de inflación, que a consecuencia de generar un malestar social por la sucesiva alza de los precios de los bienes y servicios, el ejecutivo decide intervenir, estableciendo un congelamiento en el precio de los mismos.

#### **b.- Inflación Reptante**

Caracterizada por la alza ligera pero constante de los precios.

#### **c.- Inflación Galopante**

Inflación en el que la alza de los precios se incrementan en proporciones considerables.

Según el ritmo en que se desarrolla, se tienen:

#### **a.- Inflación Ligera**

Denota un aumento de precios en una ligera proporción, a una tasa de crecimiento de un 5 a 9%, considerada por muchos como algo natural

### **b.- La inflación Media**

Conocida también como la inflación de doble dígito, en la que denota un alza de crecimiento superior al 35%, perfilándose en continuo ascenso.

### **c.- La Hiperinflación**

Se presenta cuando el alza de los precios se torna incontenible, la tasa usual registrada supera el 50% (Según Philip Cagan) y los sueldos se deterioran profundamente.

## **3.2.- CONSECUENCIAS INFLACIONARIAS**

Como se señaló anteriormente el fenómeno inflacionario, no solo trae a su paso perjudiciales consecuencias a nivel monetario y fiscal, sino también en el ámbito psicológico de la población, es por tal un fenómeno que toma fuerza a raíz de su naturaleza especulativa. Entre las innumerables consecuencias que trae consigo podemos mencionar:

- Reducción del poder adquisitivo de los sueldos y salarios que percibe la población.
- Malestar social originado por la alza continua y excesiva de precios y la reducción cada vez más del poder de compra de la población.
- Modificación del modo de vida de la población, manifestada por cambios en los hábitos de consumo de la población, comprar para almacenar antes que se agote.
- Reducción del ahorro y desconfianza total en el sistema bancario.
- Cambio y ajustes drásticos en la estructura de la canasta de consumo familiar, para hacer frente a la escasez de alimentos.
- Genera incertidumbre que ocasiona la paralización de múltiples proyectos de inversión.
- Aleja las inversiones extranjeras.
- Favorece el incremento de la pobreza

### **3.3.- CALCULO DE LA INFLACIÓN**

Para determinar la inflación registrada, se hace uso del índice de precios al consumidor o IPC. Este indicador expresa la variación de precios, de los principales bienes y servicios básicos, que componen la canasta familiar, a la vez que nos indica la manera en que este hecho afecta el poder de la compra de la población, que habita una determinada área geográfica y que pertenece a un determinado estrato socio económico.

#### **3.3.1.- Metodología de Cálculo**

Esta consta de las siguientes etapas:

- Realización de la encuesta de ingresos y gastos de las familias.
- Selección de los bienes y servicios y determinación de la estructura de consumo familiar.
- Establecimiento de la estructura de ponderaciones
- Aplicación de las fórmulas de cálculo

##### **3.3.1.1- Encuesta de Ingresos y Gastos de Familias**

La realización de la encuesta de ingresos y gastos de las familias, tiene como finalidad determinar, como es que se distribuye de manera representativa el presupuesto familiar en la adquisición de bienes y servicios. Estos bienes y servicios son representados por aquellos que habitualmente consume un hogar, durante un lapso determinado de tiempo, generalmente este periodo es de un año, con el simple propósito de captar las variaciones estacionales de consumo de la población y así poder mantener actualizados los coeficientes de ponderación del IPC.

La investigación de precios, se inicia con su captación, a partir de información recopilada en mercados y establecimientos comerciales, por parte de personas entrenadas para tal fin; las mismas acuden a los establecimientos en intervalos de hora apropiada, conforme al grado de mayor afluencia del público y tomando en cuenta algunos otros detalles a partir de los resultados del Censo de Mercados y Establecimientos de Lima metropolitana, evitando ser identificados y efectúan la captación nominal de los productos. Respecto al número de observaciones de los

precios conforme a la teoría estadística, se procura la obtención de una mayor variabilidad de los datos, con miras a asegurar la confiabilidad de las observaciones y el destierro de los sesgos que pudieran suscitarse, en el comportamiento de los precios.

### **3.3.1.2- Selección de Bienes y Servicios**

Conforme a la metodología seguida por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), en la determinación del IPC, para determinar la estructura de consumo familiar, deben de seguirse los siguientes pasos:

- Determinación del valor nominal expandido del gasto, presente en los hogares, según niveles de desagregación.
- Deflatación del valor expandido, al punto medio de las encuestas.
- Determinación de los bienes y servicios, más representativos, a partir de un subconjunto de bienes y servicios, que reúnan las siguientes condiciones:

Guarden espacial significancia por cada subgrupo, o grupo de consumo.

Alta frecuencia relativa de consumo en el hogar.

Las especificaciones del producto o servicio, puedan ser susceptibles de captarse y seguirse su evolución, fácilmente en los establecimientos.

Alta correlatividad, entre los precios de los bienes incluidos en la canasta, con los no incluidos en ella.

### **3.3.1.3.- Estructura de Ponderación**

La ponderación de los bienes y servicios, que conforman la canasta familiar, consiste en asignarles los respectivos porcentajes, según la importancia o participación que guarde cada bien o servicio, dentro del gasto total invertido en la canasta.

### 3.3.1.4.- Uso de la Expresiones de Cálculo

#### a.- Cálculo del IPC

En el cálculo de índice de precios al consumidor, se hacen uso de las siguientes expresiones, ampliamente conocidas:

##### a1.- Índice de Laspeyres(IPL)

Permite determinar el precio actual de la canasta familiar, cuya estructura ha sido estimada a partir en un año base. Viene dada por la siguiente expresión:

$$IPL = \frac{\sum P_n \times B_o}{\sum P_o \times B_o} \times 100$$

Expresión en donde:

$B_o$ : Cantidad del artículo o bien, en el periodo base.

$P_o$ : Precio promedio del artículo o bien en el periodo base.

$P_n$ : Precio promedio del artículo o bien en el periodo actual, o en el mes dado.

Esta expresión también aparece representada, de la siguiente forma:

$$IPL = \frac{\sum B_o \times P_{n-1} \left( \frac{P_n}{P_{n-1}} \right)}{\sum P_o \times B_o} \times 100$$

En donde:

$P_{n-1}$ : Precio promedio del artículo o bien en el periodo o mes anterior.

$P_n/P_{n-1}$ : Precio relativo del artículo en el mes actual con respecto al anterior

Su principal deficiencia, radica en que su cálculo ignora el efecto de sustitución en la composición de la canasta familiar, sin embargo a pesar de esta deficiencia, la expresión de Laspeyres, resulta la mas utilizada internacionalmente, para efecto de cálculos prácticos y es también la aceptada por el INEI.

### a2.- Índice de Paasche (IPP)

A modo inverso que en el caso anterior, este índice toma en cuenta la estructura de la canasta familiar para el presente periodo y la asume de manera similar para el año base o de partida, planteándose como objetivo establecer el costo de la canasta actual, pero en el año base, a modo de comparación, viene dado de la siguiente manera:

$$IPP = \frac{\sum P_n \times B_n}{\sum P_o \times B_n} \times 100$$

Su punto débil respecto a su uso, radica en su dificultad para implementarse, ya que su punto de partida resulta movible, lo cual no brinda resultados muy estables.

### a3.- Índice de Fischer(IPF)

Se denomina a la media geométrica entre los índices anteriormente definidos:

$$IPF = \sqrt{IPL \times IPP}$$

## b.- Medición de la Inflación

La medición de la tasa inflacionaria( $\Psi$ ), se determina, mediante una simple comparación que mide las variación de los índices de precios al consumidor, conforme a la siguiente expresión:

$$\Psi = \left( \frac{IPC_{mesfinal}}{IPC_{mesinicial}} - 1 \right) \times 100$$

## **ANEXO 4: TASAS DE INTERES**

El vocablo interés o rédito proviene del latín "Inter. esse" que significa "estar entre" y es utilizado para definir a aquel porcentaje o beneficio que percibe el dueño de un capital determinado, adicional al capital por el préstamo o inversión del mismo en manos de otras personas, en un lapso determinado. Precisamente su definición etimológica esta referida a aquella suma que se "sitúa entre" el capital inicial o préstamo y lo registrado como la entrega o monto final, sin embargo el establecimiento del interés que comúnmente apreciamos en las operaciones financieras, resulto una acción muy discutida en la antigüedad; tuvieron que pasar muchos años e incluso siglos, para que recién fue adoptada legalmente en las operaciones.

El establecimiento de las tasas de interés se rige bajo una serie de lineamientos, los cuales pueden ser:

- Mediante la oferta y la demanda existente en el mercado, bajo un régimen de economía libre, el interés lo determinan las especulaciones que se suscitan en el mercado.
- Mediante su fijación, por parte de las autoridades correspondientes.

### **4.1.- TIPOS DE TASA**

Usualmente en el mercado financiero, suelen presentarse dos tipos de tasa:

#### **4.1.1.- La Tasa Activa**

Son aquellas establecidas por los prestamistas ya sea en moneda nacional o extranjera, y entre las principales operaciones que pueden registrarse según esta modalidad podemos mencionar:



En moneda nacional

- Los sobregiros en cuenta corriente
- Descuento de pagarés y letras
- Periodo de capitalización en el que el pagare se iguala al sobregiro
- Como son las empresas financieras o personas naturales.

En moneda extranjera

- Advance account
- Pagaré en moneda extranjera

#### 4.1.2.- La Tasa Pasiva

Son aquellas ofrecidas por las entidades financieras a las personas naturales, por confiarles su dinero, aquí encontramos:

- Depósitos de ahorro y a plazo fijo.
- Depósitos de ahorro con el pago de interés por adelantado.

Cada una de estas tasas a su vez, se subdividen en:

##### a.- Tasa Nominal

Es aquella tasa, que se cobra por el capital prestado, sin tomar en cuenta la modalidad bajo la que se encuentra es decir con adelantos, o vencimientos y sin tomar en cuenta las comisiones y los impuestos incluidos.

##### b.- Tasa Efectiva

Es una tasa que constituye un agregado de la tasa nominal, por tal incluye comisiones, gastos financieros y operativos. Su cálculo viene dado por la siguiente expresión:

$$I_{ef} = \left[ \left( 1 + \frac{I_n}{m} \right)^m - 1 \right] \times 100$$

En donde:

$I_{ef}$  : Tasa de interés efectiva anual

$I_n$  : Tasa de interés nominal anual

$m$  : Número de capitalizaciones anuales

Acorde a la modalidad de pago, encontramos las siguiente serie de tasas:

**a.- Tasa de Interés Vencida**

Llámesese así a aquel tipo de tasa común, cobrada una vez agotado el plazo acordado para la tenencia o préstamo del capital.

**b.- Tasa de Interés Adelantada o Descuento**

Esta modalidad, parte del cálculo de intereses a partir del capital prestado, descontado de los intereses (adelanto), en resumidas cuentas nos expresa el porcentaje realmente cobrado, sobre la base de lo que realmente se prestó.

Su cálculo viene dado bajo la siguiente expresión:

$$I_v = \frac{d}{(1-d)} \times 100$$

De donde:

$I_v$  = Tasa de interés vencida

$d$  = Tasa de Interés adelantada o descuento anual.

**c.- Tasa de Interés Proporcional**

Rédito utilizado en operaciones vigentes en lapsos fraccionados de tiempo, con los cuales guarda una relación proporcional, su calculo viene de la siguiente forma:

$$I_p = \left( \frac{I_n}{m} \right) \times 100$$

$I_p$  = Tasa de interés proporcional, en el periodo  $m$  del año

$I_n$  = Tasa de interés nominal

$m$  = Número de periodos al año.

**d.- Tasa de Interés Equivalente**

Este tipo de tasa se hace necesario calcular en caso de darse dos periodos diferentes de capitalización, los cuales registren montos similares.

La expresión para su calculo es la siguiente:

$$I_{ea} = (1 + I_{em})^{12} - 1$$

$I_{ea}$  = Tasa de interés equivalente anual

$I_{em}$  = Tasa de interés equivalente mensual.

#### e.- Tasa de Interés a Rebatir

Esta modalidad de tasa, es aplicable a los saldos deudores que se encuentran pendientes o por pagar a plazos futuros.

#### f.- Tasa de Interés Real

Interés en el que se toma en cuenta, el efecto inflacionario, o lo que es lo mismo expresar la tasa efectiva valorada durante el inicio de la operación, tomando en cuenta el valor real de la moneda. Su cálculo es por tal de la siguiente manera:

$$I_r = \left( \frac{I_{ef} - \varphi}{1 + \varphi} \right) \times 100$$

$I_r$  = Tasa de interés real anual

$I_{ef}$  = Tasa de interés efectiva anual

$\varphi$  = Tasa de inflación anual

### 4.2.- CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESES

Según la forma de cálculo para el interés o rédito tenemos, las siguientes:

#### a.- Interés Simple ( $I$ )

El capital y el interés prestado permanecen invariables, hasta su cancelación, y su determinación se establece mediante la siguiente expresión:

$$I = C \times I_s \times T$$

De aquí se tiene:

$C$  = Capital prestado

$I_s$  = Tasa de interés simple anual

$T$  = Tiempo de colocación del capital

**b.- Interés Compuesto ( $I_c$ )**

El capital y el interés permanecen invariables un lapso de tiempo, previamente fijado, para que una vez agotado el mismo ambos, capital mas interés se vuelvan acumular generando a su vez un segundo interés y así sucesivamente.

La clásica expresión para su calculo es la siguiente:

$$I_c = \left( \frac{C_f}{C_o} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

De aquí se tiene:

$C_f$  = Capital final

$C_o$  = Capital inicial

$n$  = Número de periodos.

Conforme al papel que representa en la sociedad, el interés se puede clasificar en:

**a.- Interés Anocionista:** Acuerdo en cancelar intereses vencidos y no satisfechos.

**b.- Interés comercial:** Establecido mediante acuerdo mutuo.

**c.-Interés Legal:** Establecido por el gobierno

## **ANEXO 5: POLÍTICA FISCAL**

El estado como principal promotor del desarrollo económico y social del país, es una parte activa dentro de la economía mundial al invertir los fondos públicos en beneficio de la población, como es en la construcción de carreteras, hospitales, colegios, así como en el otorgamiento de una serie de servicios, que a futuro constituirán utilidades para el país, tal como en el caso de las campañas de vacunación, garantizar derechos de propiedad etc.

La manera de cómo administrar y disponer de los fondos públicos, son menesteres de la política fiscal aplicada por el estado y cuya planeación al comienzo de cada año, se encuentra registrada en el Presupuesto Público de la Republica, para ser sometida a revisión por el poder legislativo.

### **5.1.- EL PRESUPUESTO GENERAL DE LA REPUBLICA**

El presupuesto contiene, la serie de ingresos y egresos provenientes de las arcas estatales, así como la manera de cómo se ha dispuesto su uso a lo largo del periodo fiscal, que para nuestra realidad tiene una duración de un año. Este registro es llevado a manera de establecerse un ordenamiento para con el gasto publico, establecer prioridades, enfatizar problemas evitándose excesos y para su revisión y aprobación por el congreso, mediante un decreto ley.

#### **5.1.1.- Los Ingresos del Estado**

Los ingresos fiscales se encuentran estructurados, de manera siguiente:

INGRESOS TRIBUTARIOS			
Tributos	Relación Indirecta	Impuestos	Impuesto General a las ventas (IGV)
			Impuesto a la Renta (IR)
			Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)
			Aranceles de Importación
	Contribuciones	Limpieza y cuidado de parques	
		Seguro Social	
Relación Indirecta	Tasas	Servicio otorgado por el estado.	
INGRESOS POR PRIVATIZACION			
INGRESOS VARIOS			

Los ingresos tributarios conforme a la relación que guardan entre su pago y el beneficio otorgado, se pueden clasificar en directos e indirectos. Siendo los primeros una forma de contribución, en la cual los beneficios recibidos por su pago son directamente apreciables, en el siguiente caso no sucede así, ya que los beneficios son dables por el derecho que se les da la hacer uso de ellos, tal como limpieza y cuidado de parque y jardines, uso de las carreteras financiadas por el estados etc.

El cobro de impuestos esta amparado bajo una serie de normas, cuya entidad encargada de velar por su cumplimiento, es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), según lo dispuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que es el conductor de la política tributaria implantada en el país. Los principios bajos los que estas normas actúan son:

- Principio Legal
- Principio de Uniformidad
- Principio de Publicidad y Certeza
- Principio de economía con lo recaudado.
- Principio de Justicia

A pesar de respetarse esta serie de principios todavía subsiste en nuestra sociedad actual las clásicas evasiones tributarias, calificadas por el código penal como un delito de "evasión tributaria", ejemplo de estas acciones lo constituyen el contrabando, la defraudación fiscal y tributaria, el comercio clandestino etc.

Así mismo los ingresos recaudados por la venta de empresas pertenecientes al estado, proceso conocido como privatización, iniciado en 1991, generaron en los últimos años una fuente importante de ingresos.

Existen además otras fuentes de ingresos para el estado aparte de las ya mencionadas anteriormente, como son las donaciones, legados, empréstitos etc.

#### **5.1.2.- Los Egresos del Estado**

Constituyen este grueso bloque, aquellas sumas que el estado desembolsa e invierte como gasto publico en la realización de innumerables obras y otorgamiento de servicio a la comunidad, en búsqueda del bienestar de la misma.

Comprenden el gasto publico, la compra de suministros diversos, destinados a abastecer los múltiples servicios que brinda el estado, de igual forma aquellos montos destinados a la construcción de obras, financiamiento de campañas de educación y de salud en beneficio de la población, que es lo que se conoce como la inversión pública. Otra partida significativa dentro del mismo lo constituyen los fondos destinados a cubrir el servicio de la deuda, la cual ha sido estructurada a pagar, según múltiples acuerdos de renegociación con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

#### **5.1.3.- Resumen Fiscal**

Como resultado de la gestión fiscal llevada a cabo por el estado, se espera al final del periodo fiscal en ejercicio cualquiera de las siguientes situaciones:

#### **5.1.3.1.- Déficit Fiscal**

Cuando los gastos superan a los ingresos, de presentarse esta situación, implicaría la imperiosa necesidad de captar fondos, ya sea reajustando los impuestos, solicitando prestamos o estableciendo lineamientos correctivos con el fin de asegurar la presencia de una política fiscal restrictiva.

#### **5.1.3.2.- Superávit Fiscal**

En caso de registrarse lo contrario, significaría una forma de ahorro, para el gobierno, ya que no sería necesario recurrir a ningún medio de reajuste alguno, y lo restante pasaría a ser gastado en el siguiente periodo, a manera de saldo flotante positivo.



## **ANEXO 6: POLÍTICA COMERCIAL**

La administración, fiscalización, control y demás funciones aduaneras las ejerce el Estado a través de ADUANAS. No obstante ello, el Estado promueve la participación de los agentes económicos en la prestación de los servicios aduaneros, mediante la delegación de algunas funciones al Sector Privado.

Desde su origen, las Aduanas de todo el mundo, entre ellas la del Perú, han tenido como misión principal la de recaudar los impuestos que gravan el comercio exterior, también conocidos tributos aduaneros, derechos aduaneros o derechos ad-valorem.

Sin embargo, el proceso de globalización de la economía mundial, el surgimiento de bloques económicos como expresión de inéditas experiencias de integración regional o interregional en todos los niveles, el geométrico crecimiento de los mercados mundiales con el consecuente incremento de la competencia comercial, han conllevado a que las Aduanas empiecen a jugar un rol cada vez más decisivo en la vida económica, en el intercambio comercial, en el crecimiento industrial, en el manejo de divisas, en fin, en el desarrollo integral de los países.

Por ello, a la clásica función recaudadora se ha añadido la de la facilitación del comercio internacional; es decir, las aduanas han debido asumir la tarea de brindar un servicio de cada vez mayor calidad, por el cual los trámites y operaciones aduaneras deben realizarse con una mayor agilidad y eficiencia; resolverse los problemas, que surgen de la aplicación de las normas y procedimientos, con vocación de servicio pero velando siempre por el interés fiscal; y, en general, coadyuvar desde su área de

competencia al crecimiento orgánico de la economía y al desarrollo de sus respectivos países. La facilitación del comercio exterior y la recaudación del tributo aduanero son, pues, las dos grandes funciones de una Aduana moderna. La Aduana del Perú ha tomado el reto y, mediante un dinámico y enérgico proceso de reestructuración y modernización, ha dado importantes pasos en la misión de facilitar el comercio exterior peruano, incrementando al mismo tiempo la recaudación de los tributos aduaneros.

Sin embargo, junto a las dos funciones reseñadas, ADUANAS tiene asignadas varias otras funciones adicionales, entre las cuales podemos citar las siguientes:

1. Proponer y participar en la política aduanera nacional, y expedir normas y disposiciones en materia aduanera, que regulen la actividad de los usuarios del servicio aduanero en el ámbito de su competencia.
2. Establecer en el marco de la normatividad vigente las medidas que conduzcan a la simplificación de los regímenes y trámites aduaneros; así como normar los procedimientos que se deriven de éstos.
3. Desarrollar y aplicar sistemas de verificación y control de calidad, cantidad, especie, clase y valor de las mercancías, a efectos de determinar su clasificación en la nomenclatura arancelaria y los derechos que le son aplicables.
4. Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos aduaneros y de otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley, así como de los derechos que cobre por los servicios que presta.
5. Inspeccionar, fiscalizar y controlar a las empresas que prestan servicios vinculados al tráfico internacional de mercancías (agencias de aduana, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento, medios de transporte, etc.).
6. Imponer sanciones a las personas naturales o jurídicas que contravengan las disposiciones legales y administrativas de carácter aduanero y tributario, con arreglo a ley.

7. Prever y reprimir el tráfico ilícito de mercancías y los delitos aduaneros, imponiendo sanciones a las personas naturales o jurídicas que contravengan las disposiciones de carácter aduanero y tributario.
8. Crear administraciones aduaneras y puestos de control; así como autorizar su organización, funcionamiento, supresión, fusión, traslado o desactivación cuando las necesidades del servicio así lo requieran.
9. Proponer y coordinar la creación de oficinas de investigación, de carácter técnico policial, adscrita a la Superintendencia Nacional de Aduanas.
10. Proponer al Poder Ejecutivo el nombramiento de Procurador encargado de los asuntos judiciales de la Superintendencia Nacional, de conformidad con las disposiciones vigentes.
11. Formular estadísticas del movimiento de comercio exterior.
12. Participar en la celebración de Convenios y Tratados Internacionales que afecten a la actividad aduanera, velando por su correcta aplicación, así como colaborar con los Organismos Internacionales de carácter aduanero.
13. Fijar la cuantía de los ingresos generados por los servicios que presta y las publicaciones que realice.
14. Adjudicar directamente las mercancías en abandono legal y en comiso administrativo a entidades estatales y a las reconocidas oficialmente que tengan fines asistenciales y/o educacionales sin fines de lucro.
15. Ejercer los actos de coerción para el cobro de los adeudos aduanero - tributarios.
16. Promover, coordinar y ejecutar actividades de investigación, capacitación y perfeccionamiento en materia aduanera a nivel nacional y en el extranjero.
17. Editar, reproducir y publicar el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios vinculados al área aduanera; así como las normas y procedimientos aduaneros para su utilización oficial.

Realizar las acciones que la ley prevé para la prestación o captación de cooperación técnica nacional o internacional en materia aduanera.

## **6.1.- TIPOS DE IMPORTACIÓN**

### **6.1.1.- De Mercancías**

Autoriza el ingreso legal de las mercancías provenientes del exterior, para ser destinadas al consumo en el país.

### **6.1.2.- De Muestras Sin Valor Comercial**

Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el País.

Tratándose de mercancías que se comercializan en medidas de longitud, las muestras no deben exceder de 30 cm.

No se consideran muestras sin valor los productos químicos puros, drogas, artículos de tocador, licores aunque vengan en envases de miniatura, manufacturas y objetos aunque tengan inscripciones de propaganda.

Las muestras sin valor comercial están libres de derechos de aduanas.

### **6.1.3.- De Envíos de Urgencia**

Constituyen envíos de Urgencia las mercancías que por su naturaleza requieran de un tratamiento preferencial. Los despachos Urgentes deberán ser regularizados dentro del plazo improrrogable de 10 días al término de la descarga.

De acuerdo a la Ley General de Aduanas se permite el levante de mercancías con facilidades, los mismos que se efectúan limitando el control de Aduana al mínimo necesario. Constituye envíos de Urgencia: Órganos, sangre y plasma sanguíneo de origen humano, Mercancías y materias perecederas, destinadas a la investigación

médica y agentes ictiológicos, Materiales radioactivos, Animales vivos, Mercancías perecederas o susceptibles de descomposición o deterioro; Explosivos, combustibles y mercancías inflamables, Diarios, revistas y publicaciones periódicas; Medicamentos y vacunas; Piedras y metales preciosos, billetes, cuños y monedas; Mercancías a granel, mercancías de gran peso y volumen y carga peligrosa, Partes y piezas o repuestos para maquinaria, así como insumos necesarios para no paralizar el proceso productivo; etc.

#### **6.1.4.- De Envíos de Socorro**

Constituyen envíos de socorro los destinados a ayudar a las víctimas de catástrofes naturales, de epidemias y siniestros. La Ley General de Aduanas permite el levante de envíos de socorro de mercancías con facilidades, los mismos que se efectúan limitando el control de Aduana al mínimo necesario. Son considerados como tales los vehículos y otros medios de transporte, Alimentos, Medicamentos y vacunas; Ropa, tiendas, casas prefabricadas, etc.

#### **6.1.5.- De Envíos Postales**

Se consideran envíos postales las cartas, tarjetas, postales, impresos, cecogramas, pequeños paquetes, encomiendas postales, así como el envío de documentos valorados, remesas, cassetes y diskettes y CDs siempre y cuando no excedan de cuatro unidades y otros según clasificación del Convenio Postal Universal.

Los pequeños paquetes y encomiendas postales no deben exceder de 2ks y 30 ks respectivamente.

El valor FOB de los envíos Postales o Paquetes Postales no debe exceder los \$2000.

#### **6.1.6.- De Envíos Postales Para Embajadas**

##### **IMPORTACION DE VALIJAS DIPLOMATICAS**

ADUANAS autoriza el despacho de valijas diplomáticas que contengan pequeños paquetes, los mismos que deberán tener signos

exteriores visibles indicadores de su carácter y solo contendrán documentos diplomáticos y objetos de uso oficial.

#### **6.1.7.- De Mercancías Para El Cuerpo Diplomático y Organismos Internacionales.**

Los representantes del Cuerpo Diplomático y Organismos Internacionales acreditados en el país, podrán al término de sus funciones en el exterior, internar libre del pago de Derechos Ad-Valorem, Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, sus muebles, enseres, efectos personales y un automóvil, los que deberán guardar proporción con el cargo establecido.

#### **6.1.8.- De Envíos Postales Cuyo Valor No Exceda de us \$ 1000**

Se encuentra exonerados del pago de derechos arancelarios los envíos o paquetes postales para uso personal o exclusivo del destinatario, entre los que podemos citar a los obsequios, cuyo valor no exceda de \$ 100 por envío, hasta un límite de \$ 1000 por año calendario.

#### **6.1.9.- De Vehículos Especiales y Prótesis Para Uso de Minusválidos.**

Se permite el despacho de vehículos especiales y prótesis para uso exclusivo de minusválidos inafectos de derechos arancelarios y cancelando el IGV, ISC e IPM mediante Documentos Cancelatorios. En el caso de los vehículos podrán tener un valor máximo de US\$ 10 000 CIF. Para acogerse a la inafectación deberá adjuntarse a la Declaración de Importación la Resolución Ministerial que acredite la condición de Minusválido.

### **6.2.- TIPOS DE IMPORTACIÓN**

#### **6.2.1.- De Mercancías.**

La exportación definitiva no procederá para las mercancías que sean patrimonios cultural y/o histórico de la nación, así como las

mercancías calificadas como prohibidos y restringidas, en tanto esta últimas no hayan superado la restricción, la misma que podrá efectuarse por los puestos, aeropuertos y fronteras habilitadas.

La exportación definitiva no procederá para las mercancías que sean patrimonio cultural y/o histórico de la nación, así como otras prohibiciones o restricciones.

La Exportación Definitiva no está afecta a ningún tributo. Sólo para fines estadísticos se aplicará la tasa ficta de 0%.

#### **6.2.2.- De Mercancías Sin Fines Comerciales**

Permite la salida legal de mercancías sin fines comerciales que por su cantidad, calidad, especie, uso, origen o valor, se presume que no serán destinados al comercio, y cuyo valor FOB no exceda de US \$2 000, utilizando la Declaración Simplificada y sin contar con los servicios de un Agente de Aduanas.

#### **6.2.3.-Reimportación de Mercancías Acogidas al Régimen de Exportación Definitiva.**

El Usuario podrá solicitar la reimportación de su mercancía exportada, cuando acredite que la misma no fue aceptada en el país de destino, dentro del plazo de doce (12) meses, contados a partir de la fecha del término del embarque de la mercancía.

#### **6.2.4.- Embarque de Mercancías**

Las mercancías sujetas al régimen de exportación, deberán ser embarcadas dentro del plazo máximo de diez (10) días, contados a partir de la fecha de numeración de la Orden de Embarque.

#### **6.2.5.-Regularización de la Declaración Única de Exportación**

El Usuario solicitará la regularización del régimen de exportación mediante la presentación de la DUA, dentro del plazo de quince (15) días, computados a partir del término del último embarque.

## 6.3.- TRIBUTACIÓN APLICABLE AL COMERCIO EXTERIOR<sup>1</sup>

### 6.3.1.- Tributación Aplicable a la Importación

#### 6.3.1.1.- AD - Valorem

Objeto del Impuesto: Este tributo grava la importación de los bienes al país.

Base Imponible: Valor en Aduanas determinado sobre la base del Acuerdo del Valor de la O.M.C.

Tasa Impositiva: Tres (03) niveles: 4%, 12% y 20%.

#### 6.3.1.2.- Sobretasa Adicional Arancelaria

Objeto del Impuesto: Este tributo grava temporalmente a las importaciones de algunos bienes (ejemplo: Malta, Cerveza de Malta, Vino de Uvas Frescas incluso encabezado, Mosto de Uva, Maíz amarillo duro, azúcar, etc.)

Base Imponible: Valor CIF Aduanero

Tasa Impositiva : 5% Ad - Valorem CIF

#### 6.3.1.3.- Impuesto Selectivo al Consumo

Objeto del Impuesto: Este tributo grava la importación de determinados bienes, tales como Combustibles, Licores, Vehículos, Gaseosas, Cerveza, Cigarrillos.

Base Imponible: Variable

Tasas Impositivas:

Cigarrillos

Partidas Arancelarias	Productos	Nuevos Soles
2402.20.10.00	Cigarrillos de Tabaco Negro	S/. 0.025 por cigarrillo
2402.20.20.00	Cigarrillos de Tabaco Rubio tipo standard	S/. 0.050 por cigarrillo
2402.20.20.00	Cigarrillos de Tabaco	S/. 0.10 por cigarrillo



	Rubio tipo premium	
--	--------------------	--

Gaseosas: Tasa aplicable: 17%

Agua Mineral natural o mineral medicinal: 17% . Partida Arancelaria 2201.10.00.11 y agua sin gasear 2201.90.00.10.

Alcohol etílico y aguardiente desnaturalizado, de cualquier graduación: 20%.. Partida Arancelaria: 2207.20.00.00.

Cerveza: 75%. Partida Arancelaria: 2203.00.00.00.

Vehículos: Tasas Variables de 0%, 10% y 30%

Combustibles:

SUBPARTIDA NACIONAL	CÓDIGO ISC	PRODUCTOS	NUEVOS SOLES POR GALÓN
2710.00.19.00	01	Gasolina para motores de hasta 84 octanos	S/.2.05
2710.00.19.00	02	Gasolina para motores de mas de 84 octanos hasta 90 octanos	S/.2.68
2710.00.19.00	03	Gasolina para motores de 90 hasta 95 octanos.	S/.2.95
2710.00.19.00	04	Gasolina para motores de mas de 95 octanos	S/. 3.25
2710.00.41.00		Kerosene	S/. 0.47
2710.00.50.10		Gasoiils (Diessel 2)	S/.1.31
2710.00.50.90		Gasoiils –Las demás	S/.1.31
2711.11.00.00		Gas de Petroleo licuado - Gas Natural	S/.0.47
2711.12.00.00		Gas de Petroleo licuado-Gas – Propano	S/.0.47
2711.13.00.00		Gas de Petróleo licuado – Butano	S/.0.47
2711.14.00.00		Gas de Petróleo licuado – Etileno, Propileno, butileno y butadieno.	S/.0.47
2711.19.00.00		Los demás	S/.0.47

#### **6.3.1.4.- Impuesto General a las Ventas**

Objeto del Impuesto: Este tributo grava la importación de bienes en el país.

Base Imponible: Monto que asciende, de la suma del Valor CIF Aduanero, más los derechos arancelarios y demás impuestos que grava la importación.

Tasa Impositiva: 17% (\*)

**(\*) Ley N° 28033, incremento temporal de la tasa del IGV a partir del 01 de agosto del 2003.**

#### **6.3.1.5.- Impuesto de Promoción Municipal**

Objeto del Impuesto: Este tributo grava las importaciones afectas al IGV

Base Imponible: La misma base imponible que la del Impuesto General a las Ventas.

Tasa Impositiva: 2%

#### **6.3.1.6.- Derechos Antidumping y Compensatorios**

Objeto del Derecho: Los Derechos Antidumping se aplican a determinados productos cuyos precios 'dumping' causen o amenacen causar perjuicio a una producción peruana debiendo existir resolución previa emitida por el INDECOPI. Los Derechos Compensatorios se aplican para contrarrestar cualquier subsidio concedido directa o indirectamente en el país de origen, cuando ello cause o amenace causar perjuicio a la producción peruana debiendo existir resolución previa emitida por el INDECOPI.

Base Imponible: Monto al que asciende el Valor FOB consignado en el Certificado de Inspección o Factura Comercial cuando corresponda.

Tasa Impositiva: Variable

### **6.3.2.- Tributación Aplicable a la Exportación**

La Exportación de mercancía no está afecta a tributos de tipo alguno.

## **ANEXO 7: INDICADORES LABORALES**

El análisis del mercado laboral, recurre a una serie de indicadores, que permiten de alguna forma determinar cuales es el porcentaje o grado de población empleada y a su vez desempleada, por consiguiente es necesario tener en cuenta las siguientes definiciones:

### **7.1.- POBLACIÓN DISPONIBLE(PD)**

Es aquel sector poblacional, que se encuentra apto para trabajar, comprendido entre las edades de 14 a 64 años, para el caso de las zona urbanas del país y de 6 a 65 para las zonas rurales, para algunos autores este sector es fácilmente reconocido como Población en Edad de Trabajar o PET.

### **7.2.- POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA(PEA)**

Se define a esta como aquel grupo conformado por la población que se encuentra ocupada y por tal percibe una cierta remuneración, además de aquella que se encuentra desocupada y que esta en búsqueda de trabajo.

### **7.3.- POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE OCUPADA(PEO)**

Es aquella parte de la PEA, conformada por la población que se encuentra ocupada y a la vez percibe una remuneración, sin embargo debemos de anotar que en el interior de la mismas se encuentra tanto aquellas personas que se encuentran adecuadamente empleadas o PEAD, como aquellas que se encuentran subempleadas o PESUB.

## ANEXO 8: ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I.- Información General

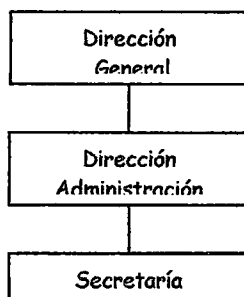
#### 1.- Del titular

1.1.- Apellidos y Nombres	: Bellido González, Jorge Alberto
1.2.- Jefe inmediato	: Rosas, Alberto
1.3.- En ausencia es reemplazado por	: Benítez Franco, Álvaro
1.4.- Reemplaza a	: Antonio Cárdenas Berríos

#### 2.- Del puesto

2.1.- Título del puesto	: Secretario Administrativo
2.2.- Código del puesto	: 745689
2.3.- Reporta a	: Director Administrativo
2.4.- Tiempo en la institución	: 15 años, 3 meses
2.5.- Tiempo de permanencia en el puesto:	5 años
2.6.- Ubicación de su oficina	
Departamento/Area/Oficina	: Dpto. Administrativo / Div. Secretaría

#### 3.- Ubicación orgánica



### II.- Descripción del puesto

#### 2.1.- Objetivos del puesto

Apoyar en el desarrollo de todas las actividades destinadas al manejo, control y almacenaje de la documentación correspondiente, dentro del Departamento Administrativo preservando el buen estado de la misma y oportuna entrega a sus destinatarios, en caso de ser estos recepcionados, así como en las demás actividades que su jefe le indique realizar.

2.2.- Funciones Generales
1.- Elaboración y recepción de la documentación, utilizada por del departamento.
2.- Manejo y mantenimiento del buen estado de la base de datos, perteneciente al departamento y oportuna utilización de la misma, guardando la debida reserva y discreción del caso.
3.- Apoyar en las demás actividades que su superior disponga

2.3.- Funciones Específicas	D	S	Q	M	O
Elaboración de cartas, memos, tarjetas etc.	X				
Elaboración de catalogo de publicaciones				X	
Actualización del listado del alumnado		X			
Recepción y contestación de llamadas telefónica	X				
En donde: D: Diario S: Semanal Q: Quincenal M: Mensual O: Ocasional					

2.4.- Autoridad del Puesto												
Supervisa el puesto:												
<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No												
Se reciben instrucciones, directivas, programas de alguna otra persona:												
<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No												
Si recibe, enumere sus nombres , cargos, naturaleza y propósito.												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Nombre</th> <th style="width: 20%;">Cargo</th> <th style="width: 20%;">Naturaleza</th> <th style="width: 40%;">Propósito</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jorge Delgado</td> <td>Director General</td> <td>Ordenes verbales diversas</td> <td>Generalmente me solicita redacción y emisión de diversa documentación.</td> </tr> <tr> <td>Alberto Portugal</td> <td>Director de Seguridad</td> <td>Consignas para el personal a mi cargo, en materia de seguridad, de manera verbal como escrita</td> <td>Casi siempre hace recordar, las principales normas que rigen en la institución.</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Cargo	Naturaleza	Propósito	Jorge Delgado	Director General	Ordenes verbales diversas	Generalmente me solicita redacción y emisión de diversa documentación.	Alberto Portugal	Director de Seguridad	Consignas para el personal a mi cargo, en materia de seguridad, de manera verbal como escrita	Casi siempre hace recordar, las principales normas que rigen en la institución.
Nombre	Cargo	Naturaleza	Propósito									
Jorge Delgado	Director General	Ordenes verbales diversas	Generalmente me solicita redacción y emisión de diversa documentación.									
Alberto Portugal	Director de Seguridad	Consignas para el personal a mi cargo, en materia de seguridad, de manera verbal como escrita	Casi siempre hace recordar, las principales normas que rigen en la institución.									

<b>Posiciones directamente supervisadas por usted:</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Tipo de supervisión</b>
Asistente de Secretario Administrativo	1	Verificando la correcta realización de su trabajo de manera visual y en función a los tiempos de entrega de los mismos.
Secretario	3	Reviso algunos de los documentos, emitidos por Estos durante el día.

### III.- Requerimientos del puesto

<b>A.- Habilidad</b>		
<b>A1.- Educación mínima requerida</b>		
<input type="checkbox"/> Primaria		Nivel de avance:
<input type="checkbox"/> Secundaria		Nivel de avance:
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica	Especialidad: Secretariado	Nivel de avance: Completo
<input type="checkbox"/> Universitaria	Especialidad:	Nivel de avance:
<input type="checkbox"/> Postgrado	Especialidad:	Nivel de avance:
<input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>A2.- Educación complementaria</b>		
Estudios de Inglés en la ACPB, nivel superior completo.		
Estudios de Francés en la AF, nivel intermedio completo.		
Estudios de Bibliotecología y centro de información en la UNMSM.		
Estudios de Computación: Procesador de Textos, Hojas de Cálculo, Manejo de Bases de Datos y programación		

**A3.- Experiencia mínima**

- Ninguna
- Entre 1 hasta 3 meses
- Mayor de 3 meses hasta 1 año
- Mas de 1 año hasta 2 años
- Mas de 2 años hasta 4 años
- Mas de 4 años hasta 6 años
- Mas de 6 años
- Otro rango: \_\_\_\_\_

**A4.- Habilidades especiales**

- Iniciativa
- Razonamiento
- Memoria
- Habilidad para planear
- Rapidez mental
- Decisión
- Minuciosidad
- Habilidad para hablar en público
- Otros: \_\_\_\_\_

Describe con brevedad el por que de las habilidades escogidas:

En vista a que la labor de secretariado, implica laborar en función a las expectativas de quien ordeno el trabajo, para nuestro caso nuestro Jefe y en otros casos algunos puestos superiores; por consiguiente se requiere **iniciativa**, frente alguna consulta que pudiera solicitar nuestro superior, de igual forma buena **memoria** para retener y evocar en muchas ocasiones detalles que pudieran resultar muy importantes, a la hora de tomar nota de los trabajos a realizar, lo que a su vez exige que uno sea muy **minucioso** en el momento de la realización del trabajo, de igual forma se requiere una gran **rapidez mental** no solo para la toma de notas y apuntes, sino también para organizar nuestro trabajo, y así evitar saturaciones. En cuanto al **razonamiento** este es utilizado en múltiples ocasiones a fin de llegar a determinar el perfil del documento deseado por el superior.

**B.- Esfuerzo****B1.- Mental**
 Poco

 Regular

 Mucho



<b>B2.- Visual</b>		
<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Regular	<input checked="" type="checkbox"/> Mucho
<b>C.- Responsabilidad</b>		
<b>C1.- Responsabilidad por toma de decisiones</b>		
<input type="checkbox"/> Nula o muy pequeña <input checked="" type="checkbox"/> Limitada, ya que su trabajo es verificable generalmente <input type="checkbox"/> Responsable de la acción eficaz de la sección <input type="checkbox"/> Apreciable responsabilidad económica <input type="checkbox"/> Considerable responsabilidad		
<b>C2.- Responsabilidad de mando</b>		
<input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> De 1 a 4 personas <input type="checkbox"/> De 5 a 10 personas <input type="checkbox"/> Mas de 21 personas		
<b>C3.- Responsabilidad por material o equipo</b>		
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> Material	<input type="checkbox"/> Dinero

<b>D.- Relaciones</b>		
<b>D1.- Internas</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Secretaria de Dirección General	Coordinar adecuado uso del material para la semana y evitar su rápido agotamiento	1 vez al inicio de cada semana.
Directores de otras secciones	Coordinar anticipadamente la <u>solicitud</u> de trabajos y los <u>plazos Prudentes</u> de entrega.	Cada 2 veces por semana

Proporción de tiempo de trabajo empleado en establecer estos contactos:		
Generalmente estas coordinaciones tardan un tiempo, no mayor a 15 minutos.		
<b>D2.- Externo</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Coordinador de U.S.E. 09	Coordinar entrega de Documentación adminis- trativa a la USE	Cada 3 meses
Proporción de tiempo de trabajo empleado en establecer estos contactos:		
En la mayoría de ocasiones, estas reuniones duran entre una hora a hora y media.		
<b>E.- Condiciones de trabajo</b>		
<b>E1.- Lugar de trabajo</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Oficina <input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Cancha <input type="checkbox"/> Otro ambiente Especificar: _____		
<b>E2.- Horario normal de trabajo</b>		
De 8:00 a.m. a 4:00 p.m, salvo ligeras excepciones imprevistas que obligan en algunos casos a prolongar el mismo.		
<b>SUGERENCIAS</b>		
Si desea añadir otro comentario respecto a su puesto, sírvase escribirlo:		

## ANEXO 9: ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

### 1.- Identificación(\*)

#### 1.1.- Del puesto

<b>Nombre del titular:</b> Josefa Pérez	<b>Puesto:</b> Secretaria de Matricula
<b>Unidad</b> : Dpto. de Relaciones Públicas	<b>Fecha:</b> 01/03/01

#### 1.2.-Describa brevemente los procedimientos efectuados por su puesto:

<b>Denominación:</b> Matrícula de Alumnos	<b>Frecuencia:</b> Diaria(Enero-Marzo)
<b>Objetivos</b> : Matricular a los alumnos	
<b>Descripción:</b>	
1.- El padre de familia o apoderado se apersona a las oficina encargada de la matricula en el colegio y solicita informes respectivos.	
2.- La encargada de la oficina, le da los informes respectivos, en caso de presentarse casos opcionales pasara a entrevistarse con el jefe de la citada área, la cual evaluara su situación según la gravedad del caso	
3.- Si la situación es extremadamente delicada, el Jefe de Matrícula derivara el caso hacia el Sub-director de la sección correspondiente.	
4.- El Sub-director evaluará el mismo, y en caso de no poder dar solución al problema lo derivara al Director General	
5.- De no presentar el padre de familia o apoderado alguna situación delicada, inmediatamente pasa a llenar el formulario de matricula y entrega a la encargada	
6.- La encargada verifica el correcto llenado del formulario y solicita fotografías del alumno	
7.- Una vez entregadas las fotos, pasa a entregarle el recibo del banco(en original y dos copias), a fin de que el padre efectué el pago correspondiente	
8.- Efectuado el pago por el padre, este retorna a la oficina de matricula con dos ejemplares y se los entrega a la encargada, para que esta selle ambos y le devuelva su copia a manera de cargo.	
9.- Luego la encargada, procede a registrar los datos del alumno en el sistema y al final emite un impreso de constancia de matricula	
10.- Entrega constancia de matricula al padre o apoderado, indicándosele que revise el	

mismo para que certifique la conformidad en los datos ingresados.
11.- Finalmente la encargada le hace entrega de un boletín de promoción del colegio.

**Nota:** Esta sección ha sido asignada a una hoja por cada procedimiento, por lo cual sírvase adjuntar fotocopia del mismo para cada uno de los procedimientos restantes

## 2.- Unidades Involucradas

Liste las unidades administrativas y demás puestos que intervienen en el citado procedimiento:

Unidad	Puesto	Modo de intervención
Relaciones Públicas	Secretaria	Dando informes y guiando al Padre de Familia
Relaciones Públicas	Jefe de R.R.P.P.	Dando solución a situaciones delicadas durante la matricula
Subdirección	Subdirector	Dando solución a situaciones delicadas durante la matricula
Dirección General	Director	Dando solución a situaciones delicadas durante la matricula
Banco	Cajero	Al momento del pago

## 3.- Deficiencias de trabajo

A continuación enliste las principales deficiencias existentes durante la realización del citado procedimiento:

1.- Al dar informes se tarda mucho en hacerlo, ya que no se tiene todo el material a la mano
2.- Muchas veces los padres de familia viene a consultar por la nota obtenida por su hijo(s) durante el periodo escolar anterior y no por la matricula, lo que origina que la secretaria encargada ingrese al sistema y se ponga a consultar sobre el mismo, originándose extensas colas para la atención.
3.- Se tarda mucho en ingresar al sistema, además durante su pleno uso se interrumpe el Mismo.







2	Son llenados, mediante un papel calca a partir del original.	Área de matrícula	En logística lo sellen y archivar como cargo en caso de disconformidad o de auditoria

<b>Denominación:</b> Constancia de matrícula			
<b>Autorizado por:</b> Jefe de Matricula		<b>Frecuencia:</b> Diario	<b>Nro. de copias:</b> 2
<b>Nro</b>	<b>¿Cómo lo hace?</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>
0	Se llena el formato a mano en caso el sistema no este disponible de lo contrario se manda a imprimir.	Padre de familia	Para dar constancia de la matricula de su hijo.
1	Mediante un papel calca si es manual a partir del original, de lo contrario este es impreso por computadora.	Área de matrícula	Para la elaboración de sus estadísticas y como cargo en caso de reclamo

**Nota:** En caso de necesidad sírvase adjuntar fotocopia del mismo para cada uno de los documentos restantes



<b>Denominación:</b>			
<b>Autorizado por:</b>		<b>Frecuencia:</b>	<b>Nro. de copias:</b>
<b>Nro</b>	<b>¿Cómo lo hace?</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>

<b>Denominación:</b>			
<b>Autorizado por:</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Nro. de copias:</b>
<b>Nro</b>	<b>¿Cómo lo hace?</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>

**Nota: En caso de necesidad sírvase adjuntar fotocopia del mismo para cada uno de los documentos restantes**

**4.2.- Liste los documentos recepcionados por su puesto, procedentes de otras áreas:**

<b>Denominación: Memorandum de trabajo</b>			
<b>Frecuencia :Variable</b>			<b>Nro. de copias: 2</b>
<b>Nro</b>	<b>Unidad de procedencia</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>
1	Dirección General	Área de matrícula	Comunicar al Jefe de matrícula alguna reunión o evento del colegio
2	Dirección General	Área de matrícula	Poner al tanto a la secretaria sobre el citado evento y asuma las coordinaciones respectivas.

<b>Denominación: Invitaciones diversas</b>			
<b>Frecuencia : Variable</b>			<b>Nro. de copias: 1</b>
<b>Nro</b>	<b>Unidad de procedencia</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>
1	Diversas instituciones	Área de matrícula	Invitar a al representante del área a la realización de algún evento

**Nota: En caso de necesidad sírvase adjuntar fotocopia del mismo para cada uno de los documentos restantes**

<b>Denominación:</b>			
<b>Frecuencia :</b>			<b>Nro. de copias:</b>
<b>Nro</b>	<b>Unidad de procedencia</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>
1			
2			

<b>Denominación:</b>			
<b>Frecuencia :</b>			<b>Nro. de copias:</b>
<b>Nro</b>	<b>Unidad de procedencia</b>	<b>Destino</b>	<b>Finalidad</b>

**Nota: En caso de necesidad sírvase adjuntar fotocopia del mismo para cada uno de los documentos restantes**

#### 4.3.- Liste a continuación los archivos mantenidos por su puesto:

Denominación	Tipo	Composición	F(*)	Finalidad
Memorando	File	Memorandums procedentes de diversas áreas	V	Almacenar los memorandums provenientes de otras áreas, en caso de cualquier consulta
Matricula	File	Copia de constancia de los matriculados	D	Llevar un control diario de los alumnos matriculados durante el proceso.
Cuaderno de control	Cuaderno	Escritos manuales	D	Apuntar alguna observación o asunto que quedo pendiente durante la matricula
Pedidos de material	File	Copia de Pedidos de material a logistica.	S	Archivar los cargos en caso de reclamos, o cuando lo solicite el auditor.
Agenda telefónica	Cuaderno	Lista de teléfonos de interés para el colegio	V	Guardar y mantener actualizado el directorio telefónico del colegio, para que este pueda ser utilizado siempre.

(\*): Indicar frecuencia de archivamiento, esta puede ser: Diaria(D), Semanal(S), Mensual(M), Anual(A), Variable(V)

#### 5.- Comunicaciones

Detalle a continuación las comunicaciones establecidas por su puesto para el normal desarrollo de su trabajo:

##### 5.1- Comunicaciones Enviadas

Destino	Finalidad o asunto	Frecuencia	Modalidad(*)
Almacenero/ encargado de turno en el almacén	Despacho del pedido de material, solicitado por el área de matrícula	Todos los fines de semana, al promediar la 3 de la tarde	Verbalmente
Subdirector	Por encargo del Jefe de Matricula, a fin de ponerle al respecto al nivel de alumnos matriculados registrados durante el día	Todos los días, antes de retirarse.	Verbalmente

Jefe de matricula	Consultas diversos en torno a situaciones que se suscitan durante el desarrollo de la matricula	Variable, conforme se presenten	Verbalmente o en alguno casos por teléfono.

## 5.2- Comunicaciones Recibida

Destino	Finalidad o asunto	Frecuencia	Modalidad(*)
Director General	Solicitar la lista de matriculados, registrados durante la presente semana.	Todos los fines de semana, generalmente los viernes.	Verbalmente o vía telefónica
Subdirector	Solicitar la lista de alumnos matriculados, a fin de conocer la cantidad de los mismos ordenados conforme a grado y sección	Al finalizar el periodo de matricula, por lo general a fin de mes.	Verbalmente
Jefe de matricula	Coordinar la elaboración de estadísticas e indicadores del alumnado matriculado y promovido.	Al finalizar el periodo de matricula, por lo general a fin de mes.	Verbalmente o en alguno casos por teléfono.

(\*): Especificar la modalidad de la misma, esta puede ser verbal, vía telefónica o bajo otra modalidad diferente a la emisión de documento alguno

## 6.- Sugerencias

Si desea añadir otro comentario respecto a su puesto, sírvase escribirlo:


## **ANEXO 10: REDACCIÓN DE FUNCIONES PARA LOS NUEVOS PUESTOS**

### **SECRETARIA DE ASOCIACIÓN**

#### **Ubicación**

<b>Puesto</b>	: Secretaria de Asociación
<b>Unidad</b>	: Promotora
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	: Presidente de Asociación

#### **Funciones Específicas**

- a. Organiza, recepciona, registra, califica y distribuye la documentación que ingresa dirigida a la asociación promotora del colegio, manteniendo actualizados sus archivos
- b. Toma dictado, redacta y prepara los documentos que le indica el Presidente de la Asociación
- c. Realiza el seguimiento y control de la documentación a su cargo, manteniendo informado al Presidente de la Asociación promotora del colegio de los asuntos de su competencia.
- d. Atiende los servicios de comunicación, requeridos por el Presidente de la Asociación y brinda información al público usuario que acude a las instalaciones de la promotora
- e. Lleva la agenda de reuniones, registra las audiencias, concerta citas, charlas, reuniones y otras actividades, afines del Presidente de la Asociación.

- f. Procesa la documentación a su cargo garantizando la seguridad y confidencialidad requerida.
- g. Vela por la seguridad, conservación y mantenimiento de los bienes de su secretaria y la promotora
- h. Efectúa las coordinaciones necesarias con las entidades, demás unidades de la institución, para recabar información que requiera la promotora.
- i. Desempeña otras funciones que le asigne el Presidente de la Asociación, relacionados con la naturaleza de su puesto.

### **SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN GENERAL**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Secretaria de Dirección  
**Unidad** : Directiva  
**Jefe Inmediato Superior** : Director General

#### **Funciones Específicas**

- a. Recepciona, registra, califica y distribuye la documentación que ingresa a la Dirección General del Colegio.
- b. Toma dictado, redacta y prepara los documentos que le indica el Director General
- c. Realiza el seguimiento y control de la documentación a su cargo, manteniendo informado al Director General de los asuntos de su competencia.
- d. Atiende los servicios de comunicación y brinda información al público usuario que acude a la Dirección General
- e. Recepciona y efectúa llamadas telefónicas requeridas por el Director General
- f. Lleva la agenda de reuniones, registra las audiencias, concerta citas, charlas, reuniones y otros afines del Director General.
- g. Organiza y actualiza el Archivo de la Dirección General.

- h. Procesa con autorización de la Dirección General la documentación a su cargo garantizando la seguridad y confidencialidad requerida.
- i. Vela por la seguridad, conservación y mantenimiento de los bienes de su secretaria y de la gerencia general.
- j. Coordina con la administración y demás estamentos del colegio para recabar información que requiera el Director General del Colegio.
- k. Desempeña otra funciones que le asigne el Director General, relacionados con la naturaleza de su puesto.

### **SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN INICIAL**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Sub-Director de Educación Inicial  
**Unidad** : Sección Inicial  
**Jefe Inmediato Superior** : Director General

#### **Funciones Específicas**

- a. Planifica organiza, dirige, y controla el desarrollo de la programación curricular y las actividades educativas correspondiente al nivel de educación inicial.
- b. Formula la distribución del horario de jornadas y turnos de trabajo de los docentes de nivel inicial.
- c. Promueve la investigación manejo aplicación y desarrollo de métodos y técnicas del proceso enseñanza-aprendizaje, dentro de su unidad.
- d. Supervisa las acciones educativas y el proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel educativo.
- e. Coordina con el Coordinador Pedagógico las acciones de la administración y uso racional de los equipos, gabinetes, laboratorio, bibliotecas y demás recursos didácticos requeridos en el nivel inicial.
- f. Vela por la adecuada formulación integral de los educandos y el prestigio del nivel inicial dentro del plantel.



- g. Fomenta y apoya la participación, unión y capacitación de los padres de familia en acciones relacionadas con la prestación de servicios educativos.
- h. Organiza dirige y supervisa las acciones de reajuste complementación, nivelación recuperación y evaluaciones extemporáneas de acuerdo a las normas establecidas.
- i. Establece pautas para la evaluación de los educandos de acuerdo a las orientaciones metodológicas modernas y los dispositivos legales vigentes para el nivel inicial.
- j. Convoca y preside las reuniones de coordinación académica con los docente de nivel inicial, para analizar aspectos técnicos pedagógicos y adoptar las mediadas correctiva que sean necesarias.
- k. Supervisa la elaboración de los registros de evaluación fichas y demás instrumentos técnico, pedagógicos
- l. Dispone y controla que las libretas de informe del progreso del niño en educación inicial, sean llenadas oportunamente y entregadas en los plazos previstos.
- m. Informa y coordina con OBE y la unidad de psicología, los casos problemas existentes en los educandos, para su atención y tratamiento oportuno.
- n. Coordina con los responsables de actividades, la ejecución del calendario cívico escolar, el cronograma de paseos y visitas educativas y demás actividades extracurriculares.
- o. Supervisa y controla la permanencia del personal docente disponiendo en coordinación con los docentes presentes, el reemplazo de docentes ausentes.
- p. Propone las acciones de capacitación y perfeccionamiento del personal al docente a su cargo.
- q. Atiende los reclamos que en materia educativa formulen los padres de familia.
- r. Participa en las reuniones del Comité de Coordinación Interna del colegio y ejecuta los acuerdos inherentes al nivel inicial.

- s. Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual del centro educativo.
- t. Autoriza en coordinación con el Director General las reuniones del comité de aula, del nivel educativo a su cargo.
- u. Otras que le asigne el Director General relacionadas con la naturaleza de sus funciones.

### **AUXILIAR DE EDUCACIÓN INICIAL**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Auxiliar de Educación Inicial  
**Unidad** : Sección Inicial  
**Jefe Inmediato Superior** : Docente de Educación Inicial

#### **Funciones Específicas**

- a. Orienta, controla y verifica que el comportamiento de los educandos del nivel inicial, sea acorde con las normas vigentes en el colegio, tomado nota de aquellos incidentes críticos.
- b. Controla la asistencia, inasistencia, y permanencia del alumnado de inicial dentro de sus respectivas aulas, informando al docente de aula sobre la frecuencia de los mismos
- c. Participa en conjunto con los padres de familia y docentes, en el tratamiento de problemas de conducta.
- d. Vela por el cumplimiento de las normas de disciplina, efectuando rondas periódicas a través de los diferentes ambientes del colegio.
- e. Efectúa los trabajos que le asigne el Subdirector de Educación Inicial.
- f. Archiva, controla y conserva las actas de evaluación del alumnado del nivel inicial.
- g. En ausencia del docente en el aula asume el control del aula, verificando la normal realización de tareas escolares.
- h. Colabora en la formación general de alumnado de su sección.

- i. Durante el desarrollo de las actividades cívicas, participa en coordinación con las autoridades pertinentes, velando por su normal desarrollo y asistencia en caso de necesidad, tanto dentro como fuera del colegio.
- j. Orienta a los educandos en cuanto a una adecuada presentación personal, uso de las prendas de vestir, aseo personal,
- k. Propicia y controla la conservación de la infraestructura material educativa, como del mobiliario escolar, dentro del nivel inicial.
- l. Apoya las acciones de Orientación y Bienestar del Educando programadas por el Centro Educativo.
- m. Participa durante el proceso de matrícula, en la elaboración y distribución de las boletas de notas y así como de las papeletas de citación a los padres de familia.
- n. Auxilia a los educandos en casos de emergencia, participando su traslado inmediato al área asistencial, si el caso lo amerita.
- o. Informa y orienta al alumnado del nivel inicial, en lo referente a la normas de comportamiento, hábitos de higiene y disciplina a seguir durante el cursos de sus estudios escolares.
- p. Participa en conjunto con los docentes, en la calificación conductual del alumnado perteneciente al nivel inicial.
- q. Apoya a los docentes alcanzándoles o ayudándoles a llevar útiles escolares, material didáctico o auxiliar necesario para el desarrollo adecuado de las clases.
- r. Desempeña otras funciones que le asigne el Docente de Educación Inicial, relacionados con la naturaleza de su puesto.

## **SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

### **Ubicación**

**Puesto** : Sub-Director de Educación Primaria  
**Unidad** : Sección Primaria  
**Jefe Inmediato Superior** : Director General

### **Funciones Específicas**

- a. Planifica organiza, dirige, y controla el desarrollo de la programación curricular y las actividades educativas correspondiente al nivel de Educación Primaria de menores.
- b. Formula la distribución en jornadas y turnos de trabajo de los docentes de primaria.
- c. Promueve la investigación, manejo, aplicación y desarrollo de métodos y técnicas del proceso enseñanza-aprendizaje.
- d. Supervisa las acciones educativas y el proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel educativo.
- e. Coordina con el Coordinador Pedagógico las acciones de la administración y uso racional de los equipos, gabinetes, laboratorio, bibliotecas y demás recursos didácticos requeridos en el nivel primaria.
- f. Vela por la adecuada formación integral de los educandos y el prestigio del nivel primaria en el plantel.
- g. Promueve y coordina las acciones propias de la primera comunión
- h. Fomenta y apoya la participación, unión y capacitación de los padres de familia en acciones relacionadas con la prestación de servicios educativos en el nivel primaria.
- i. Organiza dirige y supervisa las acciones de reajuste complementación, nivelación, recuperación y evaluaciones extemporáneas de acuerdo a las normas establecidas en la sección primaria.

- j. Establece pautas para la evaluación de los educandos de acuerdo a las orientaciones metodológicas modernas y los dispositivos legales vigentes.
- k. Convoca y preside las reuniones de coordinación académica con los docentes del nivel, para analizar aspectos técnicos pedagógicos y adoptar las medidas correctivas que sean necesarias.
- l. Supervisa la elaboración de los registros de evaluación fichas y demás instrumentos técnico, pedagógicos
- m. Dispone y controla que las boletas de información en la sección primaria de menores, sean llenadas oportunamente y entregadas en los plazos previstos.
- n. Informa y coordina con OBE y la unidad de psicología los casos problemas existentes en los educandos, para su atención y tratamiento oportuno.
- o. Coordina con los responsables de la programación de actividades, la ejecución del calendario cívico escolar, el cronograma de paseos y visitas educativas y de mas actividades extracurriculares.
- p. Supervisa y controla la permanencia del personal docente disponiendo en coordinación con el Asistente Primaria, el reemplazo de profesores ausentes.
- q. Atiende los reclamos que en materia educativa formulen los padres de familia.
- r. Participa en las reuniones del comité de coordinación interna del colegio y ejecuta los acuerdos inherentes al nivel educativo a su cargo
- s. Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual del centro educativo.
- t. Autoriza en coordinación con el Director General, las reuniones del comité de aula, del nivel educativo a su cargo.
- u. Otras que le asigne el Director General, relacionadas con la naturaleza de sus funciones.

## DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA

### Ubicación

- Puesto** : Docente de Educación Primaria  
**Unidad** : Sección Primaria  
**Jefe Inmediato Superior** : Subdirector de Educación Primaria

### Funciones Específicas

- a. Participa en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Trabajo del Centro educativo y en las reuniones de Coordinación Técnico Pedagógico, dentro de lo concierne al nivel primario.
- b. Programa el desarrollo de las actividades curriculares, de Orientación y Bienestar del Educando, y Actividades de Proyección Social, verificando a su vez la buena marcha de las mismas.
- c. Prepara el material educativo necesario para el desarrollo curricular.
- d. Organiza el aula de estudio en colaboración con los educandos y Padres de Familia.
- e. Evalúa los procesos de enseñanza-aprendizaje haciendo uso de técnicas e instrumentos específicos modernos de acuerdo a las normas vigentes y las orientaciones emanadas de la Sub Dirección de Primaria.
- f. Emplea métodos y técnicas que garanticen un óptimo servicio educativo.
- g. Detecta problemas de aprendizaje, comportamiento y desarrollo del educando, tratando o derivando los casos que requieran atención especializada.
- h. Promueve y desarrolla actividades artísticas y culturales acordes con el Calendario Cívico Escolar, planteado a inicios del año.
- i. Realiza acciones de recuperación de sus alumnos.
- j. Orienta a los educandos y vela por su seguridad durante el tiempo de permanencia en el Colegio.

- k. Coordina y mantiene comunicación permanente padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y el comportamiento de los educandos a su cargo.
- l. Procesa y mantiene actualizada la documentación pedagógica y administrativa a su cargo.
- m. Participa en acciones programadas de investigación y experimentación de nuevos métodos y técnicas de trabajo, así como en eventos de actualización y capacitación profesional organizado por el colegio.
- n. Integra comisiones de trabajo y colabora con la Sub Dirección de Nivel en las acciones que permitan el logro de los objetivos institucionales.
- o. Presenta oportunamente al Sub Director de Primaria, la documentación técnico-pedagógica en que basa su acción educativa.
- p. Inculca en sus alumnos los principios básicos, morales y éticos inherentes al ser humano
- q. Asesora al Comité de Aula de los Padres de Familia.
- r. Promueve canales de comunicación mas efectivos, entre autoridades, profesores, padres de familia y educandos del colegio.
- s. Vela por la buena conservación de los bienes y material educativo a su cargo.
- t. Coordina con el Comité de Aula de los Padres de Familia, en la implementación del aula a su cargo.
- u. Participa y contribuye activamente en mantener y elevar el prestigio del nivel educativo y del colegio
- v. Desempeña otras funciones que le asigne el Subdirector de Primaria, relacionadas con la naturaleza de su puesto.

## AUXILIAR DE 1er.GRADO DE PRIMARIA

### Ubicación

<b>Puesto</b>	: Auxiliar de 1er. Grado de primaria
<b>Unidad</b>	: Sección Primaria
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	: Docente de 1er. Grado de Primaria

### Funciones Específicas

- a. Orienta, controla y verifica que el comportamiento de los educandos pertenecientes al 1er. Grado de educación primaria, sea acorde con las normas vigentes en el colegio, tomado nota de aquellos incidentes críticos.
- b. Controla la asistencia, inasistencia, y permanencia del alumnado del 1er. Grado de primaria dentro de sus respectivas aulas, informando al docente encargado del aula, sobre la frecuencia de los mismos
- c. Participa junto al docente encargado del aula, y los padres de familia , en el tratamiento de problemas de conducta, suscitado durante el normal desarrollo de las clases.
- d. Efectúa los trabajos que le asigne el Docente encargado del aula del 1er. Grado de primaria.
- e. Archiva, controla y conserva las actas de evaluación del alumnado del 1er. Grado de primaria.
- f. En ausencia del docente en el aula asume el control del aula, verificando la normal realización de tareas escolares.
- g. Colabora en la formación general de alumnado de su sección.
- h. Durante el desarrollo de las actividades cívicas, participa en coordinación con las autoridades pertinentes, velando por su normal desarrollo y asistencia en caso de necesidad, tanto dentro como fuera del colegio.
- i. Asiste y orienta a los educandos, en lo necesario para lograr en los mismos, una adecuada presentación personal, uso correcto de las prendas de vestir, y en tareas de aseo personal,



- j. Propicia y controla la conservación de la infraestructura material educativa, como del mobiliario escolar, pertenecientes al aula.
- k. Apoya al docente de aula, en el desarrollo de acciones de Orientación y Bienestar del Educando, programadas por el Centro Educativo.
- l. Participa durante el proceso de matrícula, en la elaboración y entrega de los resultados de avance de los alumnos del 1er. Grado de primaria, así como de las papeletas de citación a los padres de familia.
- m. Auxilia a los educandos en casos de emergencia, participando su traslado inmediato al área asistencial, si el caso lo amerita.
- n. Participa junto con el docente de aula, en la calificación conductual del alumnado perteneciente al 1er. Grado de primaria..
- o. Apoya al docente, ayudándole a llevar útiles escolares, material didáctico, o auxiliar necesario para el desarrollo adecuado de las clases.
- p. Desempeña otras funciones que le asigne el Docente de 1er. Grado de primaria, relacionadas con la naturaleza de su puesto.

### **DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Docente de Educación Primaria
- Unidad** : Sección Primaria
- Jefe Inmediato Superior** : Subdirector de Educación Primaria

#### **Funciones Específicas**

- a. Participa en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Trabajo del Centro educativo y en las reuniones de Coordinación Técnico Pedagógico, dentro de lo concierne al nivel primaria.

- b. Programa el desarrollo de las actividades curriculares, de Orientación y Bienestar del Educando, y Actividades de Proyección Social, verificando a su vez la buena marcha de las mismas.
- c. Prepara el material educativo necesario para el desarrollo curricular.
- d. Organiza el aula de estudio en colaboración con los educandos y Padres de Familia.
- e. Evalúa los procesos de enseñanza-aprendizaje haciendo uso de técnicas e instrumentos específicos modernos de acuerdo a las normas vigentes y las orientaciones emanadas de la Sub Dirección de Primaria.
- f. Emplea métodos y técnicas que garanticen un óptimo servicio educativo.
- g. Detecta problemas de aprendizaje, comportamiento y desarrollo del educando, tratando o derivando los casos que requieran atención especializada.
- h. Promueve y desarrolla actividades artísticas y culturales acordes con el Calendario Cívico Escolar, planteado a inicios del año.
- i. Realiza acciones de recuperación de sus alumnos.
- j. Orienta a los educandos y vela por su seguridad durante el tiempo de permanencia en el Colegio.
- k. Coordina y mantiene comunicación permanente padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y el comportamiento de los educandos a su cargo.
- l. Procesa y mantiene actualizada la documentación pedagógica y administrativa a su cargo.
- m. Participa en acciones programadas de investigación y experimentación de nuevos métodos y técnicas de trabajo, así como en eventos de actualización y capacitación profesional organizado por el colegio.
- n. Integra comisiones de trabajo y colabora con la Sub Dirección de Nivel en las acciones que permitan el logro de los objetivos institucionales.

- o. Presenta oportunamente al Sub Director de Primaria, la documentación técnico-pedagógica en que basa su acción educativa.
- p. Inculca en sus alumnos los principios básicos, morales y éticos inherentes al ser humano
- q. Asesora al Comité de Aula de los Padres de Familia.
- r. Promueve canales de comunicación mas efectivos, entre autoridades, profesores, padres de familia y educandos del colegio.
- s. Vela por la buena conservación de los bienes y material educativo a su cargo.
- t. Coordina con el Comité de Aula de los Padres de Familia, en la implementación del aula a su cargo.
- u. Participa y contribuye activamente en mantener y elevar el prestigio del nivel educativo y del colegio
- v. Desempeña otras funciones que le asigne el Subdirector de Primaria, relacionados con la naturaleza de su puesto.

### **ASISTENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Asistente de Educación Primaria
- Unidad** : Sección Primaria
- Jefe Inmediato Superior** : Sub-Director de Educación Primaria

#### **Funciones Específicas**

- a. Orienta, controla y verifica que el comportamiento de los educandos del nivel primaria, sea acorde con las normas vigentes en el colegio, tomado nota de aquellos incidentes críticos.
- b. Controla la asistencia, inasistencia, y permanencia del alumnado de primaria dentro de sus respectivas aulas, mediante el Registro Control de Inasistencias, el mismo que se encuentra organizado, por

- grados y secciones, informando al profesor tutor sobre la frecuencia de los mismos
- c. Participa en conjunto con los padres de familia y profesores tutores en el tratamiento de problemas de conducta, solucionando en primera instancia los casos de indisciplina leves en que incurran los educandos.
  - d. Vela por el cumplimiento de las normas de disciplina, efectuando rondas periódicas a través de los diferentes ambientes del colegio.
  - e. Efectúa los trabajos que le asigne el Subdirector de Educación Primaria.
  - f. Archiva, controla y conserva las actas de evaluación del alumnado del nivel primario.
  - g. En ausencia del docente en el aula asume el control del aula, verificando la normal realización de tareas escolares.
  - h. Colabora en la formación general de alumnos
  - i. Durante el desarrollo de las actividades cívicas, participa en coordinación con las autoridades pertinentes, velando por su normal desarrollo y asistencia en caso de necesidad, tanto dentro como fuera del colegio.
  - j. Orienta y exige a los educandos adecuada presentación personal, uso de las prendas de vestir, aseo personal,
  - k. Propicia y controla la conservación de la infraestructura material educativa, como del mobiliario escolar, dentro del nivel primaria.
  - l. Apoya las acciones de Orientación y Bienestar del Educando programadas por el Centro Educativo.
  - m. Participa durante el proceso de matrícula, en la elaboración y distribución de las boletas de notas y así como de la papeletas de citación a los padres de familia.
  - n. Auxilia a los educandos en casos de emergencia, participando su traslado inmediato al área asistencial, si el caso lo amerita.

- o. Informa y orienta al alumnado del nivel primaria, en lo referente a la normas de comportamiento, hábitos de higiene y disciplina a seguir durante el cursos de sus estudios escolares.
- p. Participa en conjunto con los tutores y demás docentes, en la calificación conductual del alumnado perteneciente al nivel primaria, y mantiene actualizada la ficha personal acumulativa de faltas por alumno.
- q. Apoya a los docentes alcanzándoles o ayudándoles a llevar útiles escolares, material didáctico o auxiliar necesario para el desarrollo adecuado de las clases.
- r. Desempeña las funciones de Asistente de Disciplina, en el nivel primaria, en ausencia de este.
- s. Desempeña otra funciones que le asigne el Subdirector de Primaria, relacionados con la naturaleza de su puesto.

### **COORDINADOR DE CURSO**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Coordinador de Curso
- Unidad** : Sección secundaria
- Jefe Inmediato Superior** : Subdirector de Educación Secundaria.

#### **Funciones específicas**

- a. Participa en la formulación del Plan de Trabajo Anual, en la elaboración conjunta del Cuadro de Horas, y en la confección del horario de clases
- b. Coordina, supervisa y evalúa la programación curricular, la elaboración del material educativo y el proceso enseñanza-aprendizaje de los docentes de la especialidad a su cargo.
- c. Promueve el desarrollo de métodos y técnicas de enseñanza, mediante el intercambio de experiencias entre docentes

- pertenecientes a su coordinación, así como la capacitación de los mismos.
- d. Asesora a los docentes a su cargo, en materia técnica y pedagógica, colaborando en la preparación de clases, guías y temas de estudio, y otros aspectos del desarrollo educativo.
  - e. Estudia al problemática educativa en lo que concierne a las asignaturas bajo su control, a fin de establecer regímenes adecuados para su tratamiento.
  - f. Establece las pautas para el tratamiento de las asignaturas de su especialidad, en los diferentes grados de estudios, así como el adecuado uso de material auxiliar(textos, cuadernos guía).
  - g. Promueve y coordina el desarrollo de las clases de reforzamiento a favor de los alumnos con dificultades de aprendizaje, y/o rendimiento académico.
  - h. Apoya permanentemente a los docentes de su especialidad, en la obtención de mayores logros de las acciones educativas.
  - i. Supervisa la formulación de registros de evaluación y la estructuración de pruebas de evaluación de las asignaturas de su especialidad.
  - j. Programa y conduce las reuniones de coordinación técnico-pedagógico de su especialidad, informando a la Subdirección de Secundaria acerca de los resultados de la misma.
  - k. Desarrolla funciones docentes de su especialidad, y reemplaza en casos eventuales a los docentes a su cargo, con autorización del Subdirector de Secundaria.
  - l. Participa en la evaluación del personal docente perteneciente a su especialidad.
  - m. Informa bimestralmente al Subdirector de Secundaria conforme al avance y resultados obtenidos, a través de las acciones educativas propias a su especialidad, formulando las recomendaciones pertinentes.

- n. Desempeña otras funciones que le asigne el Subdirector de Secundaria, relacionados con la naturaleza de su puesto.

### **ASISTENTE DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Asistente de Educación Secundaria  
**Unidad** : Sección Secundaria  
**Jefe Inmediato Superior** : Sub-Director de Educación Secundaria

#### **Funciones Específicas**

- a. Orienta, controla y verifica que el comportamiento de los educandos del nivel secundaria, sea acorde con las normas vigentes en el colegio, tomado nota de aquellos incidentes críticos.
- b. Controla la asistencia, inasistencia, y permanencia del alumnado de secundaria dentro de sus respectivas aulas, mediante el Registro Control de Inasistencias, el mismo que se encuentra organizado, por grados y secciones, informando al profesor tutor sobre la frecuencia de los mismos
- c. Participa en conjunto con los padres de familia y profesores tutores en el tratamiento de problemas de conducta, solucionando en primera instancia los casos de indisciplina leves en que incurran los educandos.
- d. Vela por el cumplimiento de las normas de disciplina, efectuando rondas periódicas a través de los diferentes ambientes del colegio.
- e. Efectúa los trabajos que le asigne el Subdirector de Educación Secundaria.
- f. Archiva, controla y conserva las actas de evaluación del alumnado del nivel secundaria.
- g. En ausencia del docente en el aula asume el control del aula, verificando la normal realización de tareas escolares.

- h. Colabora en la formación general de alumnos
- i. Durante el desarrollo de las actividades cívicas, participa en coordinación con las autoridades pertinentes, velando por su normal desarrollo y asistencia en caso de necesidad, tanto dentro como fuera del colegio.
- j. Orienta y exige a los educandos adecuada presentación personal, uso de las prendas de vestir, aseo personal,
- k. Propicia y controla la conservación de la infraestructura material educativa, como del mobiliario escolar, dentro del nivel primaria.
- l. Apoya las acciones de Orientación y Bienestar del Educando programadas por el Centro Educativo.
- m. Participa durante el proceso de matrícula, en la elaboración y distribución de las boletas de notas y así como de la papeletas de citación a los padres de familia.
- n. Auxilia a los educandos en casos de emergencia, participando su traslado inmediato al área asistencial, si el caso lo amerita.
- o. Informa y orienta al alumnado del nivel secundaria, en lo referente a la normas de comportamiento, hábitos de higiene y disciplina a seguir durante el cursos de sus estudios escolares.
- p. Participa en conjunto con los tutores y demás docentes, en la calificación conductual del alumnado perteneciente al nivel secundaria, y mantiene actualizada la ficha personal acumulativa de faltas por alumno.
- q. Apoya a los docentes alcanzándoles o ayudándoles a llevar útiles escolares, material didáctico o auxiliar necesario para el desarrollo adecuado de las clases.
- r. Desempeña las funciones de Asistente de Disciplina, en el nivel secundaria, en ausencia de este.
- s. Desempeña otra funciones que el asigne el Subdirector de Secundaria, relacionados con la naturaleza de su puesto.



## ASISTENTE PEDAGÓGICO

### Ubicación

<b>Puesto</b>	: Asistente Pedagógico
<b>Unidad</b>	: Asistencia Pedagógica
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	: Director General

### Funciones Específicas

- a. Participa en la formulación, control y evaluación del presupuesto.
- b. Interviene en las reuniones del comité de coordinación interna
- c. Participa en la elaboración del Plan Operativo anual
- d. Provee oportunamente a los estamentos de línea del CEP, con los recursos pedagógicos, incluidos el material auxiliar necesario para la dotación de los mismos, y la normal prestación de los servicios educativos.
- e. Programa y coordina la adquisición y distribución oportuna de bienes muebles y materiales necesarios para equipar los ambiente destinados a la experimentación, consulta y práctica deportiva por parte de los alumnos.
- f. Organiza, actualiza y controla en coordinación con el Subdirector Administrativo, el inventario general de bienes muebles y equipos contenidos dentro de los laboratorios de ciencias, idiomas, educación física y biblioteca.
- g. Formula propuestas de abastecimiento y compra de materiales, muebles equipos e instrumentos necesarios para la correcto funcionamiento de los ambientes bajo su cautela.
- h. Supervisa la adecuada conservación, mantenimiento y presentación de la infraestructura auxiliar educativa(gabinetes, laboratorios, campos deportivos, etc).
- i. Dispone, supervisa y controla las acciones de abastecimiento de los laboratorios de ciencias e idiomas, de departamento de educación física, y de la biblioteca del centro educativo.

- j. Otras que se le asigne el Director General, relacionadas con la naturaleza de su cargo.

## **COORDINADOR DE EDUCACIÓN FÍSICA**

### **Ubicación**

- Puesto** : Coordinador de Educación Física  
**Unidad** : Asistencia Pedagógica  
**Jefe Inmediato Superior** : Asistente Pedagógico.

### **Funciones Específicas**

- a. Elabora el Plan de trabajo de la unidad a su cargo y participa en la formulación del Plan Anual de Trabajo del centro educativo
- b. Desarrolla y evalúa la programación curricular de la asignatura de educación física en coordinación con los subdirectores de nivel y el Coordinador Pedagógico.
- c. Organiza en coordinación con el Coordinador Pedagógico, y las Sub direcciones de nivel educativo, eventos deportivos y de atletismo con la participación de alumnos y personal del CEP
- d. Programa, organiza, coordina, ejecuta y evalúa la participación de los profesores de educación Física en el servicio educativo y en actividades propias de la especialidad a su cargo.
- e. Mantiene actualizado el inventario de Equipos, materiales e implementos técnico pedagógicos relacionados con el desarrollo de labor educativa.
- f. Selecciona y entrena a los educandos en actividades de su especialidad.
- g. Elabora y presenta a los Subdirectores de nivel, el informe Bimestral, semestral y anual de la labor desarrollada, indicando los logros, las dificultades y las sugerencias pertinentes al caso.
- h. Otras que le asigne el Coordinador Pedagógico relacionados con la naturaleza de su cargo.

## **SUB-DIRECTOR FINANCIERO**

### **Ubicación**

**Puesto** : Subdirector Financiero  
**Unidad** : Subdirección Financiera  
**Jefe Inmediato Superior** : Director General

### **Funciones Específicas**

- a. Coordina la ejecución, control y evaluación del presupuesto, y la administración financiera del Centro Educativo
- b. Dirige, supervisa y controla las acciones de contabilidad y tesorería del colegio.
- c. Provee oportunamente a los estamentos del CEP, con los recursos financieros necesarios para la normal prestación de los servicios educativos.
- d. Participa en la elaboración del Plan Operativo anual
- e. Interviene en las reuniones del Comité de Coordinación Interna
- f. Visa y revisa la conciliación de cuentas.
- g. Otras que se le asigne el Director General, relacionadas con la naturaleza de su cargo.

## **ASISTENTE CONTABLE**

### **Ubicación**

**Puesto** : Asistente Contable  
**Unidad** : Financiera  
**Jefe Inmediato Superior** : Sub-Director Financiero

### **Funciones Específicas**

- a. Codifica los bouchers y los reportes de ingresos en el libro Caja-Banco y los archiva diariamente.

- b. Centraliza los ingresos y egresos del Libro Caja Banco mensualmente, haciendo el asiento respectivo en el comprobante diario
- c. Confecciona el Mayor auxiliar desagregando cada cuenta y subcuenta respectiva.
- d. Realiza el registro contable de todo el movimiento económico, en los Libros Principal y Auxiliares(Oficial Diario, Mayor e Inventario)
- e. Efectúa las conciliaciones bancarias.
- f. Revisa los listados de cupones por concepto de pensiones de enseñanza, registra y controla los cheques devueltos por similar concepto.
- g. Confecciona el balance de comprobación.
- a. Realiza los arqueos de caja, de cheques, en cartera y arqueo a tesorería y fondos fijos.
- h. Asiste al Contador General en otros asuntos relacionados con las funciones correspondientes a su unidad.
- i. Desempeña las funciones de Planillero, en ausencia de este.
- j. Otras funciones que le asigne el Contador General, referidos a la naturaleza de su puesto.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **Ubicación**

**Puesto** : Secretaria General

**Unidad** : Administrativa

**Jefe Inmediato Superior** : Subdirector de Administración General

### **Funciones Específicas**

- a. Elabora Nóminas de matrícula y listas oficiales de alumnos
- a. Formula documentos oficiales, como oficios, memorando, etc, que sean dispuestos y requeridos por la Subdirección de Administración.

- b. Formula informes y estadísticas referentes al alumnado.
- c. Organiza y controla el archivo del centro educativo, así como de las normas legales y administrativas relacionadas con el servicio educativo.
- d. Programa, organiza, dirige, ejecuta y controla las actividades y labores de la secretaria general.
- e. Ejecuta las acciones de trámite documentario, proporcionando información eficaz, eficiente y oportuna sobre el particular.
- f. Organiza, ejecuta y controla el funcionamiento eficiente del archivo general.
- g. Participa en coordinación con la Subdirección de Administración y las Subdirecciones de nivel educativo el proceso de matrícula y ratificación de matrícula de los educandos del CEP.
- h. Recepciona, registra, folea y clasifica, distribuye, informa, controla y archiva la documentación de la secretaria General.
- i. Elabora los informes y partes estadísticos sobre el alumnado del plantel.
- j. Efectúa en la USE la adquisición de los carnets escolares, formularios de certificados de estudios, nóminas de matrícula y otros formatos afines.
- k. Elabora, visa, revisa expide y archiva según corresponda y acorde a las disposiciones legales y administrativas vigentes, los certificados de estudios de conducta, constancia de matrícula, actas, nóminas de matrícula y documentos afines sobre alumnos del CEP.
- l. Prepara y distribuye las actas promocionales de aplazados y de subsanación y recepciona por duplicado de las Subdirecciones de nivel.
- m. Organiza, controla y archiva las fichas de matrícula en orden alfabético por grados y secciones, verificando los datos con los documentos sustentatorios (Partida de nacimiento).
- n. Confecciona la lista de alumnos por secciones.

- o. Elabora y prepara oficios, memorandums, informes, cuadros estadísticos y otros documentos oficiales que le ordene la Subdirección de Administración.
- p. Conduce, controla y evalúa el sistema de comunicación e información del centro educativo.
- q. Orienta, controla y evalúa el sistema de comunicación e información del centro educativo.
- r. Orienta, asesora y atiende al personal docente, administrativo, alumnado, padres de familia y público usuario sobre trámite documentario en el CEP.
- s. Controla y actualiza el padrón de padres de familia
- t. Informa periódicamente a la subdirección de administración sobre el desarrollo de las actividades de la secretaria general.
- u. Coordina y controla la impresión, publicación y archivo de la documentación del CEP.
- v. Informa al equipo de contabilidad, sobre el ingreso, traslado y retiro de alumnos del plantel.
- w. Otros que le asigne el Subdirector de Administración en relación con la naturaleza de su cargo.
- b. Colabora en la inscripción de los alumnos nuevos debidamente autorizados
- c. Confecciona certificados de estudio, actas de evaluación final y aplazados
- d. Archiva, controla y conserva las actas de evaluación y documentos personales de los alumnos
- e. Procesa los expediente y resoluciones directorales, sobre traslado, exoneraciones de cursos(religión, educación física) y evaluaciones adelantadas.
- f. Desempeña las funciones del Coordinador de Compras, en ausencia de este.
- g. Otra que le asigne el Subdirector Administrativo, relacionadas con la naturaleza de su cargo.

## COORDINADOR DE COMPRAS

### Ubicación

<b>Puesto</b>	: Coordinador de Compras
<b>Unidad</b>	: Subdirección Administración
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	: Subdirector Administrativo

### Funciones Específicas

- a. Ejecuta, coordina y controla las actividades del área de abastecimiento.
- b. Lleva el registro de proveedores del colegio.
- c. Coordina, consolida y reajusta el cuadro de necesidades de los diferentes estamentos del centro educativo.
- d. Formula en coordinación con la Subdirección de Administración, el presupuesto de compras así como el calendario de entrega.
- e. Organiza y actualiza el inventario de bienes, muebles y equipos del CEP.
- f. Participa en coordinación con la Subdirección de Administración en la solicitud de cotizaciones, formulación del cuadro comparativo de cotizaciones, ordenes de compra y servicios, recepción e internamiento de materiales en el almacén, atención de requerimientos de materiales, formulación de comprobantes de salida y otros.
- g. Realiza la adquisición de bienes y servicios autorizados para la compra directa.
- h. Verifica la conformidad de los bienes y artículos entregados por los proveedores con las especificaciones de calidad de las ordenes de compra y realiza su almacenamiento
- i. Conduce y controla la recepción, almacenamiento y distribución de bienes- materiales adquiridos por el CEP
- j. Efectúa la distribución y entrega de artículos o materiales de acuerdo al cuadro de suministros.

- k. Elabora el inventario físico de las existencias de materiales y demás útiles, y formulando los requerimientos necesarios.
- l. Vela por la conservación, seguridad y mantenimiento adecuado de los bienes materiales almacenados.
- m. Emite informe para dar de baja a los materiales y equipos de oficina inservibles en desuso.
- n. Organiza y organiza el archivo documentario del almacén
- o. Prepara los documentos utilizados por las fuentes de abastecimiento y almacén.
- p. Efectúa la limpieza, presentación y orden del almacén.
- q. Otras que le asigne la subdirección de administración, relacionadas con la naturaleza de su cargo.

## **PLANILLERO**

### **Ubicación**

- Puesto** : Planillero
- Unidad** : Subdirección Administrativa y R.R.P.P.
- Jefe Inmediato Superior** : Sub-Director Administrativo

### **Funciones Específicas**

- a. Elabora las planillas de pago de sueldos y salarios y las respectivas boletas de pago, a si como la planilla de descuentos judiciales.
- b. Realiza las liquidaciones de descuento mensuales efectuados en las planillas.
- c. Ejecuta las liquidaciones por diferentes conceptos a ser incluidos en las planillas de pago del personal.
- d. Prepara las planillas de pagos de las diferentes administradoras de fondos de pensiones para el pago correspondiente
- e. Prepara los formularios de fondo nacional de vivienda(FONAVI), en relación al personal del CEP.



- f. Controla la asistencia diaria del personal del colegio mediante el chequeo de las tarjetas respectivas.
- g. Controla el marcado de la tarjeta de control de asistencia en las horas de ingreso y salida.
- h. Prepara los informes y demás documentos relacionados con las atribuciones de su cargo.
- i. Organizar, ejecutar y controlar los pagos y descuentos de ley.
- j. Efectúa el Calculo de la compensación por tiempo de servicio y la liquidación de beneficios del personal.
- k. Verifica y remite a la Subdirección de Administración la planilla de descuentos.
- l. Elaborar y procesar las planillas de pagos de sueldos y salarios del personal.
- m. Elaborar el Cuadro de Asignación del Personal nominal y mantener actualizado el registro de personal del CEP.
- n. Otras atribuciones que le asigne la Subdirección de Administración y R.R.P.P, relacionados con la naturaleza del cargo.

### **OPERARIO DE LIMPIEZA**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Operario de Limpieza  
**Unidad** : Mantenimiento  
**Jefe Inmediato Superior** : Jefe de Mantenimiento

#### **Funciones Específicas**

- a. Realiza la limpieza de los diversos ambientes con que cuenta el centro educativo, tales como áreas publicas, servicios higiénicos, incluyendo muebles y equipos a su cargo.
- b. Participa en tareas de vigilancia y seguridad de las instalaciones.
- c. Traslada muebles, equipos, enseres y material de oficina

- d. Efectúa las funciones inherentes al Operario de Mantenimiento, en ausencia de este.
- e. Desempeña otras funciones que le asigne el Jefe de Mantenimiento, relacionados con la naturaleza de su puesto.

### **OPERARIO DE MANTENIMIENTO**

#### **Ubicación**

- Puesto** : Operario de Mantenimiento  
**Unidad** : Mantenimiento  
**Jefe Inmediato Superior** : Jefe de Mantenimiento

#### **Funciones Específicas**

- a. Colabora en la distribución de la documentación interna y externa del colegio.
- b. Efectúa trabajos de almacenamiento, embalaje y distribución de materiales.
- c. Se encarga del traslado de muebles, equipos, enseres y material de oficina.
- d. Realiza los trabajos de carpintería, electricidad, jardinería, cerrajería, impresión de documentos del centro educativo y otros.
- e. Determina, solicita, utiliza, controla y cuida los materiales y la herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.
- f. Cumple con las medidas y condiciones de seguridad requeridos para el desempeño de sus funciones.
- g. Efectúa las funciones de operario de limpieza en ausencia de este.
- h. Desempeña otras funciones que le asigne el Jefe de Mantenimiento, relacionados con la naturaleza de su puesto.

## **JEFE DE SEGURIDAD**

### **Ubicación**

**Puesto** : Jefe de Seguridad  
**Unidad** : Seguridad  
**Jefe Inmediato Superior** : Presidente de Asociación

### **Funciones Específicas**

- a. Programa, organiza, ejecuta, coordina y controla las acciones de vigilancia y preservación de la seguridad en las instalaciones del colegio.
- b. Coordina con los órganos responsables del colegio, la mejor prestación de sus servicios.
- c. Asigna y controla los trabajos de vigilancia y seguridad del personal a su cargo.
- d. Efectúa el requerimiento de materiales necesarios para normal ejecución de las actividades de su unidad, ante la Presidencia de ASCUL, así como la racional distribución de los mismos.
- e. Mantiene y controla el inventario de equipos, materiales y herramientas asignados a su unidad.
- f. Elabora los documentos utilizados por la unidad a su cargo.
- g. Desempeña otras funciones que le asigne el Presidente de ASCUL, relacionados con la naturaleza de su puesto.

## **AGENTE DE SEGURIDAD**

### **Ubicación**

**Puesto** : Agente de Seguridad  
**Unidad** : Seguridad  
**Jefe Inmediato Superior** : Jefe de Seguridad

### **Funciones Específicas**

- a. Participa en tareas de vigilancia y preservación de la seguridad, dentro de las instalaciones del colegio.
- b. Ejecuta trabajos de portería, e inspección en las diversas puertas de acceso y salida al colegio, verificando la no presencia de elementos sospechosos, que puedan alterar el orden.
- c. Ejecuta las acciones preventivas necesarias, conforme al caso, de presentarse algún desastre o irregularidad en el local del colegio.
- d. Cumple con las medidas y condiciones de seguridad requeridos para el desempeño de sus funciones.
- e. Determina, solicita, utiliza, controla y cuida los materiales y la herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.
- f. Desempeña otras funciones que le asigne el Jefe de Seguridad, relacionados con la naturaleza de su puesto.

## **COORDINADOR DE NORMAS Y ACTIVIDADES**

### **Ubicación**

- Puesto** : Coordinador de Normas y Actividades  
**Unidad** : Coordinación de Normas  
**Jefe Inmediato Superior** : Director General

### **Funciones Específicas**

- a. Participa en la formulación del Plan Anual de Trabajo y en las reuniones del Comité de Coordinación Interna del colegio.
- b. Programa, organiza, ejecuta, coordina, supervisa y evalúa las actividades extracurriculares artísticas, sociales, culturales, deportivas, recreativas del calendario cívico escolar y demás acciones complementarias del desarrollo curricular.
- c. Promueve y coordina la participación de los padres de familia, asociación de ex alumnos e instituciones de la comunidad en apoyo efectivo del servicio educativo.

- d. Organiza, asesora y evalúa la participación de los educandos en acciones de defensa civil, así como en clubes, brigadas y organizaciones estudiantiles con fines culturales, recreativas y sociales.
- e. Conduce y coordina la programación y celebración de las efemérides del calendario cívico escolar.
- f. Coordina e impulsa las acciones de extensión educativa, promoción y proyección social del CEP, promoviendo la participación del personal, alumnos, padres de familia y comunidad.
- g. Dirige, coordina y estimula la elaboración de folletos separatas, revistas e informativos escolares.
- h. Propone ante el Director General la organización, coordinación, conducción, y ejecución de concursos y otros eventos culturales, artísticos y deportivos a nivel interno.
- i. Coordina y evalúa desde su instancia, la ejecución de visitas, paseos y excursiones con fines educativos.
- j. Participa y orienta la ambientación de la infraestructura del plantel con periódicos, cartelones y afiches cuyos contenido motive al estudio y la formación integral del educando.
- k. Programa, organiza, conduce y evalúa las actividades de defensa civil.
- l. Participa en la organización y desarrollo de actividades de vacaciones útiles.
- m. Informa y coordina permanentemente con el Director General, de la labor que desarrolla.
- n. Propone ante la Dirección General y Subdirectores de Nivel Educativo, los docentes que ejercerán las funciones de Asistentes de Disciplina.
- o. Coordina con los Subdirectores del Nivel la ejecución de las actividades a su cargo.
- p. Desempeña otra funciones que le asigne el Director General, relacionados con la naturaleza de su puesto.

## COORDINADOR DE OBE

### Ubicación

- Puesto** : Coordinador de O.B.E
- Unidad** : Orientación y Bienestar del Educando
- Jefe Inmediato Superior** : Director General

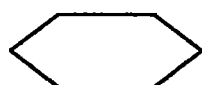
### Funciones Específicas

- a. Participa en la formulación del Plan de Trabajo Anual del Centro educativo y en las reuniones de Comité de Coordinación Interna.
- b. Programa, organiza, dirige, supervisa y evalúa las actividades, tareas y acciones de orientación y Bienestar del educando.
- c. Coordina la participación del personal especializado, ante la detección de algún problema, analizando su derivación a centros especiales, conforme el caso lo requiera
- d. Organiza, coordina, asesora, impulsa y evalúa el funcionamiento de los Comités de Aula, Escuela para Padres y el Consejo estudiantil.
- e. Coordina con la subdirecciones de nivel, la integración y desarrollo de OBE dentro del programa curricular.
- f. Promueve, organiza y ejecuta en coordinación con el Coordinador de Normas y Actividades, charlas, conferencias y otros eventos relacionados con la problemática de la niñez, la juventud y demás acciones relacionadas a OBE, dirigidos a educandos, docentes y padres de familia.
- g. Detecta los problemas que presentan los educandos, contribuyendo y/o canalizando a su adecuada solución, coordinando con el departamento psicológico y los subdirectores de nivel.
- h. Organiza, coordina y evalúa el desempeño y participación de los brigadieres en el aula.

- i. Firma los esquemas de permisos y salida de los alumnos del Centro educativo antes de la hora de salida, y recepciona al día siguiente, debidamente firmado por el padre de familia.
- j. Asesora a los tutores en el desarrollo y la aplicación de métodos y técnicas relacionados con la orientación y bienestar del educando.
- k. Coordina y gestiona en las instituciones locales y órganos del centro educativo el apoyo necesario para impulsar las acciones de OBE.
- l. Impulsa y coordina, participación permanente de los padres de familia en la formación de sus hijos
- m. Desempeña otras funciones que le asigne el Director General, relacionados con la naturaleza de su puesto.

## ANEXO 11: SIMBOLOGÍA UTILIZADA

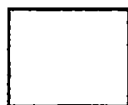
La simbología utilizada, en la representación de los diferentes procedimientos que se desarrollan dentro de una empresa, tiene sus inicios, en el planteamiento esquemático para graficar procesos, planteado por la A.S.M.E.(American Standart Mechanical Engineer), formulado en 1945, a partir de esta fecha, y conforme al desarrollo de las disciplinas encargadas de estudiar los diversos procesos en las plantas y áreas de servicio, estas han sufrido ligeras modificaciones. A continuación sé representa la simbología que ha sido utilizada en el presente trabajo, en la misma se ha pretendido mantener una similitud muy próxima al planteado por la A.S.M.E, y que es la misma que utilizan la mayoría de autores y conocedores sobre el tema:



: Comunicación



: Documentación

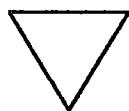


: Actividad

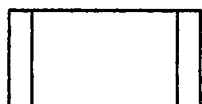


: Almacenaje permanente





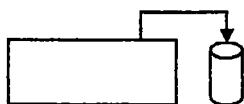
: Almacenaje temporal



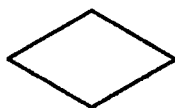
: Sub - Procedimiento



: Transferencia



: Ingreso al sistema



: Condicional



: Dinero en efectivo

## **ANEXO 12: METODOLOGÍA ABC**

El análisis ABC, es una herramienta ampliamente utilizada, en el análisis de las organizaciones, tanto operativas, como de servicios, en vista a que su adecuado uso, pone de manifiesto, a aquellos pocos elementos, que son los determinantes en la solución de determinado problema planteado.

Esta técnica de aproximación hacia las verdaderas causas del problema se basa en la ley planteada por el economista y sociólogo italiano, Wilfredo Pareto(1848-1923), la misma que en el campo de la ingeniería industrial se le conoce como la "Regla 20-80".

La correcta aplicación de esta metodología, involucra realiza adecuadamente, una serie de pautas, las mismas que pasan a resumirse a continuación:

### **8.1.- DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS**

Esta parte por constituir el inicio del análisis, requiere demarcar claramente cuales son los objetivos de la investigación, establecer con exactitud el problema, cuyas principales causas se han de determinar, mediante la técnica ABC, para de esta forma centrarnos en el objeto del estudio.

### **8.2.- ESTABLECIMIENTO DE CRITERIO DE CLASIFICACIÓN**

Una vez definido el objeto de estudio, se hace necesario establecer una clasificación de los principales elementos que componen el mismo, para

hacerlos se requiere establecer un criterio único y/o básico de tal forma que permita delinear las principales especies que lo componen.

### **8.3.- ELECCIÓN DE MUESTRA**

En esta etapa se busca obtener una porción representativa del universo, constituido por él elemento estudiado, para la elección adecuada de esta se hace uso de herramientas estadísticas.

Generalmente en el estudio de eventos, cuya emisión es de naturaleza casi periódica(12 meses), como en el caso de las facturas, y boletas, la muestra extraída constituye a la equivalente a una producción mensual.

### **8.4.- TRATAMIENTO DE DATOS**

El tratamiento de los datos obtenidos, a raíz de la extracción de la muestra, permite efectuar las clasificaciones y cálculos pertinentes de los mismos a fin de proceder delinear perfectamente su comportamiento en conjunto, los pasos a seguir en este punto son los que se detallan a continuación:

- a. Ordenar los elementos en orden decreciente, al valor de criterio
- b. Acumular los valores de criterio
- c. Acumular la cantidad de elementos de criterio
- d. Determinar la frecuencia acumulada de los valores de criterio
- e. Determinar la frecuencia acumulada de la cantidad de elementos de criterio

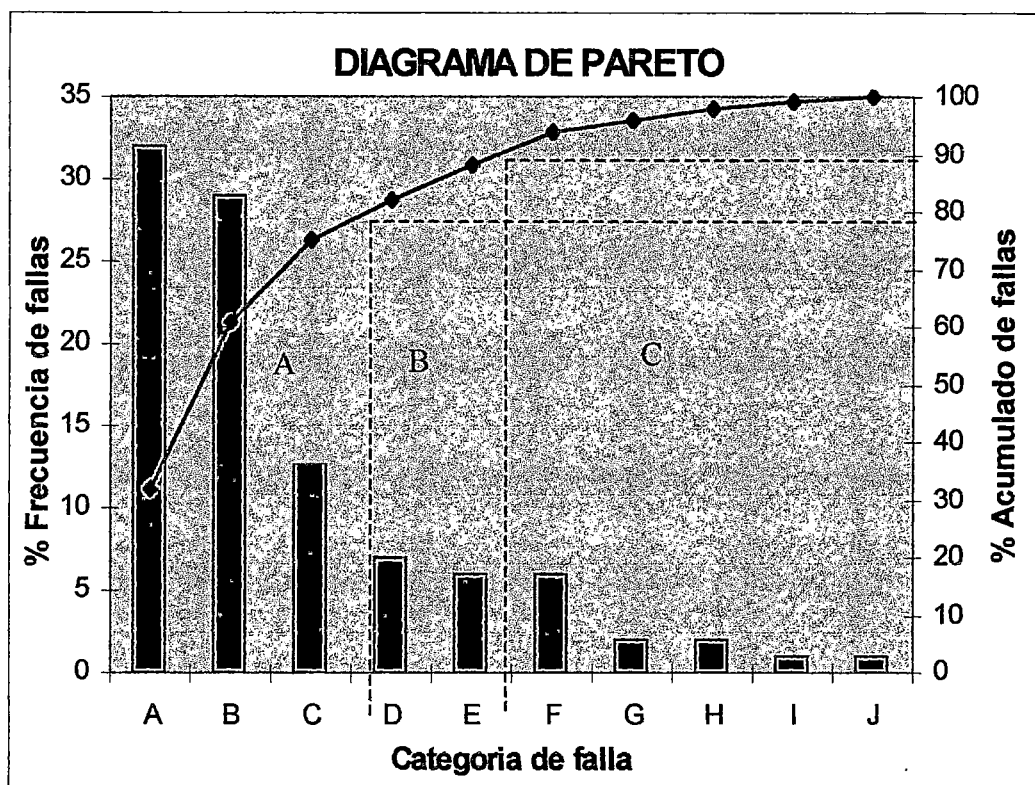
### **8.5.- TRAZADO DE LA CURVA Y DETERMINACIÓN DE LAS ZONAS**

#### **ABC.**

Con los datos acumulados, tanto para la cantidad de elementos, como para los valores de criterios, estos pasan a ser graficados en un diagrama cartesiano, cuyo eje de las abcisas lo constituye la frecuencia acumulada, de la cantidad de elementos de criterio; en tanto que las ordenadas lo son la frecuencias acumuladas de la valores de criterio.

La curva obtenida al unir las coordenadas correspondientes, presenta tres zonas de comportamientos claramente definidos, y por tal característicos:

- La zona A, es aquella zona cuya pendiente es evidentemente elevada, bajo la cual el aproximadamente 20% de los elementos, presentan un 80% de la explicación final del problema.
- La zona B, corresponde a aquel comportamiento de curva cuyo empinamiento resulta mucho menor que el presentado en la fase anterior, responde esta a un 10% de las causas, y bajo la cual se agrupa el 30% de la cantidad de elementos analizados.
- Finalmente La zona C, presenta un pendiente casi nula, y es aquí en donde se agrupa el 50% de los elementos restantes, y cuya explicación se debe al 10% del total de causas.



## ANEXO 14: TABLAS DE SISTEMA DE TIEMPOS PREDETERMINADOS

OBTENER-O-				
Distancia (Cm.)	Simple(S)		Altamente Controlado(H)	
	1,2 Manos		1 Mano	2 Manos
5	0.5		1.0	1.8
15	0.8		1.3	2.0
30	1.0		1.5	2.3
45	1.3		1.8	2.5
60	1.5		2.0	2.8

COLOCAR-P-						
Distancia (Cm)	Otra mano A	Emp. General B	Preciso C			
			S		N	
			1	2	1	2
5	0.4	0.3	0.3	0.9	0.5	1.3
15	0.7	0.5	0.6	1.2	0.8	1.6
30	0.9	0.8	0.9	1.5	1.1	1.9
45	1.1	1.0	1.2	1.8	1.4	2.2
50	1.3	1.2	1.5	2.1	1.7	2.5

EMPLAZAMIENTO EXACTO										
Distancia (Cm)	Libre L				Presión P				Fuerte Presión F	
	S		N		S		N		S	N
	1	2	1	2	1	2	1	2		
5	0.6	1.4	0.9	1.9	1.3	2.7	1.5	3.1	2.9	3.1
15	0.9	1.7	1.2	2.2	1.6	3.0	1.8	3.4	3.2	3.4
30	1.2	2.0	1.5	2.5	1.9	3.3	2.1	3.7	3.5	3.2
45	1.5	2.3	1.8	2.8	2.2	3.6	2.4	4.0	3.8	4.0
60	1.8	2.6	2.1	3.1	2.5	3.9	2.7	4.3	4.1	4.3

CORRECTIVO FACTOR DE PESO										
Peso esfuerzo por mano.	>1.25 a 2.5	>2.5 a 5	>5 a 7.5	>7.5 a 10	>10 a 12.5	>12.5 a 15	>15 a 17.5	>17.5 a 20	>20 a 22.5	
Cte.	0.1	0.3	0.4	0.6	0.7	0.9	1.1	1.2	1.4	
				<b>p</b>		<b>r</b>		<b>t</b>		

TIEMPOS DE ESCRITURA		
Símbolo	Movimientos	Tiempos
WD	Escritura de 1 cifra	1.2
WL	Escritura de letra	1.4
WP	Puntuación	0.9

ROTACION -Ro-				Frecuencia	UTILIZAR -U-			
Tipo					Movimiento de Vaivén			
A	B	C	D		A 3Cm	B 5Cm	C 19Cm	D 15Cm
0.5	0.6	0.9	1.0	1	0.3	0.5	0.8	1.0
0.9	1.2	1.8	2.0	2	0.7	1.0	1.6	2.0
1.4	1.7	2.6	2.9	3	1.0	1.5	2.3	3.0
1.9	2.3	3.5	3.9	4	1.3	2.0	3.1	4.0
2.4	2.9	4.4	4.9	5	1.7	2.5	3.9	5.1
2.8	3.5	5.3	5.9	6	2.0	3.0	4.7	6.1
3.2	4.1	6.2	6.9	7	2.3	3.4	5.5	7.1
3.7	4.6	7.0	7.8	8	2.6	3.9	6.2	8.1
4.2	5.2	7.9	8.8	9	3.0	4.4	7.0	9.1
4.7	5.8	8.8	9.8	10	3.3	4.9	7.8	10.1

RETOMAR	R6:0.4
APLICAR PRESIÓN	AP:0.6

MOVIMIENTOS DE MANIVELA-C-					Vuelta Aislada
$\Phi$	10	20	30	40	
T Simple	0.7	0.8	0.9	1.0	+0.3

MOVIMIENTOS DEL CUERPO		
Símbolo	Movimiento	Tpo.
W	Caminar sin carga	0.9
WO	Caminar con carga	1.0
Ch1	Cambio de posición horizontal	1.1
Ch2	Darse vuelta	2.2
Cv	Cambio de posición vertical	3.7
SAS	Sentarse o levantarse	12.0

MOVIMIENTOS DEL CUERPO				
Símbolo	Distancia en Cm			
	15	25	35	45
LM	0.4	0.7	1.0	1.3
LMP	1.1	1.4	1.7	2.0

TIEMPOS VISUALES		
Símbolo	Movimientos	Tpos.
EC	Leer registro y Tomar decisión	1.1
ES	Localización ó Lectura de 1 palabra	0.7
RD	Lectura de 3 cifras	0.4

**Fuente :** Tablas extraídas de los apuntes y separatas del curso de Ingeniería de Métodos II, Ing. Irene Arce Solís, UNI-FIIS, Ciclo 98-II

***FLUJOGRAMAS  
DE  
PROCEDIMIENTOS  
DESARROLLADOS  
EN LA  
ACTUALIDAD***



**FLUJOGRAMA SOP 1**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos: 4	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Utilización de Medios Audiovisuales	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Encargado/Auxiliar de Nivel	Docente
-------	--------	-----------------------------	---------

**Solicita equipo audiovisual**

Se apersona al lugar en donde se encuentra el encargado del equipo audiovisual en su área, y le solicita el mismo. Si el equipo se encuentra disponible, apunta el nombre del docente solicitante en un cuaderno de control, de lo contrario le hace presente la no disponibilidad del mismo.

*NOTA:* Generalmente el auxiliar del nivel educativo esta a cargo de este tipo de equipos siendo el Director de nivel el responsable directo de los mismos en ausencia de este. Siguiendo la secuencia del flujo para este procedimiento, cabe hacer un alto en el punto sobre el cual el encargado del equipo evalúa, si efectivamente el equipo audiovisual se encuentra disponible o no, hecho que a su vez conlleva a autoanalizar si efectivamente la separación de estos equipos antes de ser utilizados se efectúan con la debida anticipación.

**Registra salida de equipo**

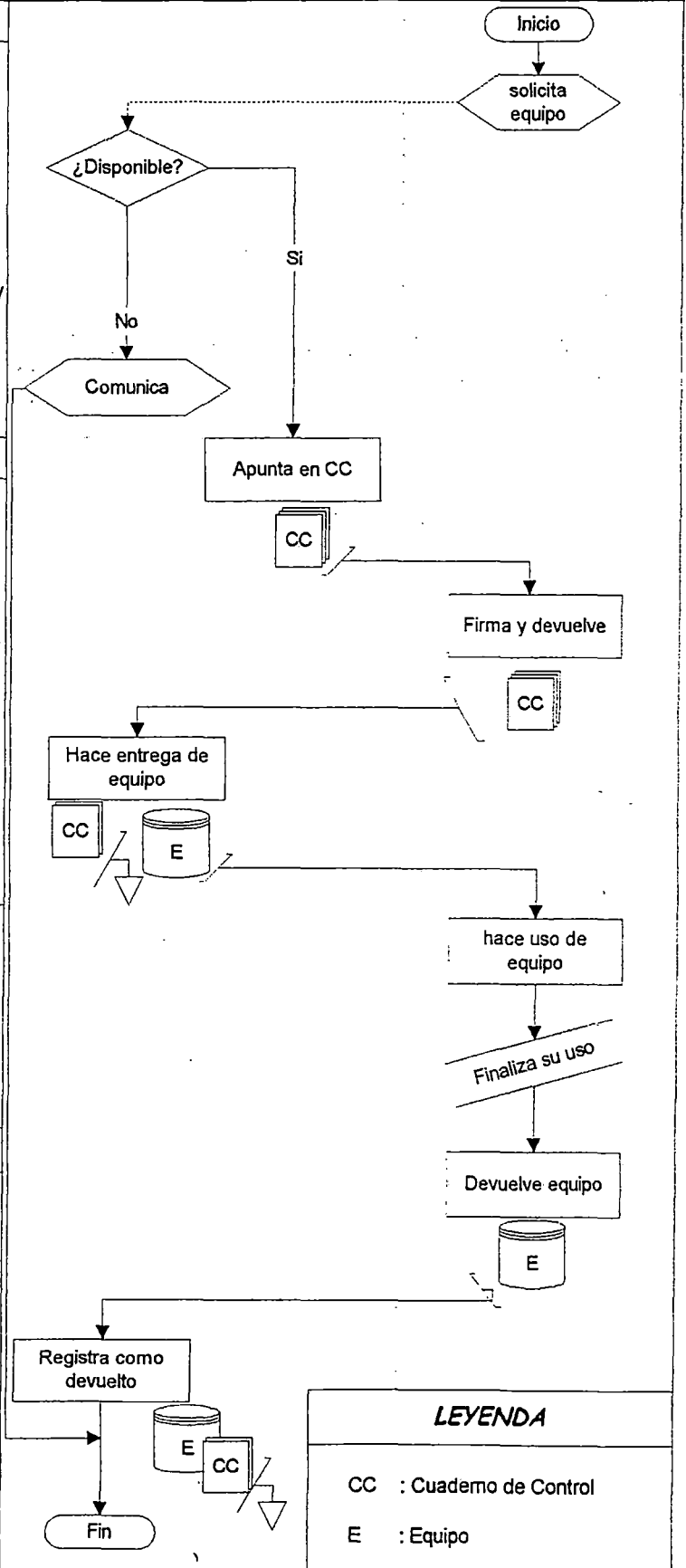
Una vez solicitado el equipo, firma el cuaderno de control al costado del lugar en el cual ha sido inscrito su nombre. El encargado, inmediatamente hace entrega del equipo al docente.

**Hace uso del equipo**

**Hace devolución del equipo**

Una vez finalizada el uso del equipo, procede a devolver el mismo. Registra como devuelto en el cuaderno de control.

*NOTA:* Una no disponibilidad significa un retraso no planeado en el desarrollo de la labor educativa, que conduce en múltiples casos ha asumir en el caso del docente, acciones correctivas de momento, a fin de subsanar la carencia tan fundamental de dicho medio para la citada exposición.



FLUJOGRAMA SOP2

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Selección y Uso de Cintas de Video	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Empresa Auspiciadora	Docente	Coordinador de Normas
-------	--------	----------------------	---------	-----------------------

**Ofrace cintas de video**

*Durante los inicios del año escolar, ciertas empresas colaboran en el sector educación, ofreciendo en préstamo, material grabado en cintas de video sobre diversas temáticas a exponer en clase, para lo cual envía una lista con todos los títulos de cintas que están a disposición, a fin de que los docentes seleccionen cuales les pueden resultar útiles.*

**Distribuye lista entre docentes**

*Recibe dicha lista, la misma que fotocopia y hace entrega entre los docentes que se encuentran interesados por contar con alguna cinta para el desarrollo de alguna clase.*

*NOTA: Casi siempre durante la elaboración de la programación bimestral los docentes van seleccionando que cintas han de utilizar.*

**Solicita video**

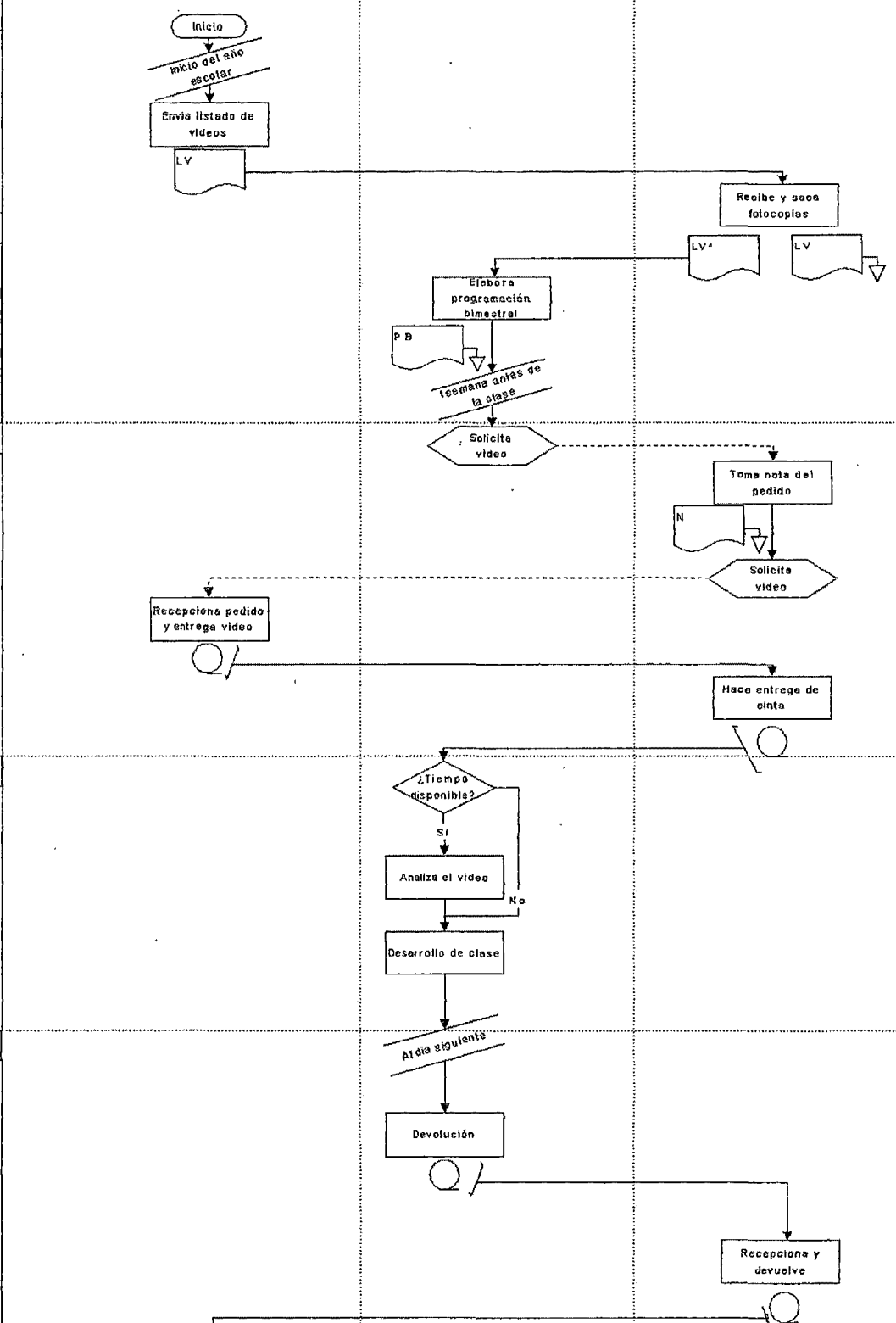
*Confirma a la programación bimestral, el docente solicita la cinta de video requerida, con una semana de anticipación a su uso, para lo cual, lo pone en conocimiento del Coordinador de Normas. El Coordinador de Norma, toma nota del título solicitado por el docente, y procede a comunicarse con la empresa a fin de solicitarlo. Una vez que le es entregada la cinta, este se lo hace entrega a su vez al docente que lo solicitó.*

**Analizo contenido de cinta**

*Dependiendo a la disponibilidad de tiempo que cuanta el docente para la preparación de sus clases, este pasa a analizar el contenido del video mas detenidamente. Procede a desarrollar su clase el día correspondiente.*  
*NOTA: Otro punto que merece ser analizado con mayor detenimiento, es el lapso disponible para que el docente pueda analizar el contenido del video solicitado, como podrá verse en el flujograma respectivo este muchas veces no es suficiente, lo cual conlleva a asumir planes anticipados, e incluso con plazos mucho mayores que los existente en la actualidad (una semana antes).*

**Devuelve cinta**

*Una vez pasada la clase, generalmente al día siguiente pasa a devolver la cinta al coordinador de normas, para que este se encargue de su respectiva devolución.*



**LEYENDA**

- : Cinta de video
- LV : Listado de videos
- LV\* : Listado de videos
- PB : Programación bimestral
- N : Nota de pedido

**FLUJOGRAMA SOP3**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	Nº de personal : 3	Diagrama Nº : Actual
	Nº de documentos : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Evaluación de la Experiencia a Nivel de Laboratorio	Nº de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	Nº de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Docente	Jefe de Laboratorio	Alumno
-------	--------	---------	---------------------	--------

**Verifica la experiencia ha desarrollar**

Verifica cual ha de ser la experiencia que corresponde desarrollar en el laboratorio, conforme al listado de experiencias inicialmente planteado al inicio del bimestre. Efectúa las coordinaciones respectivas con el Jefe de laboratorio.

**Verifica disponibilidad de material**

Verifica visualmente la disponibilidad de material para la realización de la experiencia correspondiente, en caso de carecer del mismo lo comunica al docente.

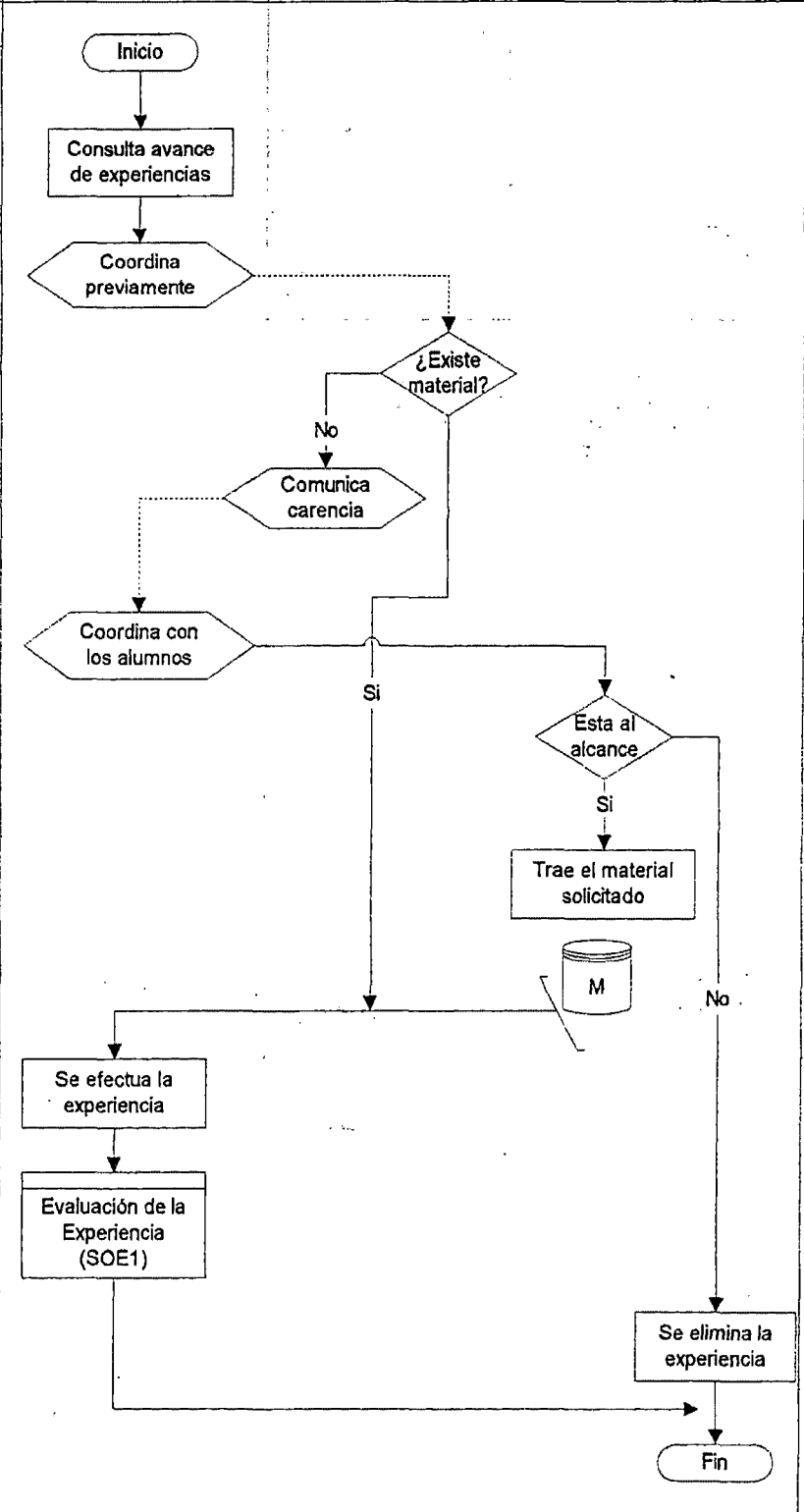
**Coordina adquisición de material a adquirir**

Ante la carencia del material necesario, pasa a coordinar con los alumnos la adquisición de los materiales requeridos. Si esta al alcance del alumno, cumplen con traer los materiales solicitados, de lo contrario el docente dispondrá eliminar la realización de dicha experiencia. En caso de verificarse la existencia del material necesario para la realización de la experiencia, pasa a comunicarlo al docente.

*NOTA:* De otra parte cabe la posibilidad si el padre se encuentra o no en condiciones de asumir el citado costo, lo que acrecienta aun mas la no seguridad de que se llegue a concretar la mencionada practica.

**Ejecución de la experiencia**

Evaluación de la experiencia

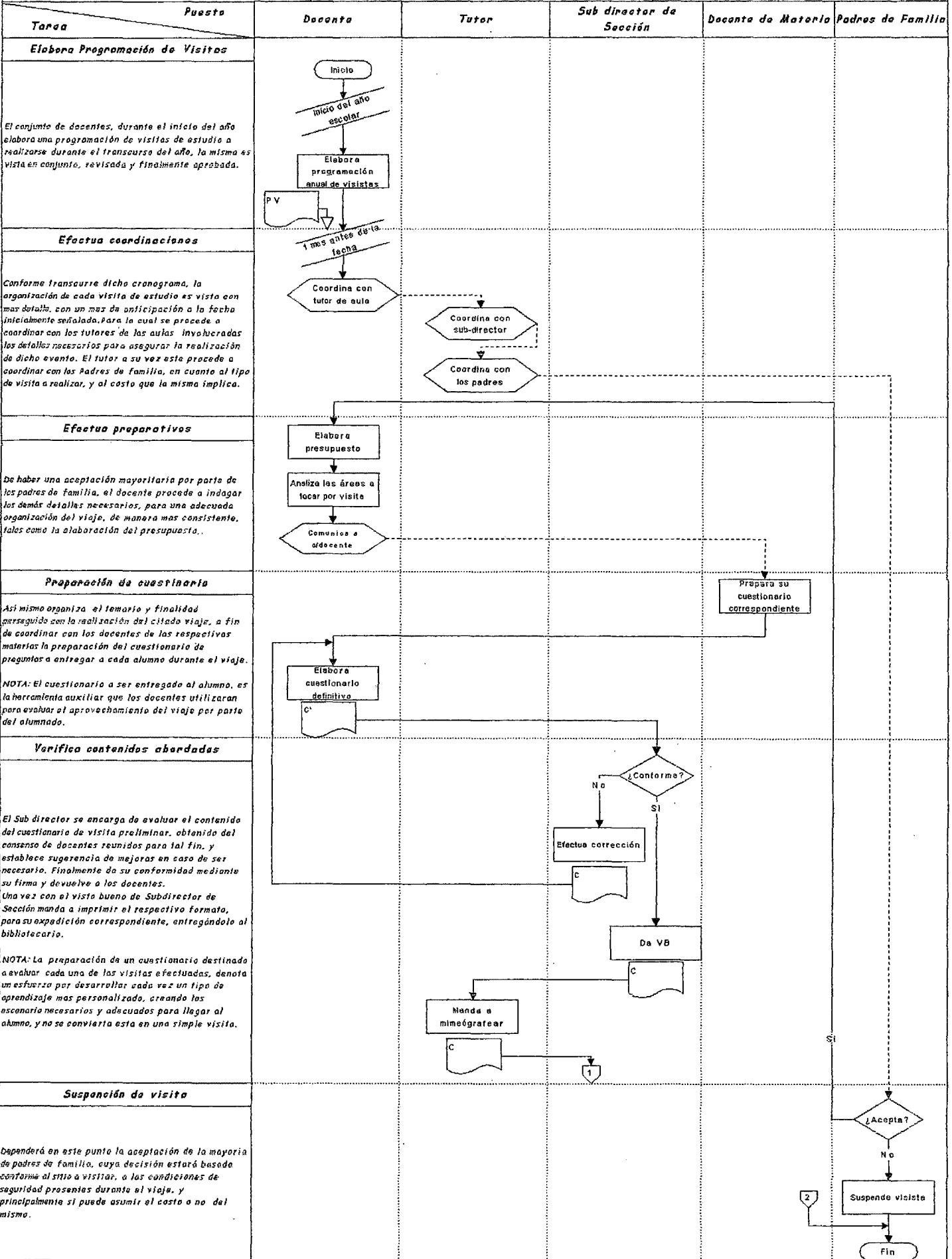


**LEYENDA**

M: Material solicitado

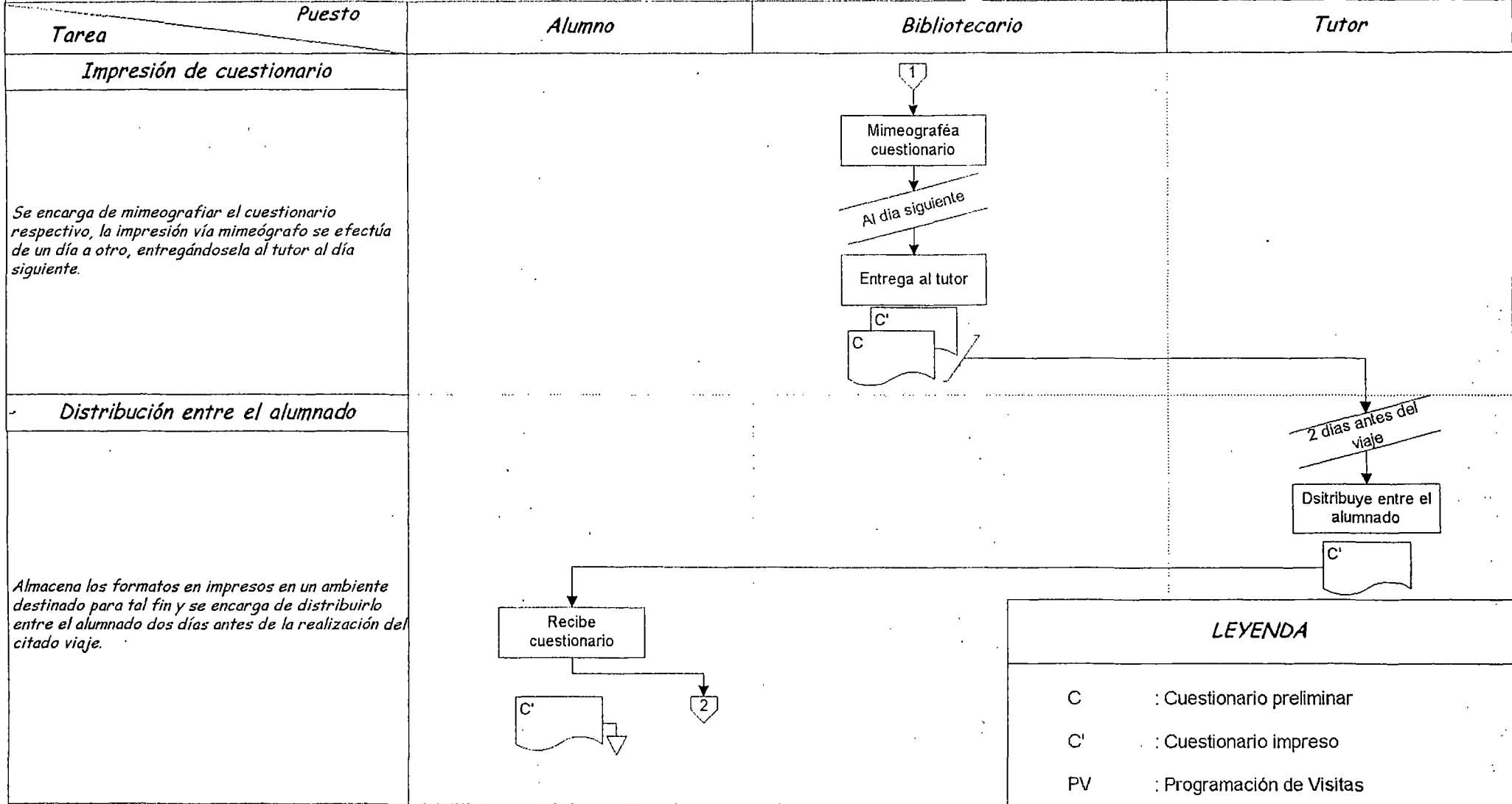
FLUJOGRAMA SOP4

SUBSISTEMA: Operativo-Pedagógico	N° de personal : 7	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 8	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Organización de Visitas de Estudio	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/08



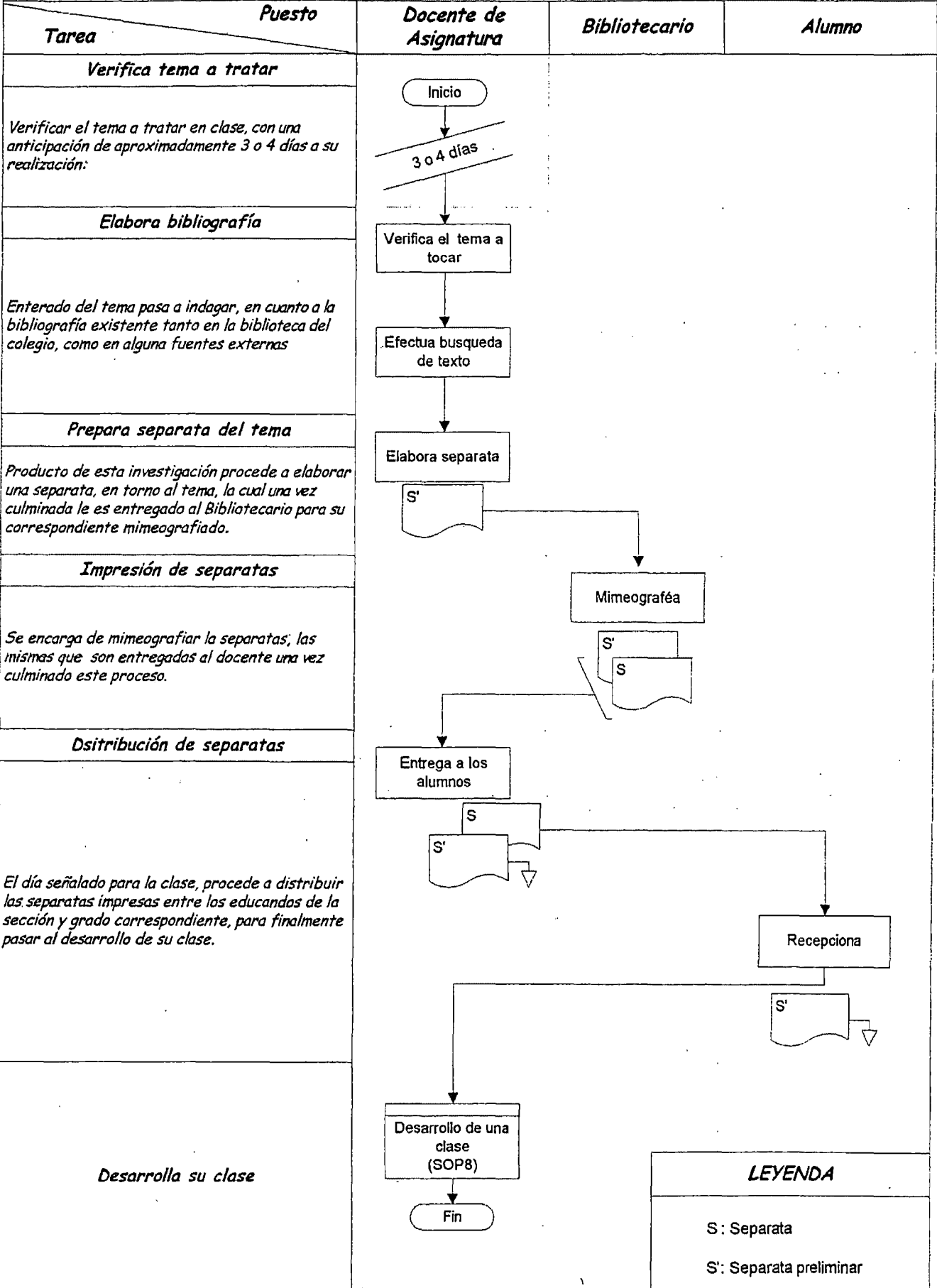
## FLUJOGRAMA SOP4

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 7 N° de documentos : 3 N° de archivos : 0 N° de inspecciones : 1	Diagrama : Actual Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Organización de Visitas de Estudio		



**FLUJOGRAMA SOP5**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Preparación de Clase	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 0	Fecha : 01/04/03



**LEYENDA**

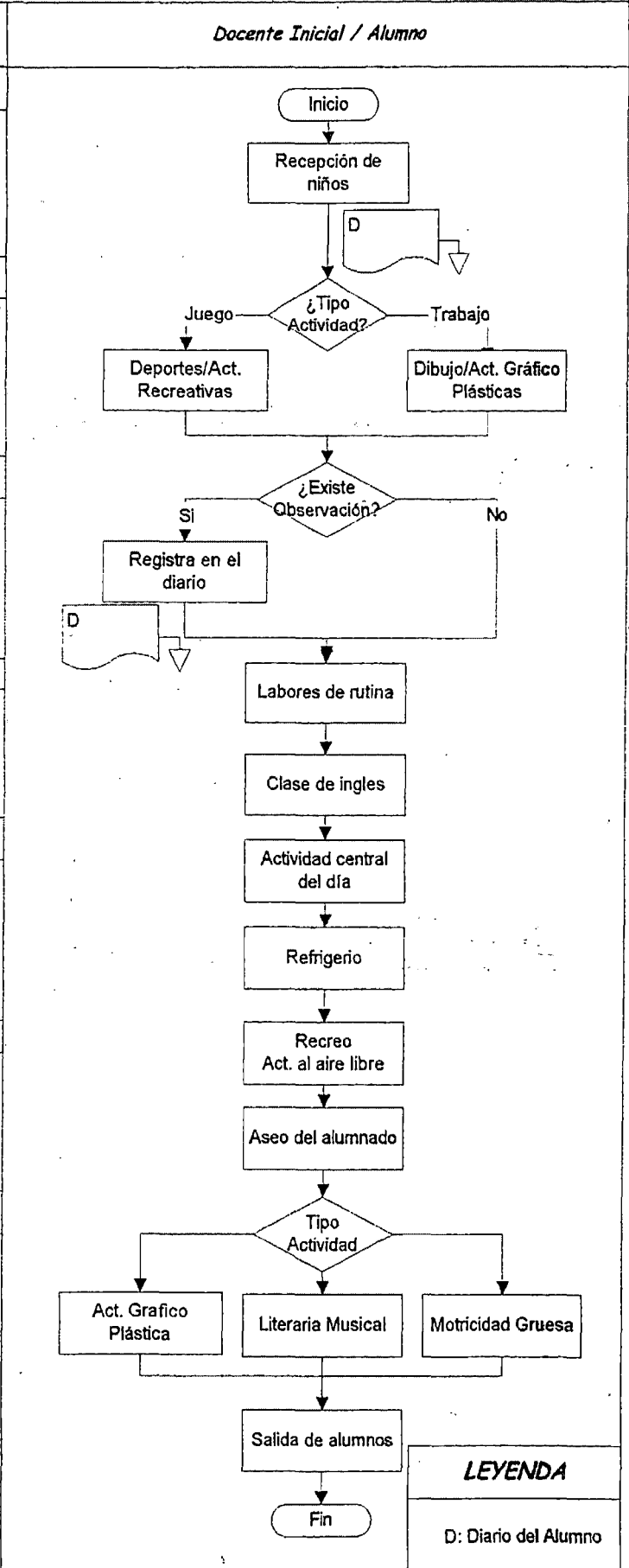
S : Separata

S' : Separata preliminar

**FLUJOGRAMA SOP 6**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	Nº de personal : 2	Diagrama : Actual
	Nº de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollo de Clase a Nivel Inicial	Nº de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	Nº de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto
<b>Ingreso de Alumnos</b>	
<i>Al inicio del día se desarrolla la recepción de los niños, los cuales durante su ingreso le hacen entrega de su diario.</i>	
<b>Desarrolla actividad</b>	
<i>Posteriormente pasa a desarrollar alguna actividad como un juego o un trabajo, en el primer caso se efectúan deportes o actividades de carácter recreativo, en las cuales los niños se dirigen por los rincones del salón motivando su interés por algo, o la ejecución de algún deporte, en el segundo caso se efectúan actividades de carácter gráfico plásticas, como dibujos, moldeado con plastilina</i>	
<b>Verifica alguna observación</b>	
<i>En base a la actividad recién acabada de desarrollar por el niño, el docente verifica la existencia de alguna observación saltante durante su desarrollo, para lo cual en caso darse la misma, procede a registrarla en el diario correspondiente del alumno, notificando a sus padres de la misma, de no existir esta se obvia este paso.</i>	
<b>Desarrolla labores de rutina</b>	
<i>Posteriormente se proceden a efectuar labores de rutina; tales como saludos, se le formula algunas preguntas frecuentes en torno al alumno, tratando de averiguar si le aqueja algún problema, se les enseña algunas canciones etc.</i>	
<b>Desarrolla Actividad Central</b>	
<i>Da paso al desarrollo de la actividad central planificada para el día, esta se da en función a un temario, sobre el cual tienen los padres conocimiento desde el inicio de cada semana y conforme a la unidad de aprendizaje planteada como objetivo. Esta puede ser la celebración de alguna fecha importante, la preparación de algún plato, la construcción de representaciones, tal, el cuerpo humano.</i>	
<b>Recreo y aseo</b>	
<i>Una vez culminado el desarrollo del tema central del día, los alumnos pasan al refrigerio, el cual puede efectuarse bien en el aula o al aire libre, evitándose en todo momento la tediosidad durante su desarrollo. Con la culminación del recreo, los alumnos pasan a efectuar el aseo respectivo, de esta manera se va inculcando numerosos hábitos.</i>	
<b>Desarrollo de otro tipo de actividades</b>	
<i>Se pasa a la realización de actividades un poco más descansadas, tales como una actividad gráfico plástica, una actividad literaria, musical o de lo contrario actividades que sean conducentes a desarrollar la denominada motricidad gruesa, en la que entre en juego la expresión corporal, apreciación de algún video etc. Finalmente se efectúan las actividades de salida, durante las cuales se les hace devolución de su anuario con las anotaciones correspondientes durante el día, informando a los padres de lo acontecido en el mismo.</i>	



**FLUJOGRAMA SOP 7**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 2	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollo de Clase a Nivel Primaria	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

<b>Tarea</b>	<b>Puesto</b>	<b>Docente de Asignatura / Alumno</b>
--------------	---------------	---------------------------------------

**Desarrollo de actividades, por momentos**

*Las clases dentro del nivel primaria, se desenvuelven, abarcando enteramente su trabajo, bajo 5 momentos, que son la motivación, la parte básica, práctica, evaluación y la extensión; por consiguiente cada actividad a desarrollar se diferenciara de acuerdo al área a tocar.*

**Actividad lógica**

*De tratarse de una actividad de carácter lógico, esta versara, sobre posibles cálculos, formulación de problemas, y efectuado de comparaciones.*

**Actividad comunicativa**

*Esta versara en la participación, en técnicas de integración, discusión, y en todo tipo de actividades que fomenten la libre intervención de los alumnos.*

**Actividad Ciencia y Ambiente**

*Se busca fomentar la capacidad de análisis del educando, fomentando la investigación, la experiencia, aquí las practicas de laboratorio, constituyen apoyo importante.*

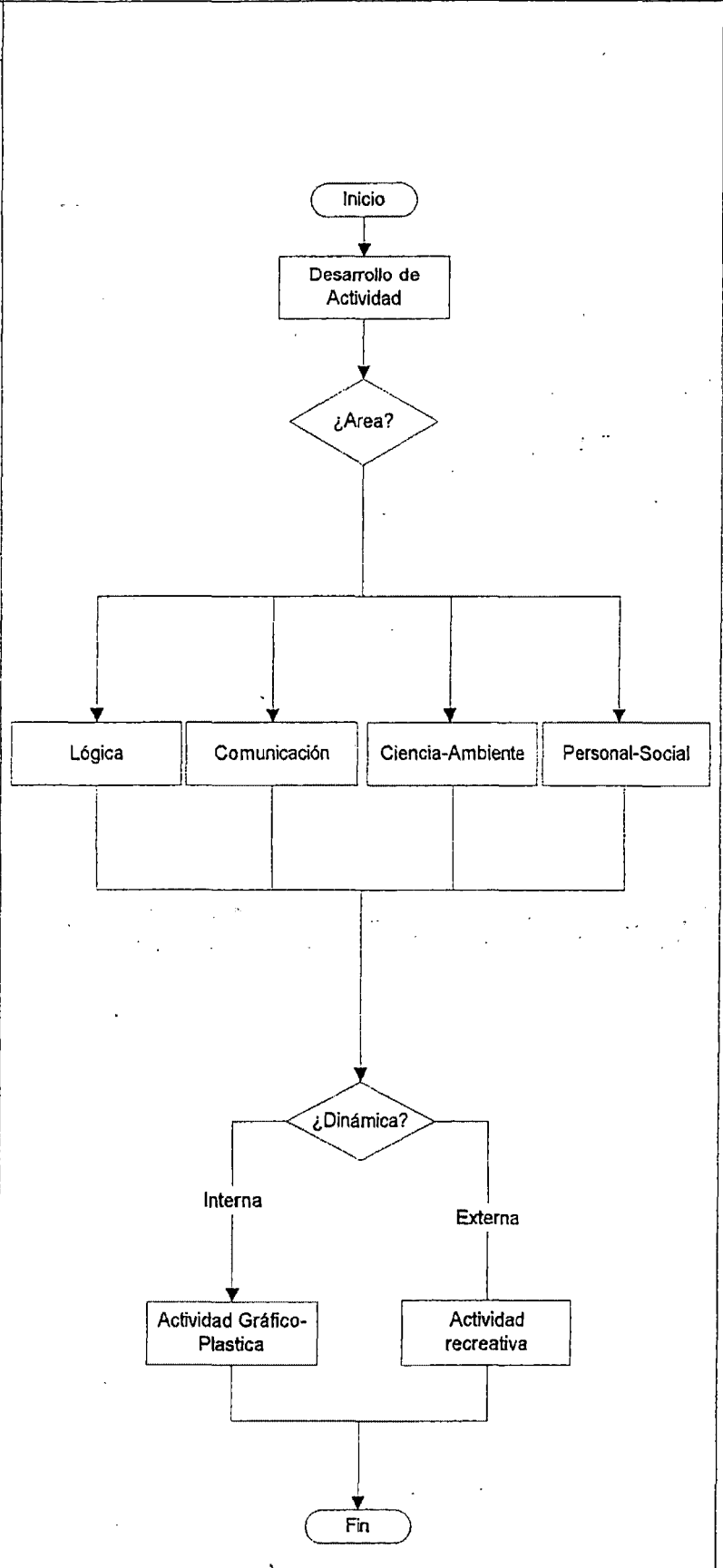
**Actividad Social**

*En el campo personal y social, se busca dar a conocer al educando el papel que desempeña este tanto de manera individual, como alumno, así como el que representa al formar parte de una comunidad.*

**Desarrollo de otro tipo de actividades**

*Conforme a esto el siguiente paso a desarrollarse, versara en el desarrollo una dinámica interna, lo que equivale a llevar a cabo actividades de carácter gráfico-plástica, manuales, o de tratarse de una dinámica externa, al desarrollo de una actividad fuera de clase, de carácter recreativa.*

*NOTA: Es necesario tener presente que los objetivos a nivel primaria, versan principalmente no solo en educar o transmitir conocimiento, sino principalmente en inculcar valores desde los primeros años en el educando, manteniendo cierto equilibrio entre las disciplinas impartidas(lógica, comunicación, ciencia, ambiente y social).*





**FLUJOGRAMA SOP 8**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 2	Diagrama : Actual
	N° de documentos: : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollo de Clase a Nivel Secundaria	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

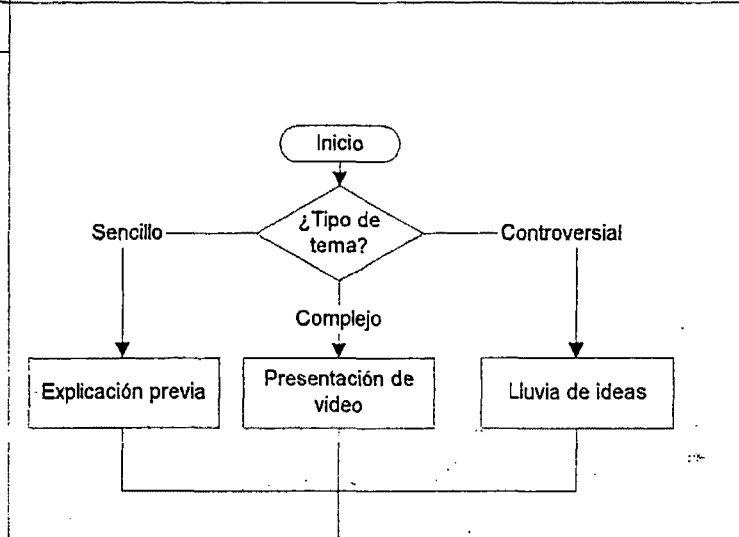
**Tarea** / **Puesto**

**Docente de Asignatura / Alumno**

**Inicio de clase**

Dependiendo al tipo de alumnado al cual será dirigida, y principalmente al tema de clase a tratar, se optara por dar inicio a la misma.

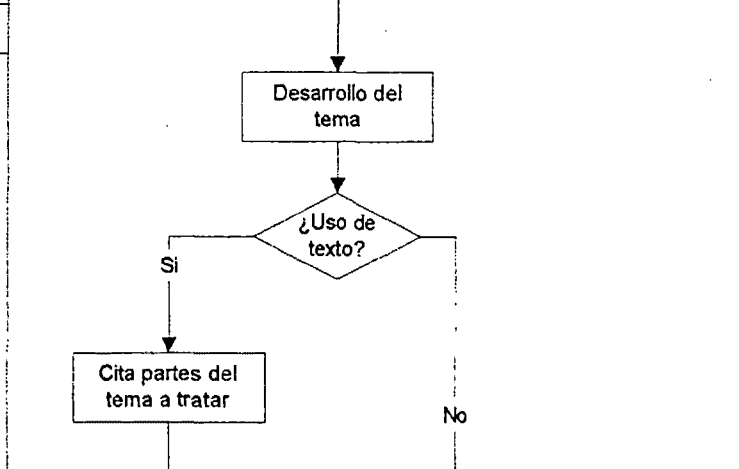
*NOTA: El inicio de la misma puede realizarse mediante una: Explicación previa por parte de docente, en caso de tratarse de un tema ligeramente sencilla. La exposición de un video ilustrativo, para casos de exposición de temas complejos, cuya exposición verbal requiere el reforzamiento mediante otros medios auxiliares. Mediante la generación de una lluvia de ideas que casi siempre conllevan al debate en clase en torno al tema*



**Desarrolla el tema**

Una vez efectuada la introducción en el tema respectivo, pasa a desarrollar el contenido del tema.

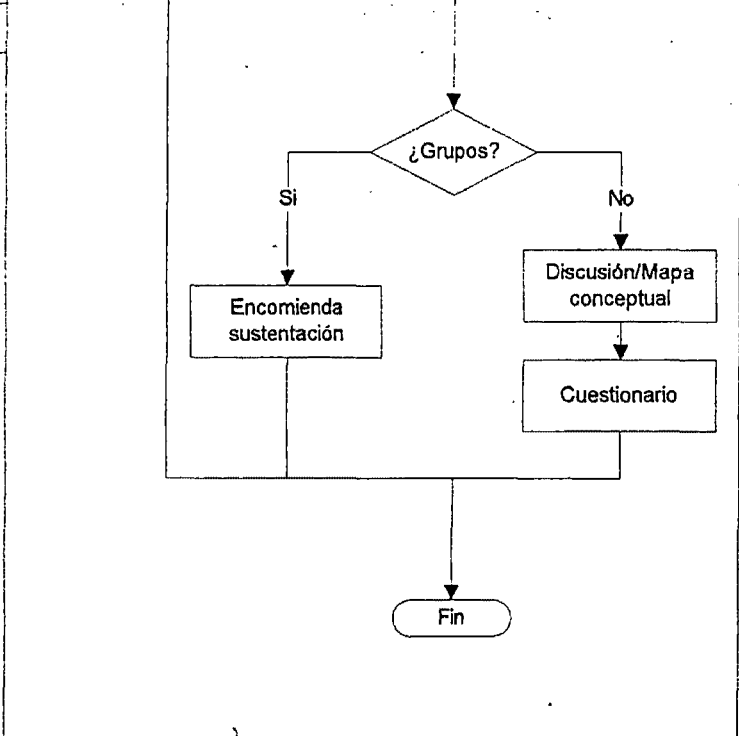
*NOTA: Comprende este paso por enunciar los lineamientos y ciertos conceptos básicos, los mismo que pueden ser apoyados mediante alguna herramienta auxiliar(uso de un texto o referencias de similares.) En caso de apoyarse de un texto básico, para el desarrollo de su tema, se procede a efectuar la lectura de ciertas partes del mismo. Básicamente la mayoría de docentes ha optado por organizarse trabajando con diversos textos, preparando anticipadamente su bibliografía, la misma que es comunicada al alumnado al inicio del periodo escolar.*



**Organización de grupos de estudio**

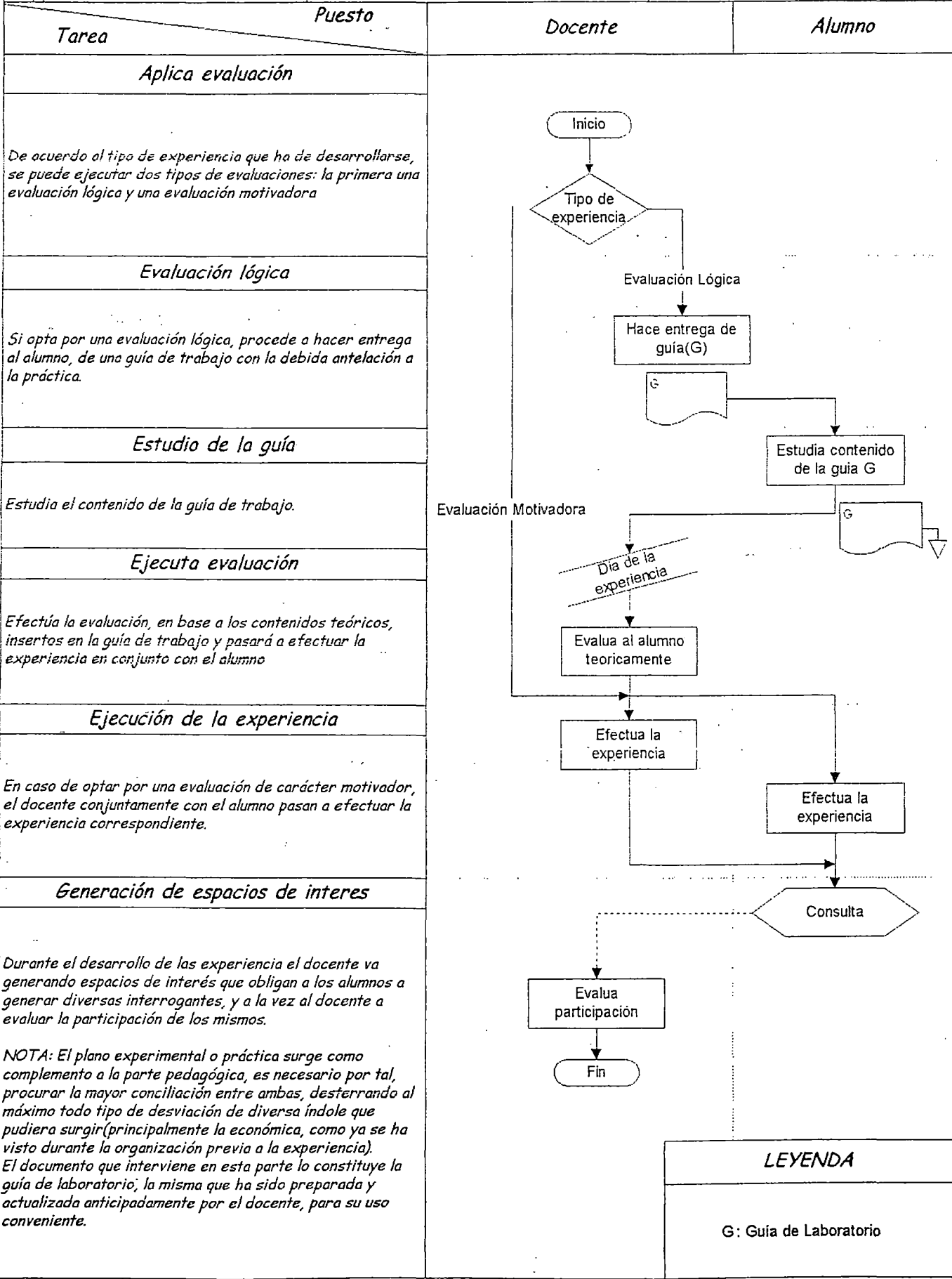
En caso contrario puede a organizar a la clase en grupos, a los cuales les asigna determinado tema, los mismos que posteriormente pasaran a ser sustentados públicamente en clase.

De no organizar grupos preparar alguna especie de foro de discusión o elaboración conjunta de mapa conceptuales los mismos que propiciarán la intervención de todo el alumnado. Como consecuencia de este tipo de trabajo se elabora un cuestionario, el mismo que será revisado en clases posteriores.



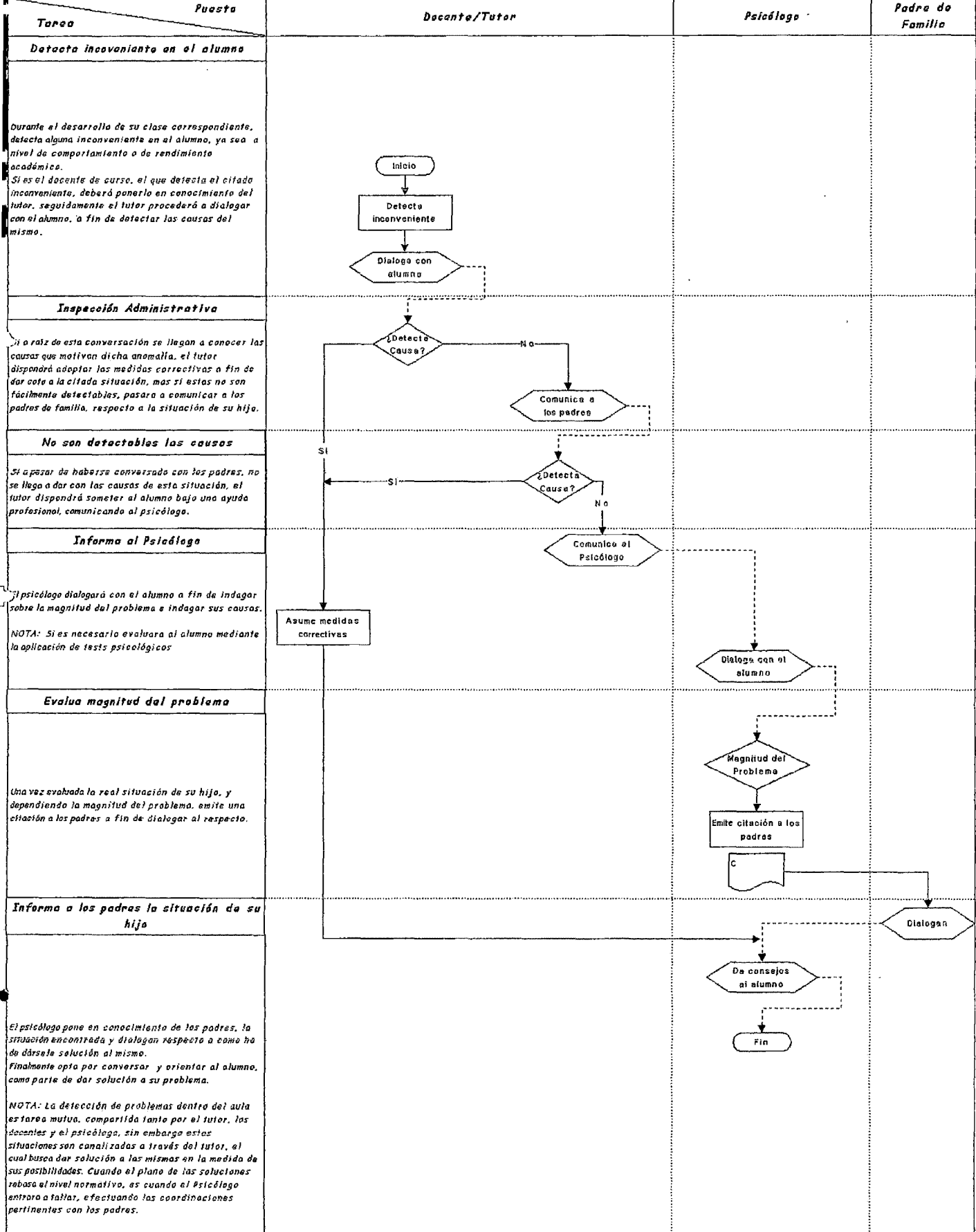
**FLUJOGRAMA SOE 1**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo Evaluación y Control Académico	N° de personal : 2	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Evaluación de la Experiencia a Nivel de Laboratorio	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03



FLUJOGRAMA SOE2

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo Evaluación y Control Académico	N° de personal : 9	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Asesoría Psicológica	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 8	Fecha : 01/04/03



<b>LEYENDA</b>
C : Citación

**FLUJOGRAMA SOE 3**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo Evaluación y Control Académico	N° de personal : 2	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control del Desarrollo de Actividades	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Coordinador de Normas	Dirección
-------	--------	-----------------------	-----------

**Vigila el normal cumplimiento de las actividades programadas**

La labor concerniente al desarrollo de actividades, consiste en vigilar que las acciones emprendidas en esta materia, se estén llevando a cabo conforme a lo estipulado en las correspondientes directivas expedidas, según el caso. Una vez efectuadas las acciones, recepciona los informes correspondiente a cada unidad del colegio, en torno al cumplimiento de actividades de carácter normativo.

NOTA: En caso de no darse esta situación, es su obligación averiguar las causas que motivaron su no cumplimiento.

**Elabora informe de la situación**

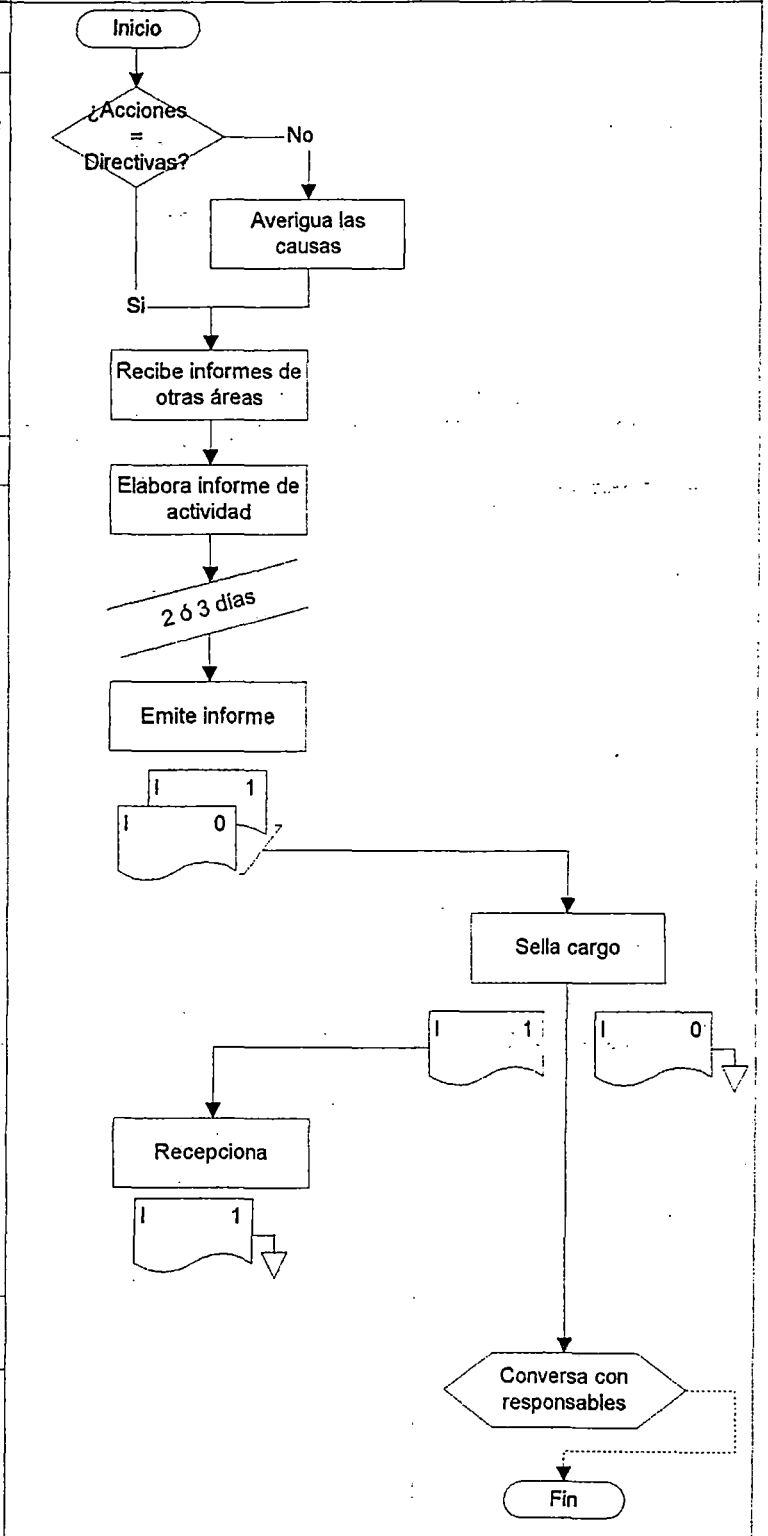
Seguidamente basado en el punto anterior, pasa a elaborar el informe correspondiente, producto de la actividad desarrollada, en materia de cumplimiento de normas. Finalmente emite el informe correspondiente en original y una copia, los mismos que son entregados a la dirección general para su correspondiente revisión y visado. Revisa su contenido, quedándose con el formato de informe original, en tanto que la copia es sellada y devuelta al Coordinador de Normas, a manera de cargo.

NOTA: Generalmente la elaboración del mismo toma un lapso de 2 a 3 días, posteriores a la realización de la actividad realizada. El control del desarrollo normal de las actividades programadas durante el transcurso del año, vale decir organización de simulacros, eventos deportivos diversos, etc. dentro del colegio, es responsabilidad del Coordinador de Normas; por consiguiente al final del desarrollo de cada una de estas se evalúa el resultado de las mismas, así como se trata de identificar aquellos punto que resultaron deficientes, a fin de corregirlos, durante otra oportunidad que se realicen.

**Analiza informe, y toma las medidas respectivas**

Se encarga de revisar detenidamente el informe correspondiente y en caso de advertir anomalías, procede a entablar conversación con los responsables.

NOTA: La manera en que se evalúan los resultados, se da de manera netamente participativa, en la cual el responsable de cada unidad auto analiza el desempeño de sus subordinados, informando del mismo al Coordinador de Normas, el cual a su vez informará al Director general, a fin de que asuma las medidas correctivas al caso



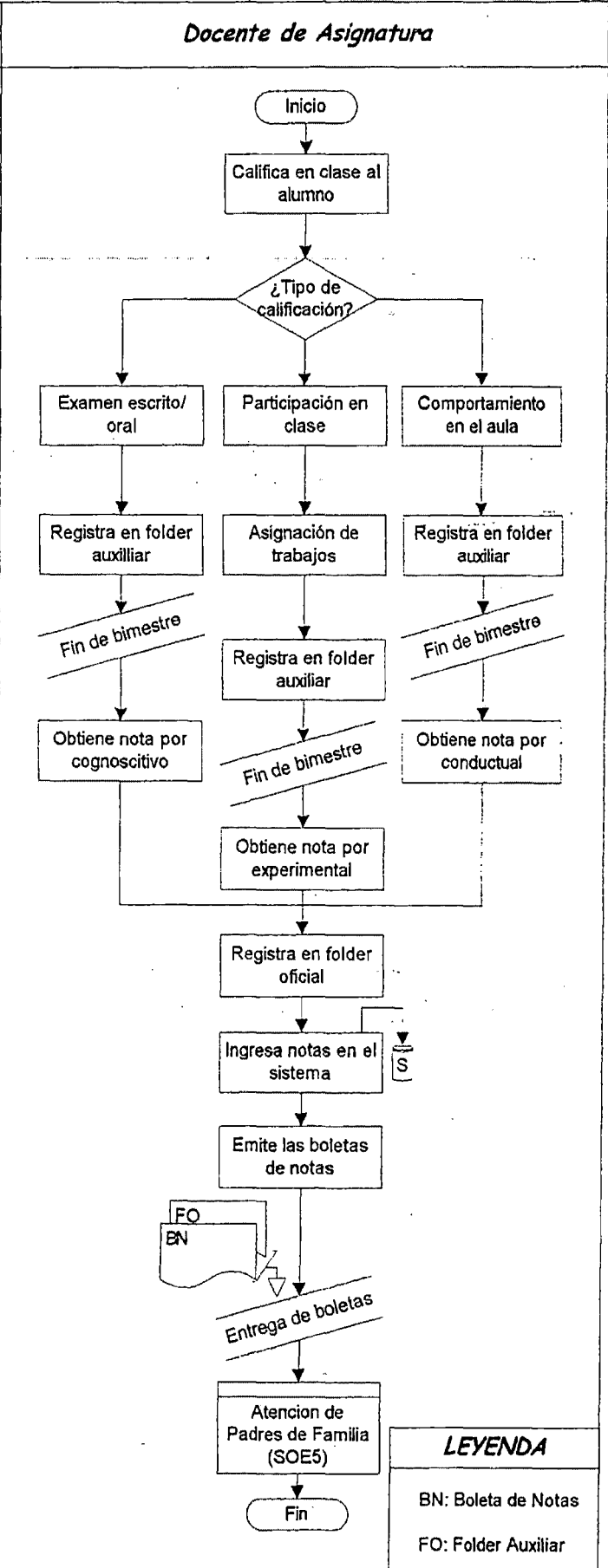
**LEYENDA**

BP	: Boleta de permiso
I	: Informe

### FLUJOGRAMA SOE 4

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo Evaluación y Control Académico	N° de personal : 1 N° de documentos : 2 N° de archivos : 1 N° de inspecciones : 0	Diagrama : Actual Hoja : 1 de 1 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Registro de Calificaciones		

Tarea	Puesto
<b>Aplica evaluación</b>	<b>Docente de Asignatura</b>
<p><i>Se encarga de calificar dentro de clase al alumno. En cuanto a la manera de calificarlo resulta muy variada, teniendo como posibilidades para hacerlo, las siguientes: Calificación escrita u oral, Calificación participativa dentro de la clase, calificación basado en la actitud y comportamiento frente al aprendizaje a lo largo de la clase.</i></p>	
<b>Aplica evaluación</b>	
<p><i>De tratarse de una evaluación del tipo escrita u oral, la misma se da mediante la preparación de una prueba, o bien una sustentación que el alumno rinde durante el bimestre. Bajo la segunda modalidad de participación, el docente asigna una serie de trabajos a desarrollar, los mismo que son puestos a evaluación y sustentación por parte del educando. En el caso de la tercera modalidad de evaluación, esta se da básicamente en función al concepto que tiene el docente sobre el alumno, durante le desarrollo de su clase</i></p>	
<b>Obtención de calificaciones</b>	
<p><i>Producto de la práctica de las evaluaciones practicadas obtendrá a su vez las calificaciones correspondientes, así se tendrá: La nota cognoscitiva, la nota experimental y la nota conductual.</i></p> <p><i>NOTA: Las mismas son procesadas y obtenidas al fin de cada bimestre</i></p>	
<b>Obtención de nota global</b>	
<p><i>La nota global obtenida, resultado de promediar las notas parciales (experimental, conductual y experimental), son registradas en un folder oficial. La calificación final de la materia se obtiene producto de promediar las notas parciales producto de la evaluación de los diversos aspectos, con sus correspondiente pesos, los cuales variaran dependiendo al grado de importancia que guarden dentro de determinado curso.</i></p>	
<b>Emisión de boleta de notas</b>	
<p><i>Las notas registradas oficialmente son ingresadas dentro del sistema de registro de notas por cada docente. Generalmente la Secretaria General les asiste en este paso. Finalmente una vez ingresadas todas las calificaciones dentro del sistema, se procede a expedir la boleta de notas por alumno, correspondiente al bimestre, las mismas son entregadas a los Padres de familia, mediante el tutor al final de cada bimestre.</i></p> <p><i>NOTA: Consecuentemente a la evolución en las formas de evaluación, el sistema de ingresos de notas se ha agilizado, desde un par de años atrás, permitiendo a los docentes una mayor objetividad durante el ingresos de las calificaciones, quedando tanto el folder oficial, como el registro auxiliar como único sustentos de la calificación de los educandos.</i></p>	



LEYENDA
BN: Boleta de Notas
FO: Folder Auxiliar

**FLUJOGRAMA SOE 5**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo Evaluación y Control Académico	N° de personal : 2	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Atención Padres de Familia	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Padre de Familia	Alumno
-------	--------	------------------	--------

**Entrega de Boleta de Notas**

Al final del bimestre el padre de familia le es entregada la "Boletas de Notas", con la finalidad de dar a conocer los resultados y rendimiento de su hijo, al final de cada bimestre.

NOTA: La entrega de la Boletas de Notas, a los padres es efectuada por el tutor de manera personal.

**Entrevista con el docente**

Conforme a los resultados, los padres durante el proceso de entrega de las boletas, tendrán la posibilidad de conversar personalmente con el profesor de su interés, a fin de poder ahondar con mas profundidad, respecto a la situación de su menor hijo.

**Entrevistas fuera de la hora oficial**

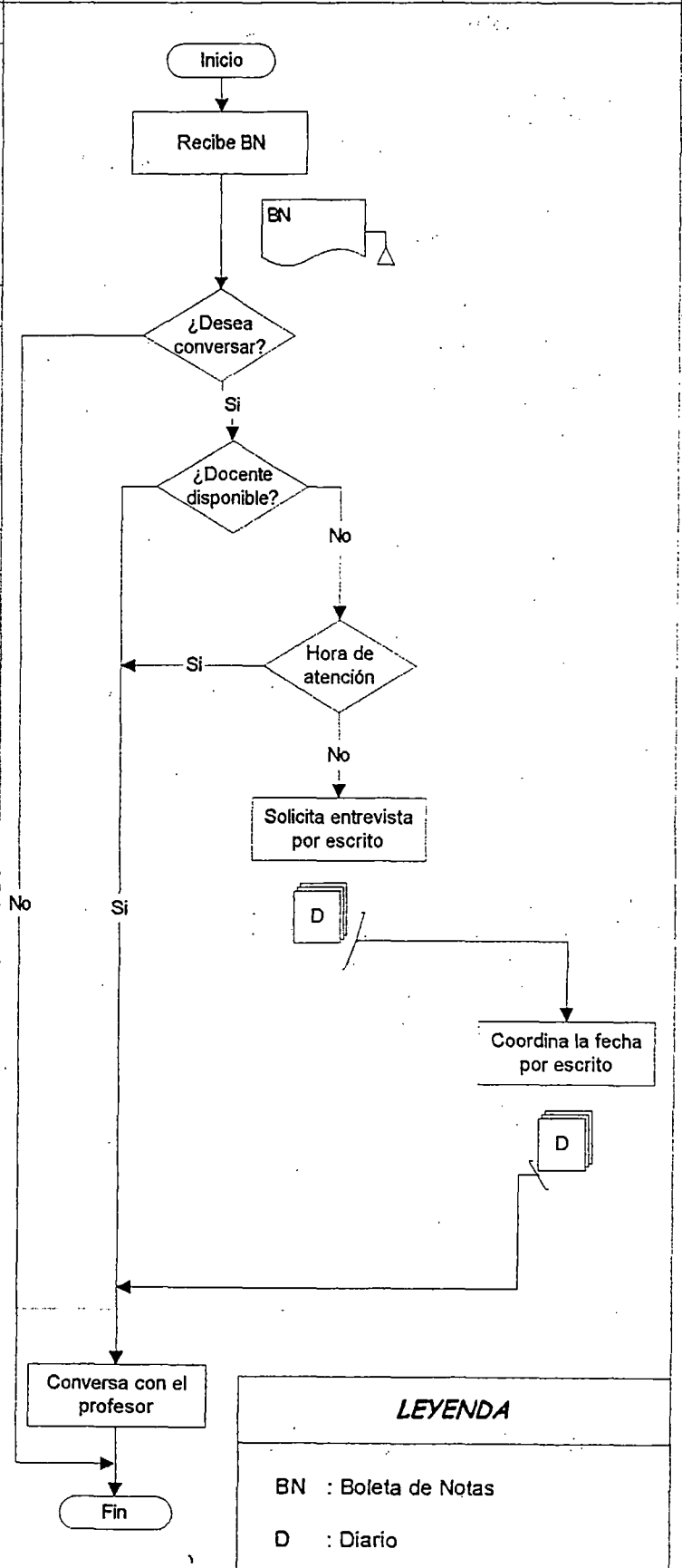
En casa contraria los padres pueden optar por conversar con el docente de su interés, durante las horas de atención estipuladas para tal fin.

**Concertación de citas, a través del diario**

Otra modalidad a optar, en caso los padres no tengan disponibilidad de tiempo para apersonarse al colegio e indagar sobre la situación de su hijo, lo constituye el uso del diario, a través del cual puede solicitar y coordinar con el docente una entrevista fuera del horario habitual.

NOTA: En múltiples oportunidades el docente ante al indisponibilidad de tiempo por parte del padre, opta por informar por escrito, a través del diario la situación gradual que en clase presenta su menor hijo, pero esto se da tan solo para estos casos.

**El Padre de Familia dialoga con el Docente**



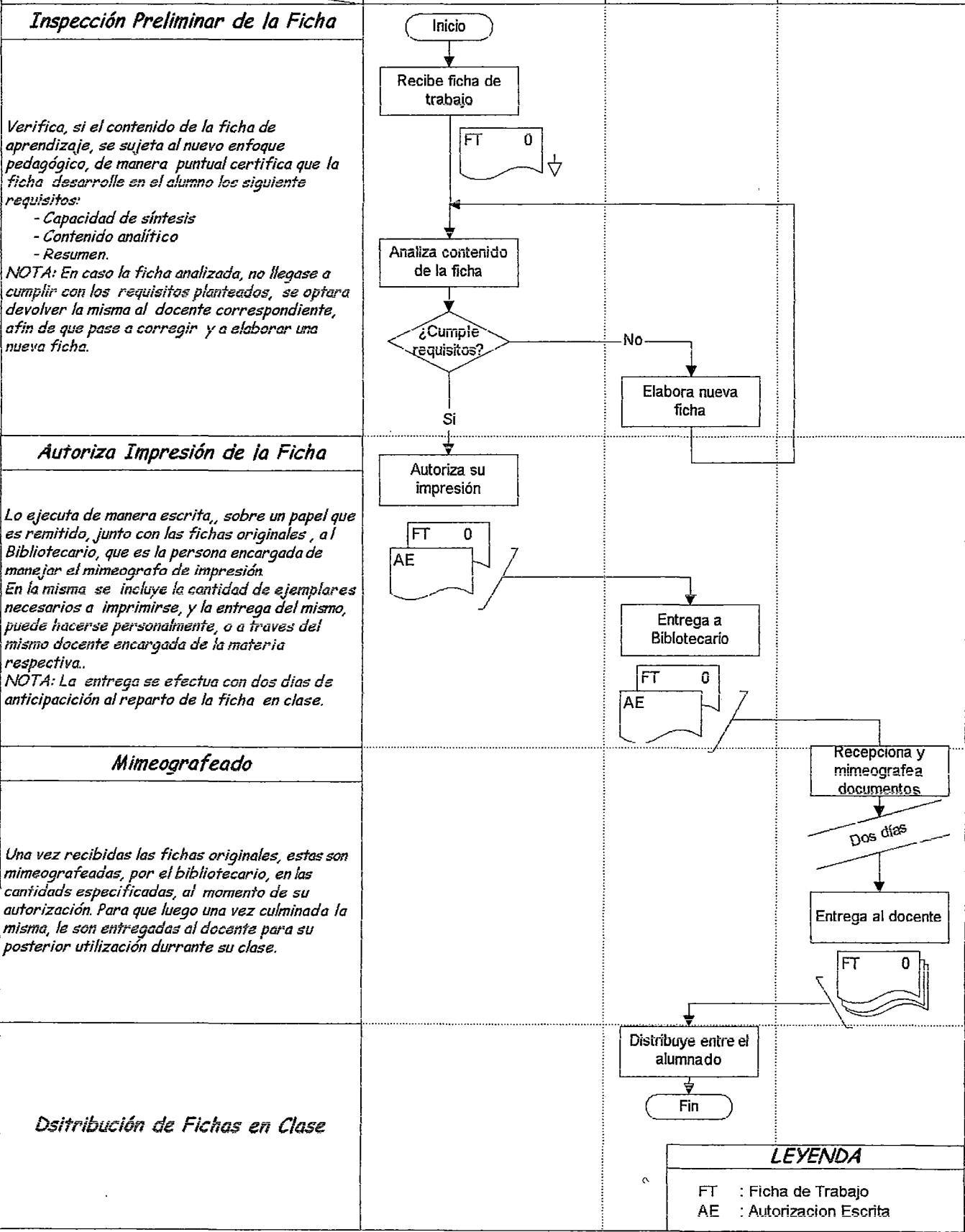
**LEYENDA**

BN	: Boleta de Notas
D	: Diario

**FLUJOGRAMA SOE 6**

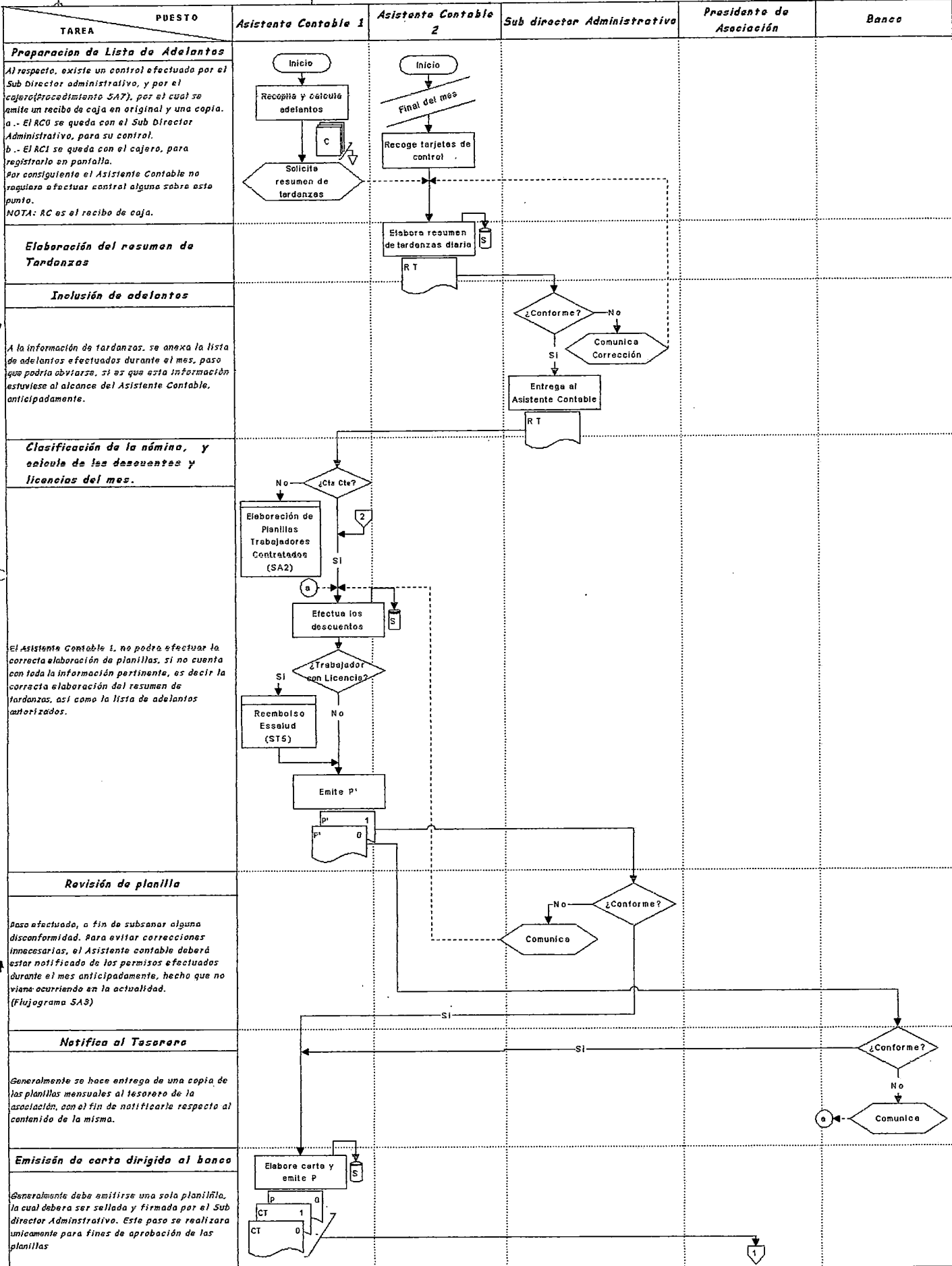
<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo Evaluación y Control Académico	N° de personal : 1	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Inspeccion de Fichas de Aprendizaje	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Subdirector de Primaria	Docente	Bibliotecario
-------	--------	-------------------------	---------	---------------



FLUJOGRAMA ST 1

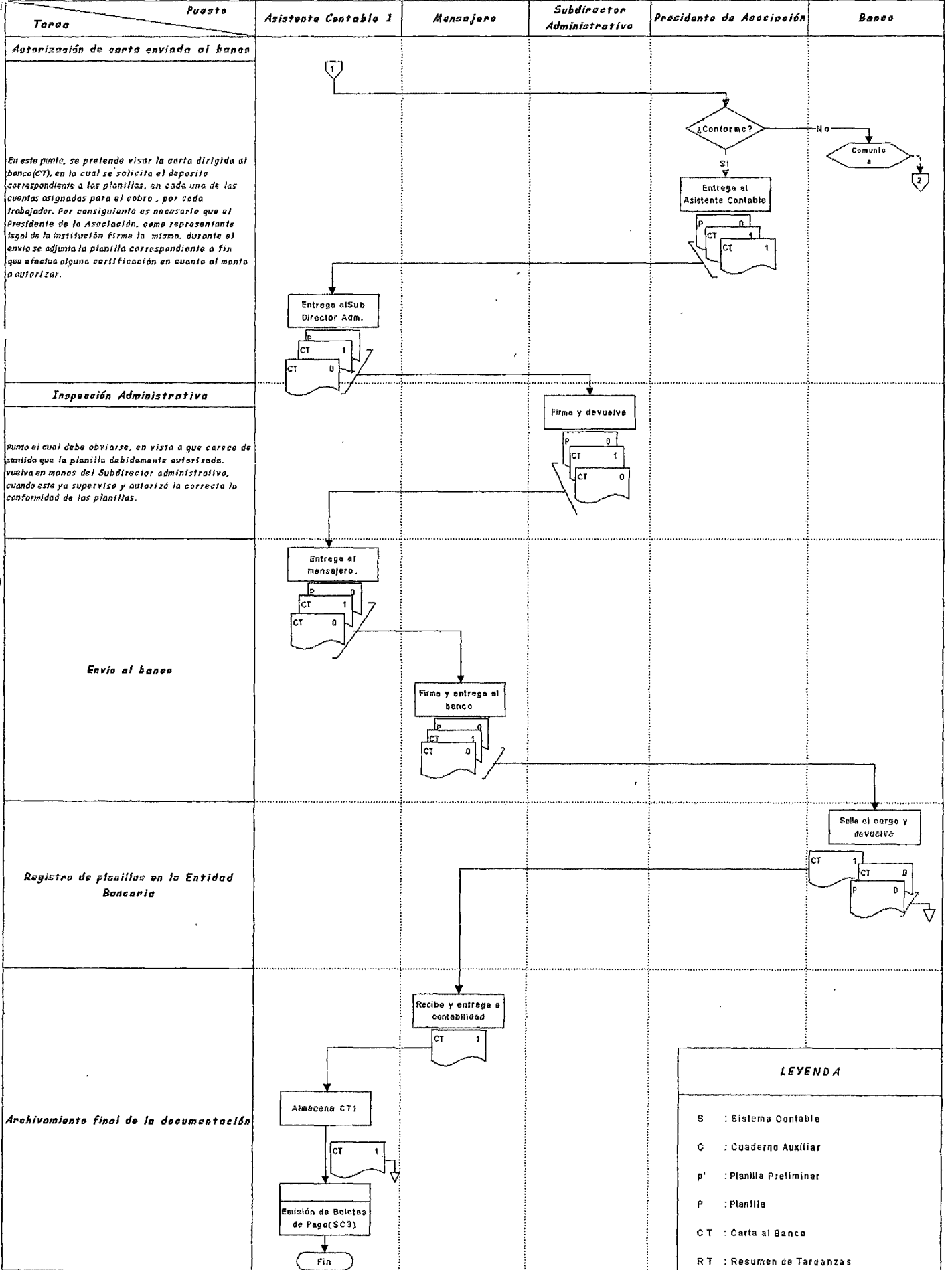
SUBSISTEMA:	Técnico	N° de personal :	6	Diagrama :	Actual
		N° de documentos :	5	Hoja :	1 de 2
PROCEDIMIENTO:	Elaboración de Planillas- Personal Estable	N° de archivos :	2	Elaborado por :	P.Cano R.
		N° de inspecciones :	5	Fecha :	01/04/03





FLUJOGRAMA ST1

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 6	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 5	Hoja : 2 de 2
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Planillas	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 5	Fecha : 01/04/03



LEYENDA

- S : Sistema Contable
- C : Cuaderno Auxiliar
- p' : Planilla Preliminar
- P : Planilla
- CT : Carta al Banco
- RT : Resumen de Tardanzas

FLUJOGRAMA ST 2

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 3	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Elaboración de Planillas- Personal Estable	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de Inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02

TAREA	PUESTO	ASISTENTE CONTABLE 1	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	MENSAJERO	BANCO	BANCO
-------	--------	----------------------	----------------------------	-----------	-------	-------

**Preparación de Lista de Adelantos**

A pesar de ser el número de trabajadores contratados, muy reducido, resultaría conveniente que el sistema contable, logre separar de su base de datos, a partir de su nómina oficial, aquellas registros de trabajadores bajo esta condición, y asu vez procesar los montos correspondientes a su pago.

**Inspección administrativa**

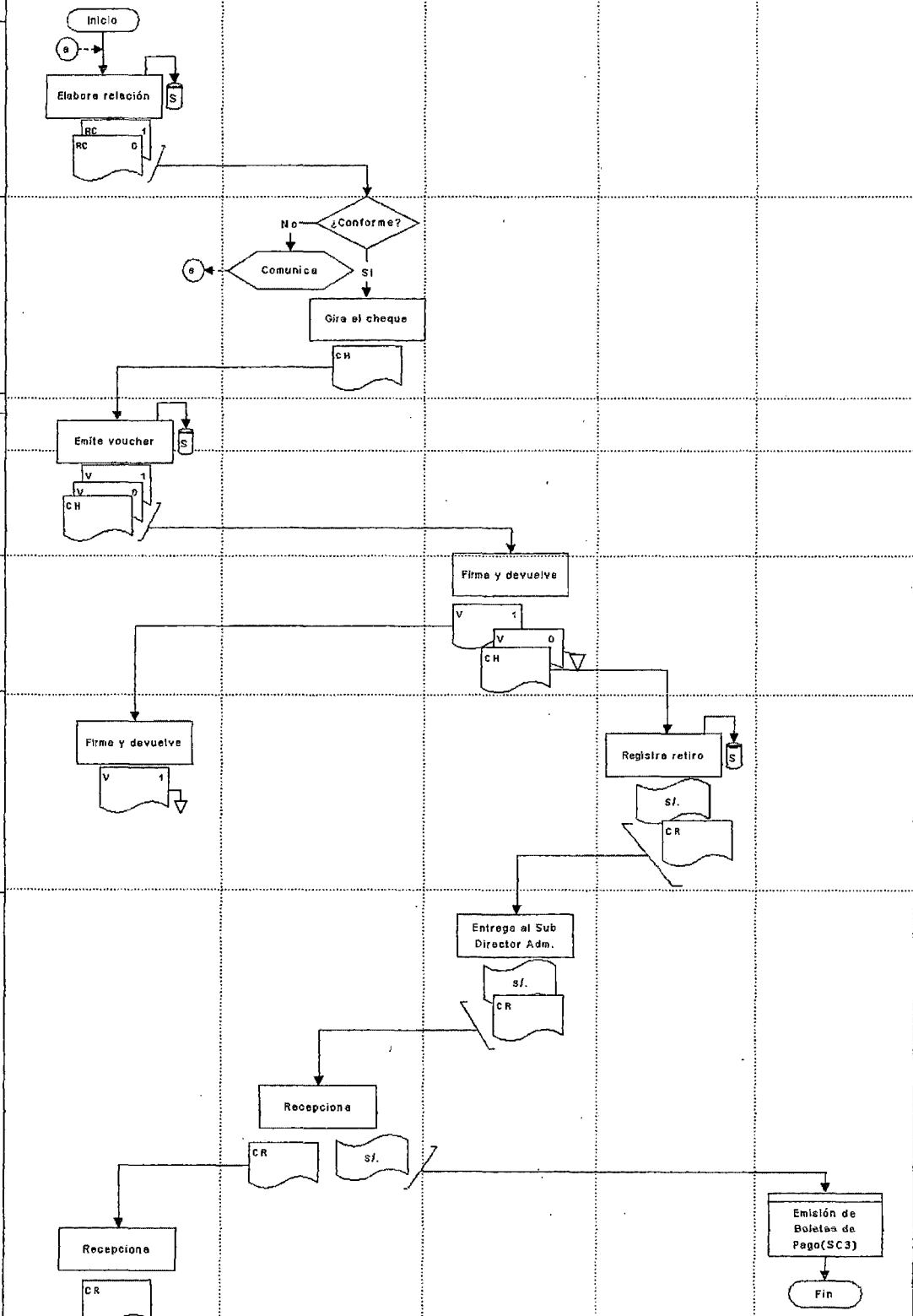
**Preparación de Lista de Adelantos**

Resulta muy importante la correcta emisión del voucher, por consiguiente el correcto desempeño de este paso, es indispensable para asegurar un desarrollo eficaz del circuito

**Envío al banco**

**Registro en entidad bancaria**

**Archivamiento de documentos**

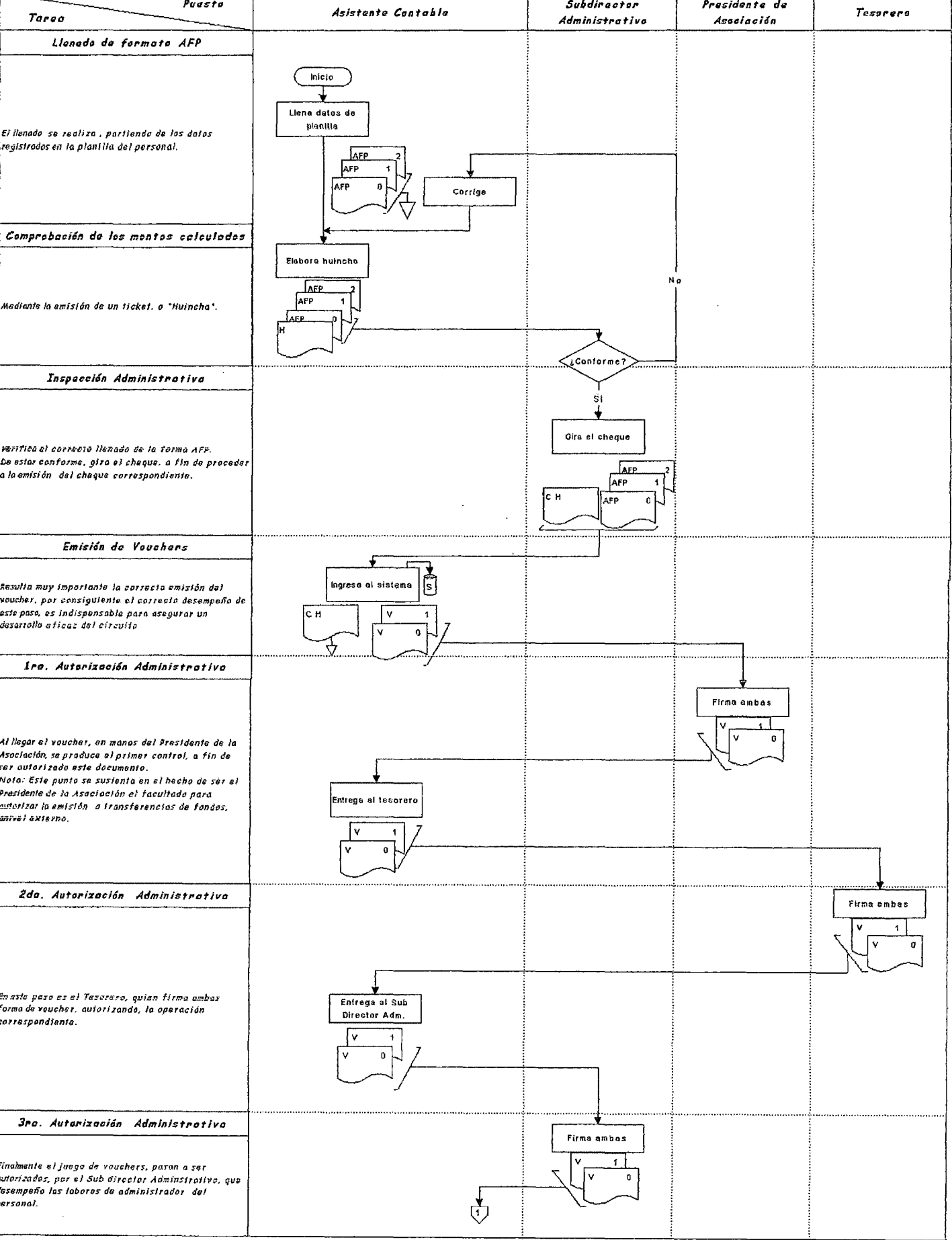


**LEYENDA**

RC	: Relación de Contratados
CH	: Cheque
S	: Sistema Contable
CR	: Comprobante de Retiro
Sf.	: Efectivo

FLUJOGRAMA ST3

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 5	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Pago de Obligaciones-AFP	N° de archivos : 6	Elaborado por : P.Cane R.
	N° de inspecciones : 4	Fecha : 01/04/03



El llenado se realiza, partiendo de los datos registrados en la planilla del personal.

Mediante la emisión de un ticket, o "Huincha".

Verifica el correcto llenado de la forma AFP. De estar conforme, gira el cheque, a fin de proceder a la emisión del cheque correspondiente.

Resulta muy importante la correcta emisión del voucher, por consiguiente el correcto desempeño de este paso, es indispensable para asegurar un desarrollo eficaz del circuito.

Al llegar el voucher, en manos del Presidente de la Asociación, se produce el primer control, a fin de ser autorizado este documento.  
Nota: Este punto se sustenta en el hecho de ser el Presidente de la Asociación el facultado para autorizar la emisión o transferencias de fondos, a nivel externo.

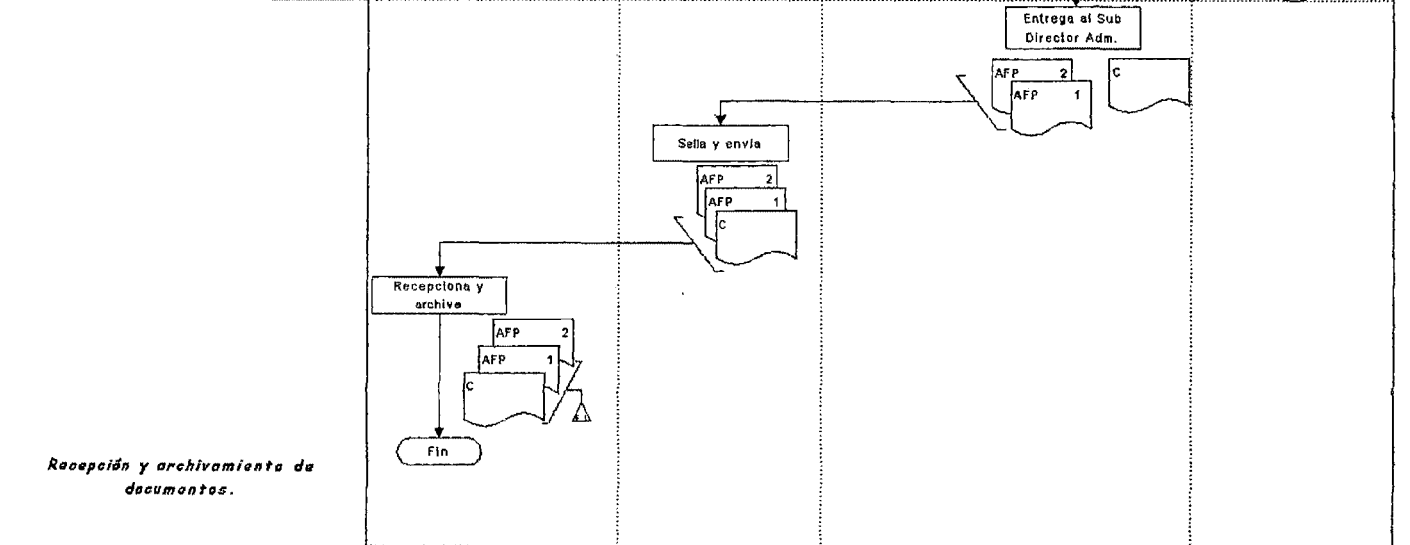
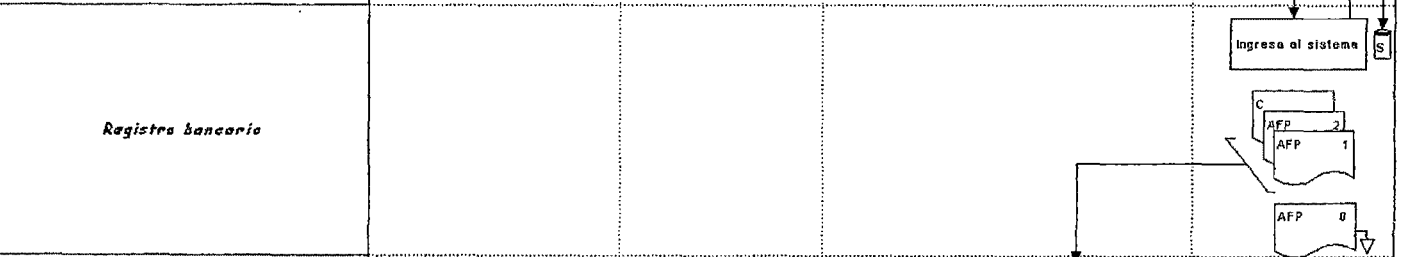
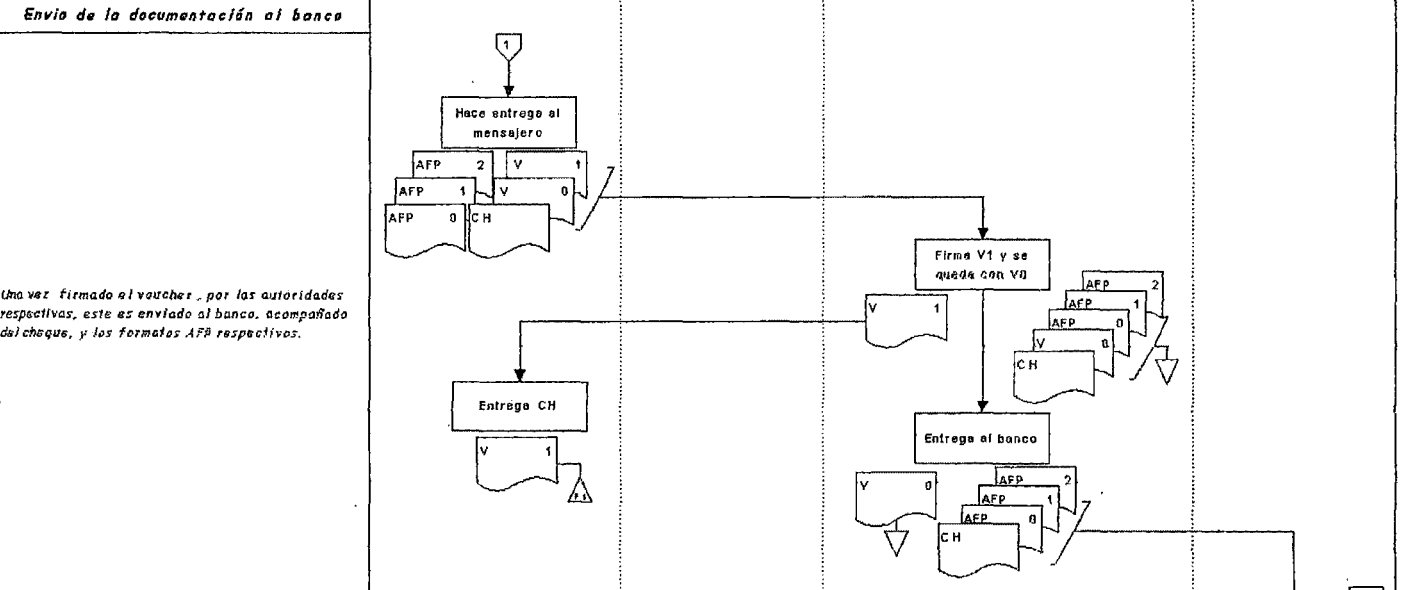
En este paso es el Tesorero, quien firma ambas forma de vouchers, autorizando, la operación correspondiente.

Finalmente el juego de vouchers, pasan a ser autorizados, por el Sub Director Administrativo, que desempeña las labores de administrador del personal.

FLUJOGRAMA ST3

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 5	Hoje : 2 de 2
PROCEDIMIENTO: Pago de Obligaciones-AFP	N° de archivos : 6	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 4	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Asistente Contable	Subdirector Administrativo	Mensajero	Banco
-------	--------	--------------------	----------------------------	-----------	-------

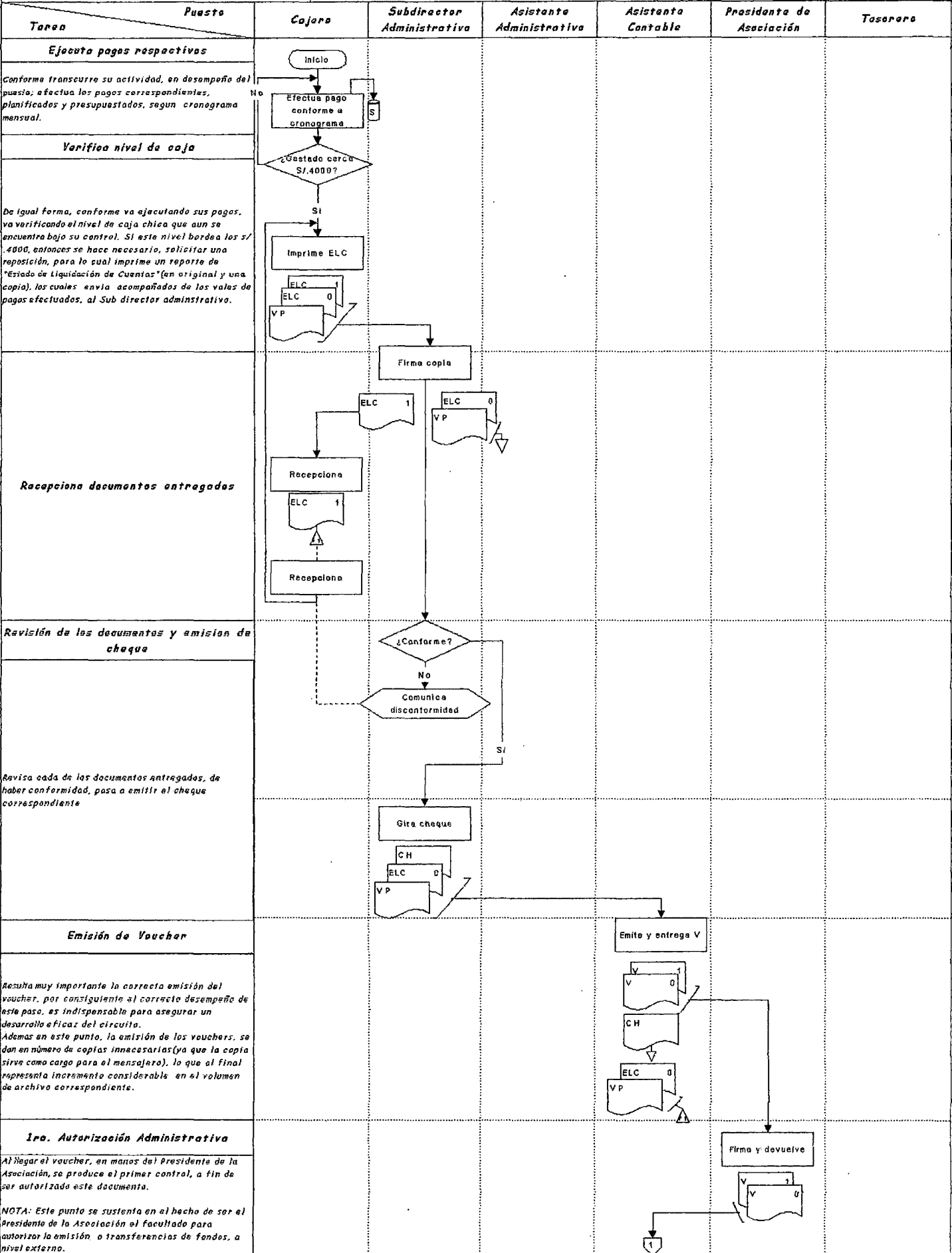


**LEYENDA**

- H : Huincha de verificación
- CH : Cheque
- C : Comprobante de pago
- V : Voucher
- AFP : Formato AFP
- F1 : Fila pagos AFP

FLUJOGRAMA ST4

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 8	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Reembolso Caja Chica	N° de archivos : 7	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 5	Fecha : 01/04/03



Conforme transcurra su actividad, en desempeño del puesto; efectua los pagos correspondientes, planificados y presupuestados, según cronograma mensual.

De igual forma, conforme va ejecutando sus pagos, va verificando el nivel de caja chica que aun se encuentra bajo su control. Si este nivel bordea los S/.4000, entonces se hace necesario, solicitar una reposición, para lo cual imprime un reporte de "Estado de Liquidación de Cuentas" (un original y una copia), los cuales envia acompañados de los valores de pagos efectuados, al Sub director administrativo.

Revisa cada de los documentos entregados, de haber conformidad, pasa a emitir el cheque correspondiente

Resulta muy importante la correcta emisión del voucher, por consiguiente al correcto desempeño de este paso, es indispensable para asegurar un desarrollo eficaz del circuito. Además en este punto, la emisión de los vouchers, se dan en número de copias innecesarias (ya que la copia sirve como carga para el mensajero), lo que al final representa incremento considerable en el volumen de archivo correspondiente.

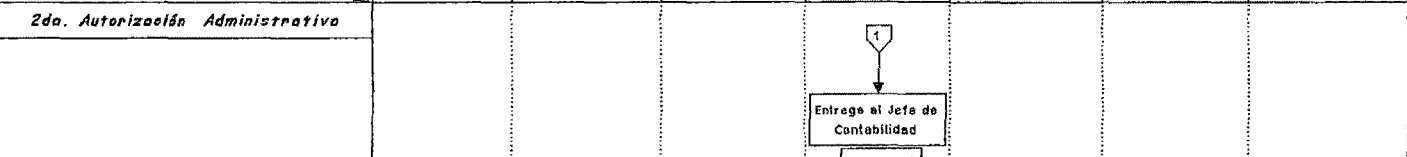
Al Negar el voucher, en manos del Presidente de la Asociación, se produce el primer control, a fin de ser autorizado este documento.

NOTA: Este punto se sustenta en el hecho de ser el Presidente de la Asociación el facultado para autorizar la emisión, o transferencias de fondos, a nivel externo.

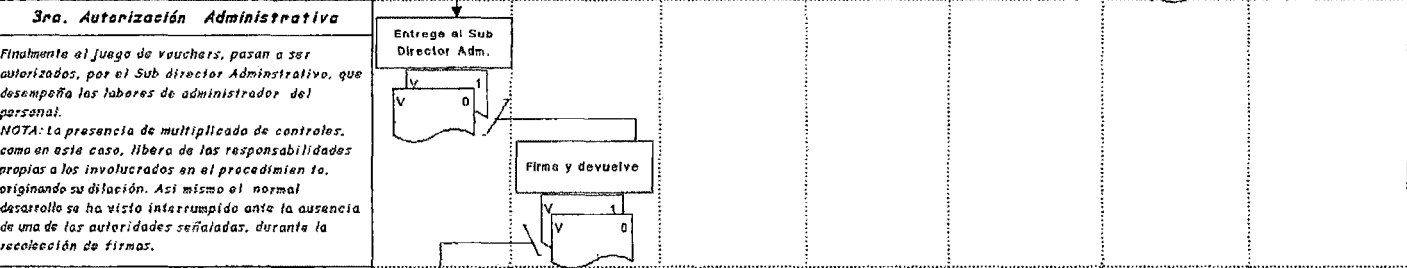
FLUJOGRAMA ST4

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 8	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 4	Hoja : 2 de 2
PROCEDIMIENTO: Reembolso Caja Chica	N° de archivos : 7	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

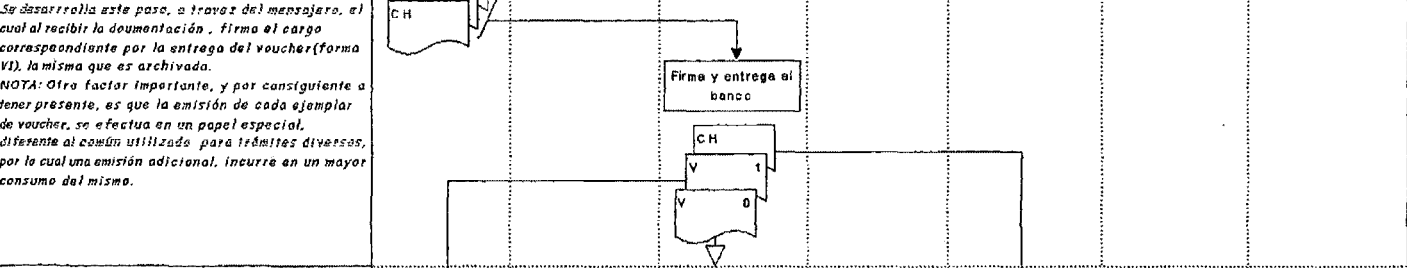
Tarea	Puesto	Asistente Contable	Subdirector Administrativo	Mensajero	Asistente Contable	Banco	Tesorero	Cajero
-------	--------	--------------------	----------------------------	-----------	--------------------	-------	----------	--------



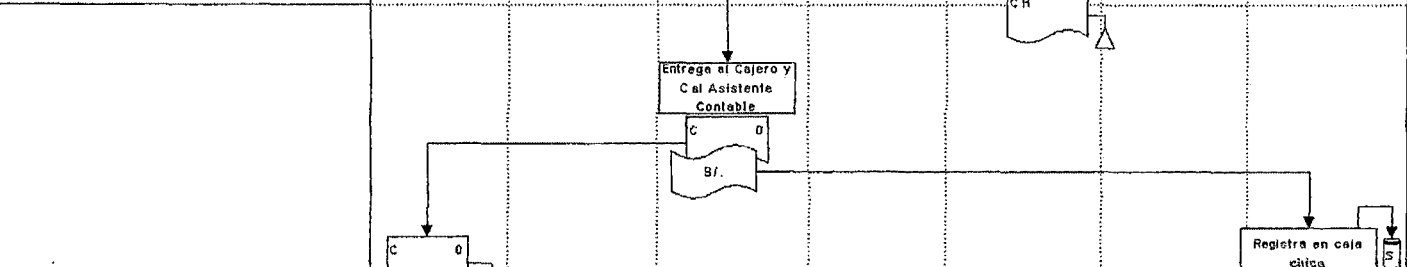
En este paso es el Tesorero, quien firma ambas formas de voucher, autorizando, la operación correspondiente.



Finalmente al juego de vouchers, pasan a ser autorizados, por el Sub director Administrativo, que desempeña las labores de administrador del personal.



Se desarrolla este paso, a través del mensajero, el cual al recibir la documentación, firma el cargo correspondiente por la entrega del voucher (forma VI), la misma que es archivada.



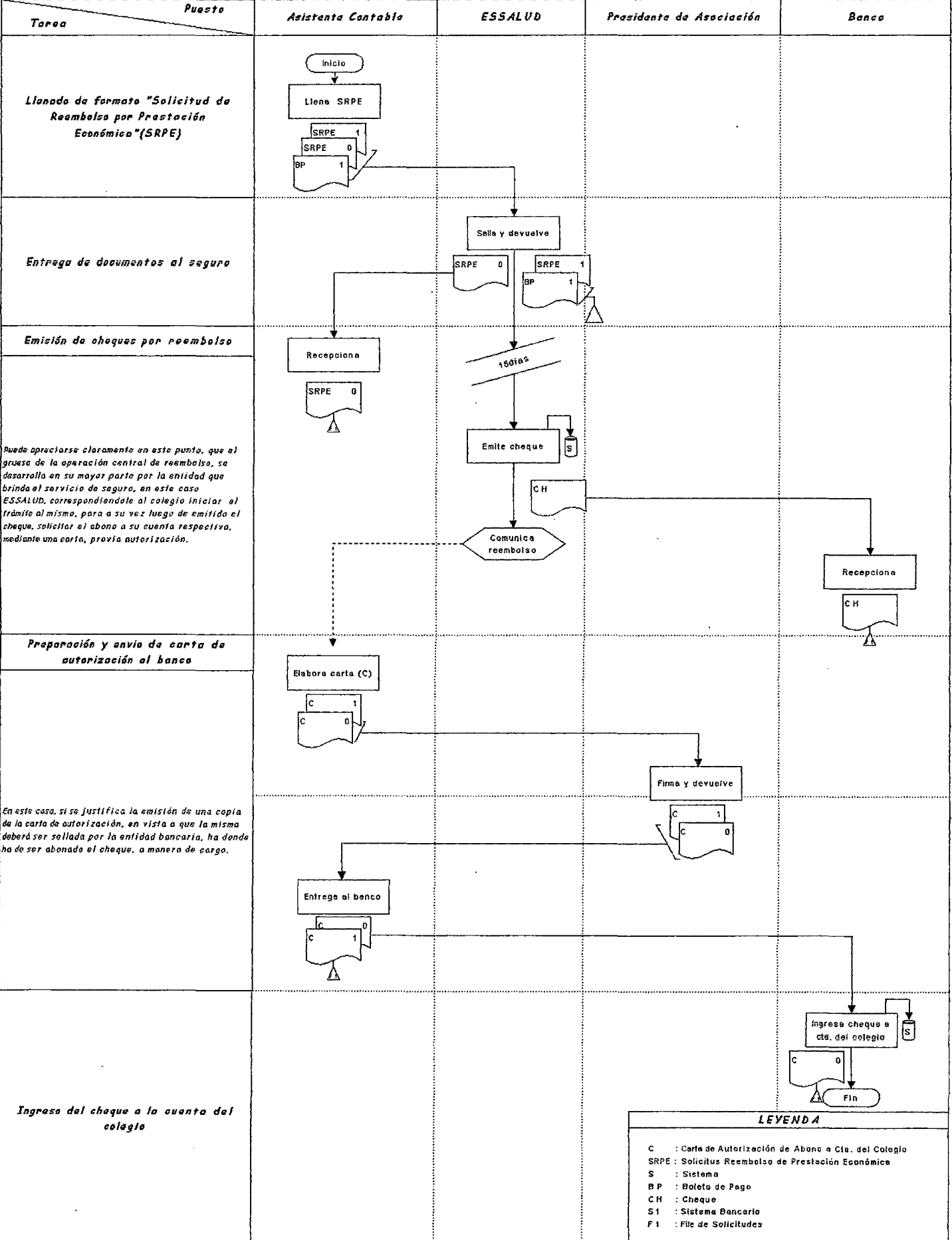
Reposición de fondos a caja.

**LEYENDA**

- ELC : Estado de Liquidación Caja Chica
- VP : Vales Comprobantes de Pago Efectuados
- C : Comprobante de Retiro de Dinero
- CH : Cheque
- Sf. : Dinero en Efectivo
- V : Voucher
- F1 : File de Reembolsos

FLUJOGRAMA ST5

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 4	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: ESSALUD - Reembolso	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03



**LEYENDA**

- C : Carta de Autorización de Abono a Cta. del Colegio
- SRPE : Solicitud Reembolso de Prestación Económica
- S : Sistema
- BP : Boleta de Pago
- CH : Cheque
- S1 : Sistema Bancario
- F1 : File de Solicitudes

FLUJOGRAMA ST6

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 3	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Liquidación de Beneficios(CTS)	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Asistente Contable	Tesorero	Trabajador
-------	--------	--------------------	----------	------------

**Autorización de carta enviada al banco**

En este punto, se pretende visar la carta dirigida al banco(CT), en la cual se solicita el depósito correspondiente a las planillas, en cada una de las cuentas asignadas para el cobro, por cada trabajador. Por consiguiente es necesario que el presidente de la Asociación firme la misma, durante el envío se adjunta la planilla correspondiente a fin que efectúa alguna certificación en cuanto al monto a autorizar.

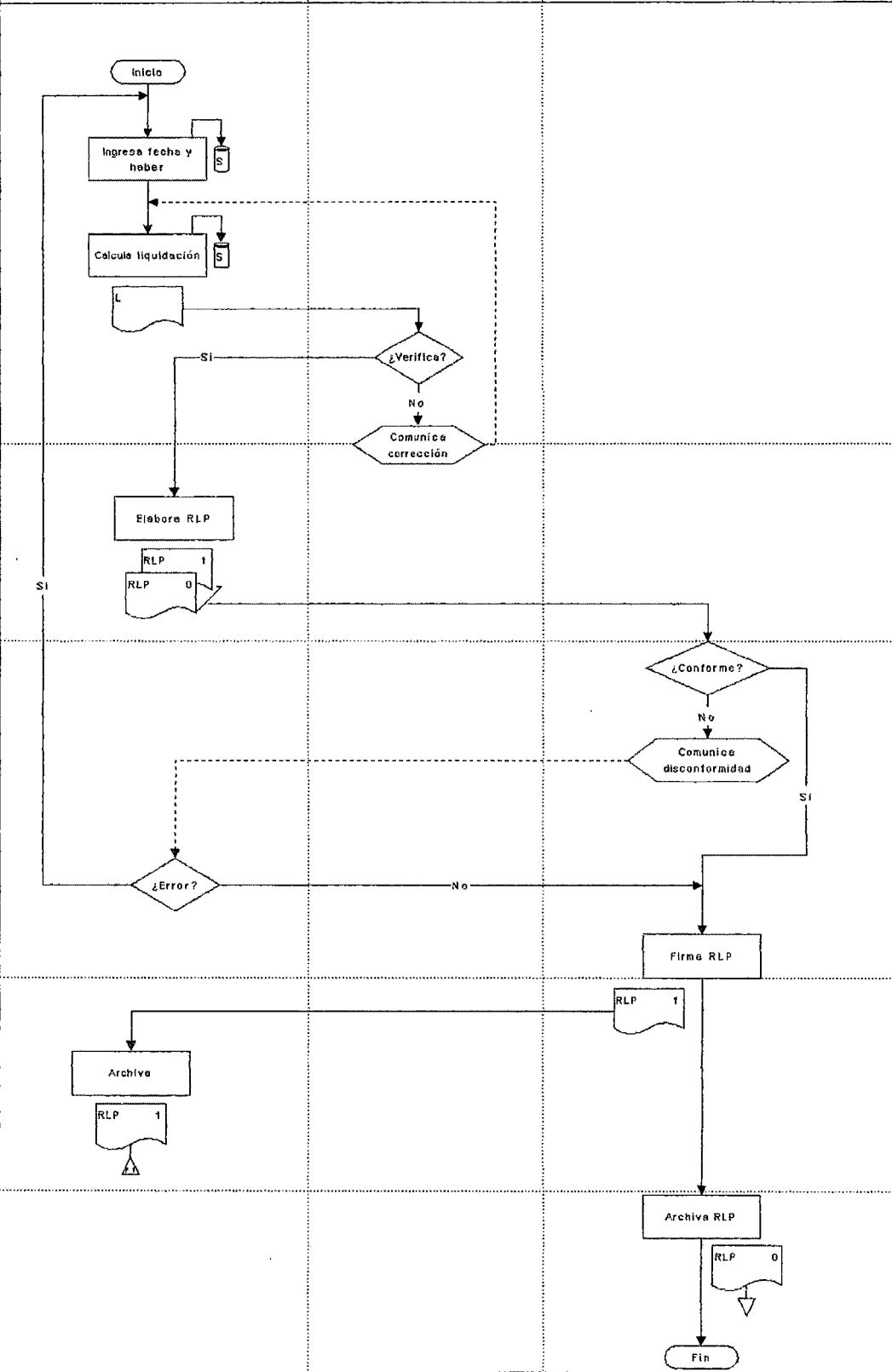
**Inspección Administrativa**

Punto el cual debe obtenerse, en vista a que corece de sentido que la planilla debidamente autorizada, vuelva en manos del Subdirector administrativo, cuando este ya supervisa y autoriza la correcta la conformidad de las planillas.

**Envío al banco**

**Registro de planillas en la Entidad Bancaria**

**Archivamiento final de la documentación**



**LEYENDA**

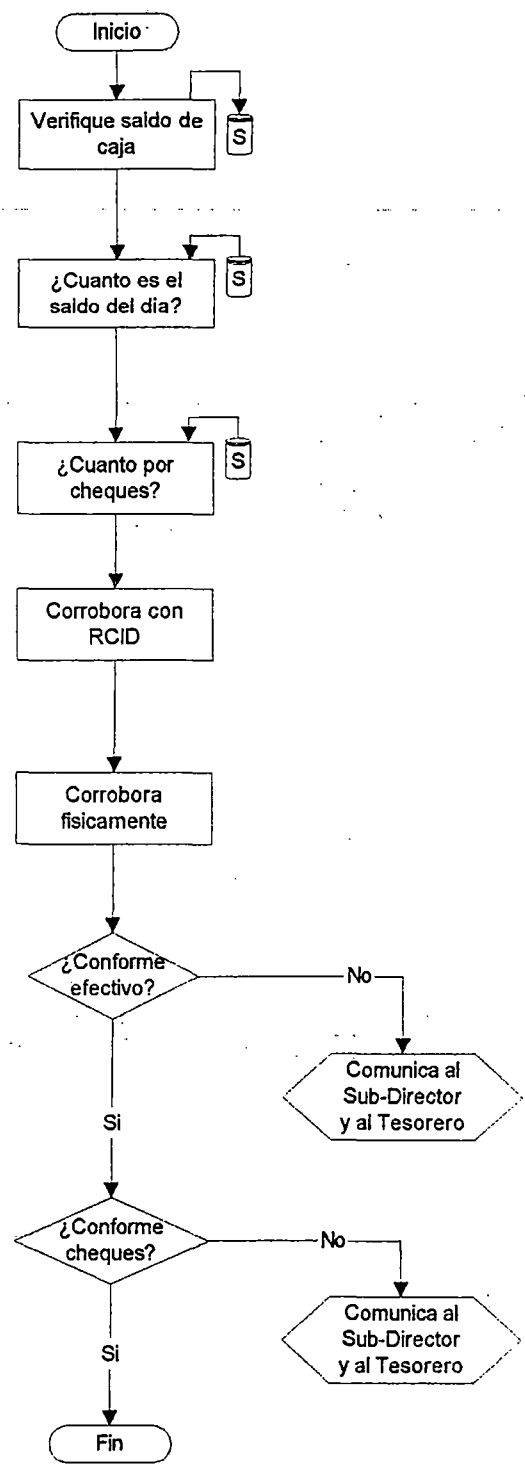
- L : Listado de Liquidaciones
- RLP : Reporte Liquidación de Personal
- S : Sistema
- F1 : Fila de Liquidaciones



**FLUJOGRAMA ST7**

<b>SUBSISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 1	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Arqueo de Caja	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto
<b>Verificación de los saldos existentes en caja.</b>	<b>Asistente Contable</b>
<p><i>El arqueo se efectua, ante la necesidad de la institución, de contar con un adecuado control, sobre los fondos disponibles en caja, a niuvel de efectivo, especies en valor, y utilizables durante el desarrollo de las diversas transacciones.</i></p>	
<b>Verificación del saldo del dia</b>	
<p><i>Hasta un instante antes del arqueo.</i></p>	
<b>Verificación del monto ascendiente por cheques</b>	
<b>Corrobora con el "Reporte de Caja Ingresos Diarios"</b>	
<p><i>Comprueba si los datos consigandos en el reporte, coinciden con los mostrados en pantalla; de presentarse diferencias, pasará a determinarse su causa, en lo contrario a justificarse convenientemente la misma.</i></p>	
<b>Corrobora físicamente el efectivo</b>	
<p><i>Cuenta en caja la cantidad de efectivo, de existir disconformidad, pasa a detectar la causa de la misma, entre estas, la mas frecuentes que tenemos, estan: mala provisión de cuentas, cuentas mal registrtadas, etc.</i></p> <p><i>NOTA: Se hace necesario de que las operaciones de arqueo se generen con cierta periodicidad, y que dicha intervención sea de manera imprevista, a fin de recoger el monitoreo en pleno desarrollo, garantizandose de esta manera el exito de la operación.</i></p>	
<b>Corrobora físicamente el nivel de cheque girados</b>	
<p><i>Verifica en caja, la cantidad de cheque pagados, como girados, en función a los montos consignados en los respectivos voucher, que sustentan estas salidas.</i></p> <p><i>NOTA: Puede apreciarse en este paso de que el arqueo, conlleva a indagar en torno a la documentación y listados manejados a diario por caja., sin dejar de lado por este hecho la certificación física.</i></p>	

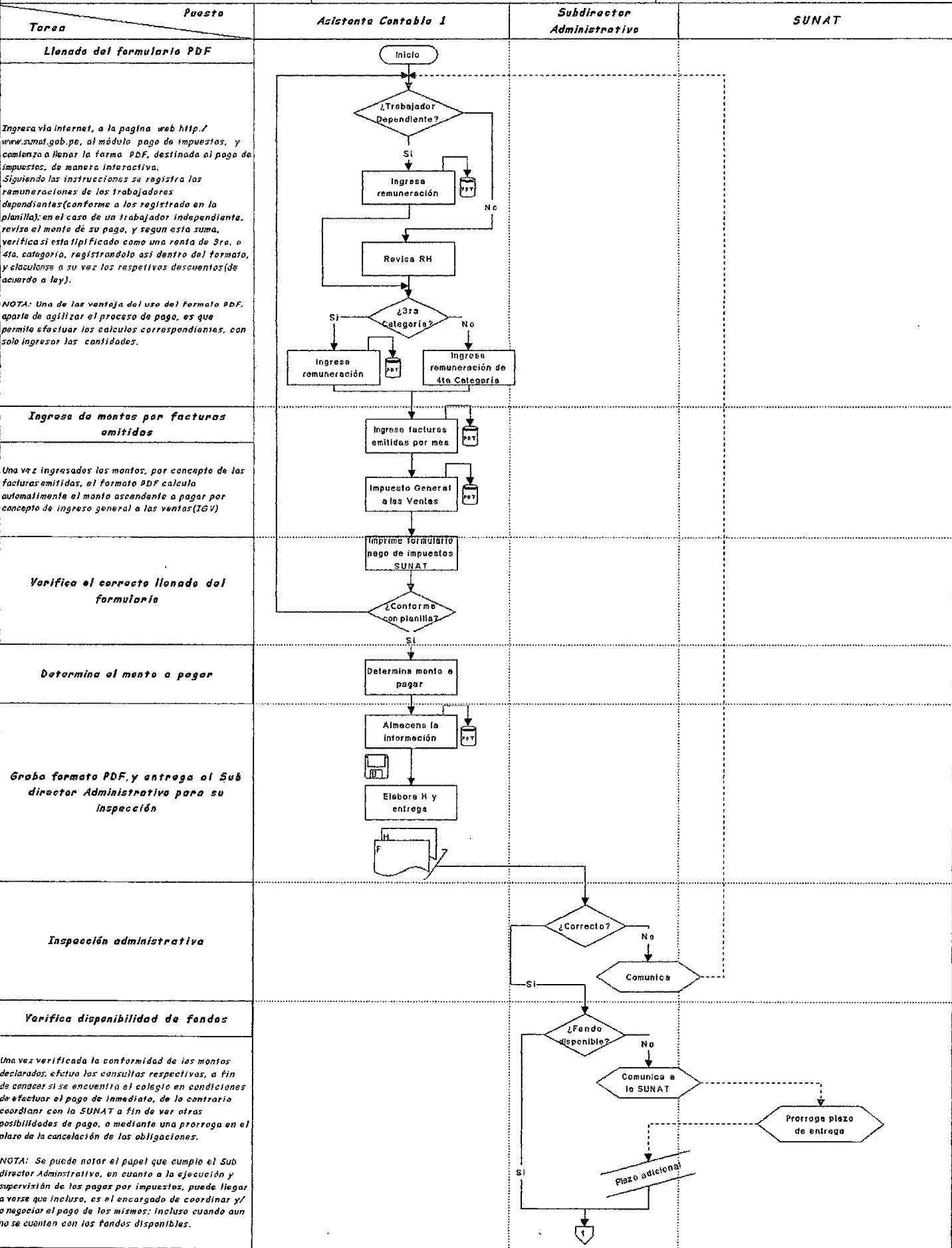


**LEYENDA**

RCID : Reporte de Caja- Ingresos Diarios

FLUJOGRAMA ST8

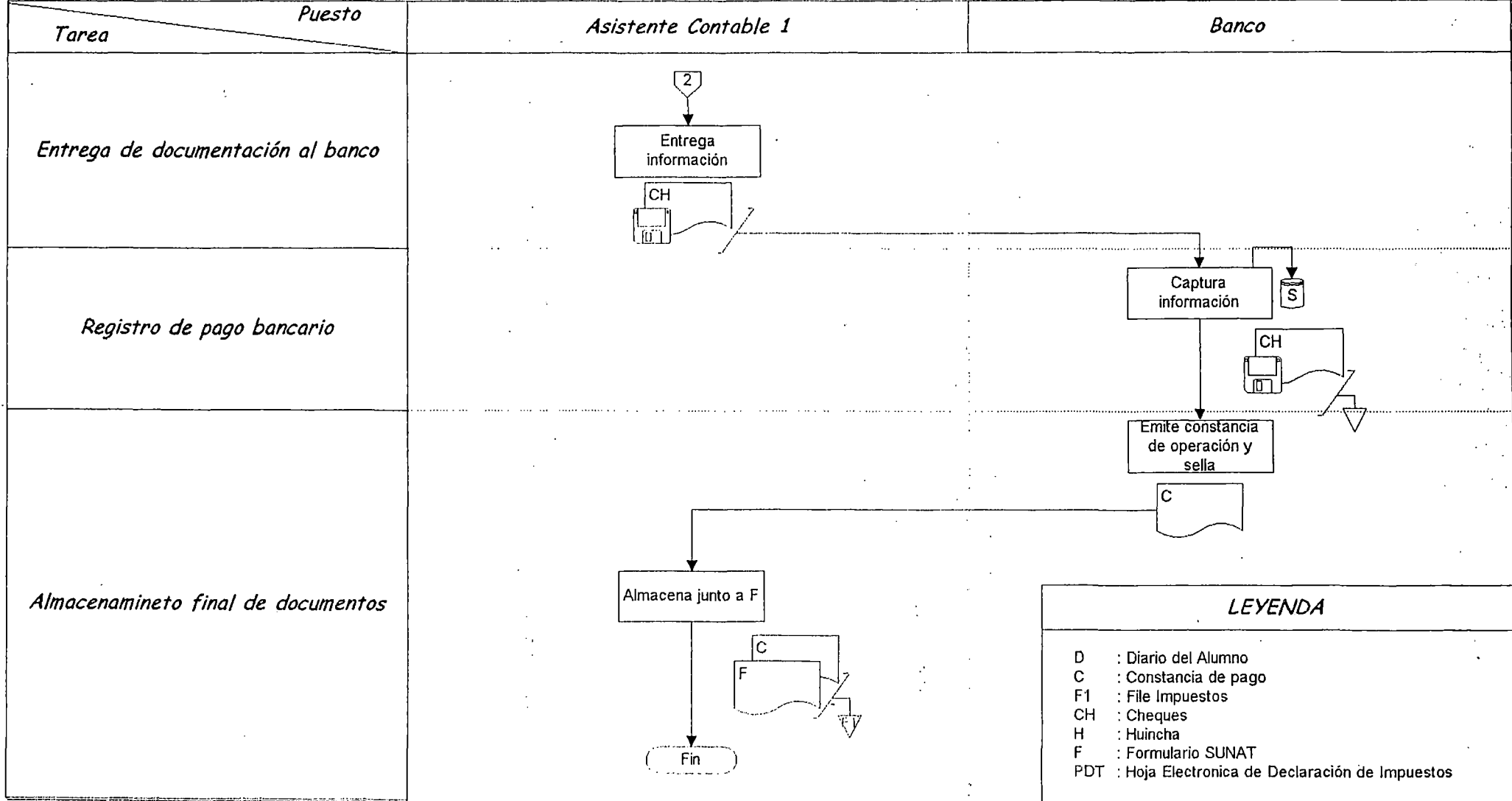
<b>SUBSISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6 N° de documentos : 4 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 5	Diagrama N° : Actual Hoja : 1 de 3 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Declaración Pago de Impuestos		





## FLUJOGRAMA ST8

<b>SUBSISTEMA:</b> <p style="text-align: center;">Técnico</p>	N° de personal : 6 N° de documentos : 4 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 5	Diagrama : Actual Hoja : 3 de 3 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Declaración Pago de Impuestos		



FLUJOGRAMA ST9

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Provisión por cobro de Pensiones	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 0	Fecha : 01/04/08

Tarea	Puesto	Asistente Contable I	Banco	Alumno
-------	--------	----------------------	-------	--------

**Provisiona montos por pensión**

Hace su ingreso al sistema contable, y se dirige al módulo "Cuentas por Cobrar", en donde provisiona las montos por cada alumno que figure en la nómina oficial del colegio.  
Una vez efectuado el mismo almacena esta información en un disquette, la cual es entregada a la entidad bancaria, acompañada de la nómina general de alumnos.

**Envío de cupones de pago**

La entidad bancaria recibe la documentación, y en base a la misma prepara los recibos de pagos, con los nombres correspondientes de cada alumno, los mismos que son entregados al colegio.

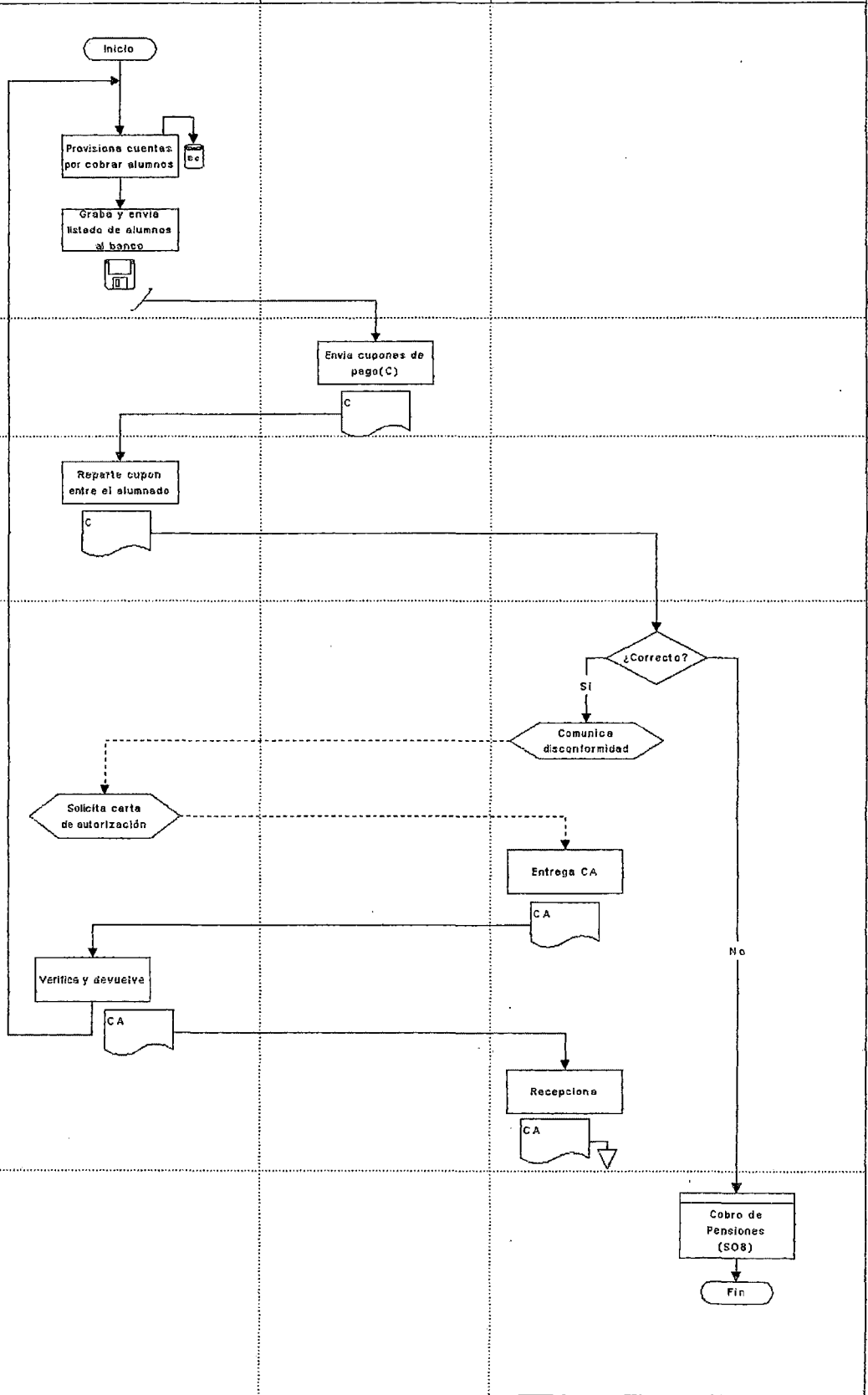
**Inspección Administrativa**

**Repartición de recibos de pago**

**Recepción de reclamos por discapacidad**

El alumno o el padre recibe su forma de pago, de entrar alguna inconformidad en el mismo, principalmente en el monto a pagar, presenta su reclamo en las oficinas administrativas.  
De habérselo autorizado a pagar por concepto de enseñanza una cantidad menor a la establecida por la institución, deberá presentar una carta, en que se le autoriza dicha operación.  
De verificarse con exactitud esta operación el padre o alumno, devuelve el recibo correspondiente, para su modificación, incluyendo la corrección respectiva.

**Efectua el cobro de pensiones**



**LEYENDA**

C	: Cupon de pago
CA	: Carta de Autorización
SC	: Sistema Contable

**FLUJOGRAMA ST 10**

SUBSISTEMA: Técnico	N° de personal : 2	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Conciliación Bancario	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

<i>Tarea</i>	<i>Puesto</i>	<i>Banco</i>	<i>Asistente Contable</i>
--------------	---------------	--------------	---------------------------

**Envío de "Estado de Cuenta"**

El banco se encarga de efectuar el envío de las cuentas que mantiene el colegio, durante todos los fines de mes.

NOTA: La conciliación de cuentas, busca concordar el estado de las mismas, trabajando con datos proveniente de fuentes distintas, la primera remitida por la entidad bancaria, en tanto una segunda fuente, sería la arrojada por el sistema contable.

**Recepción de envío**

Al llegar la información a la institución, esta es recepcionada y almacenada temporalmente, en espera de la obtención del listado de monstos, con la finalidad de ser comparada.

**Extrae información del sistema.**

Extrae información ingresando a los módulos principales, como son: Cuentas por Cobrar, Pago de Facturas, Cobranzas, Planillas, etc.

**Verifica conformidad de saldos**

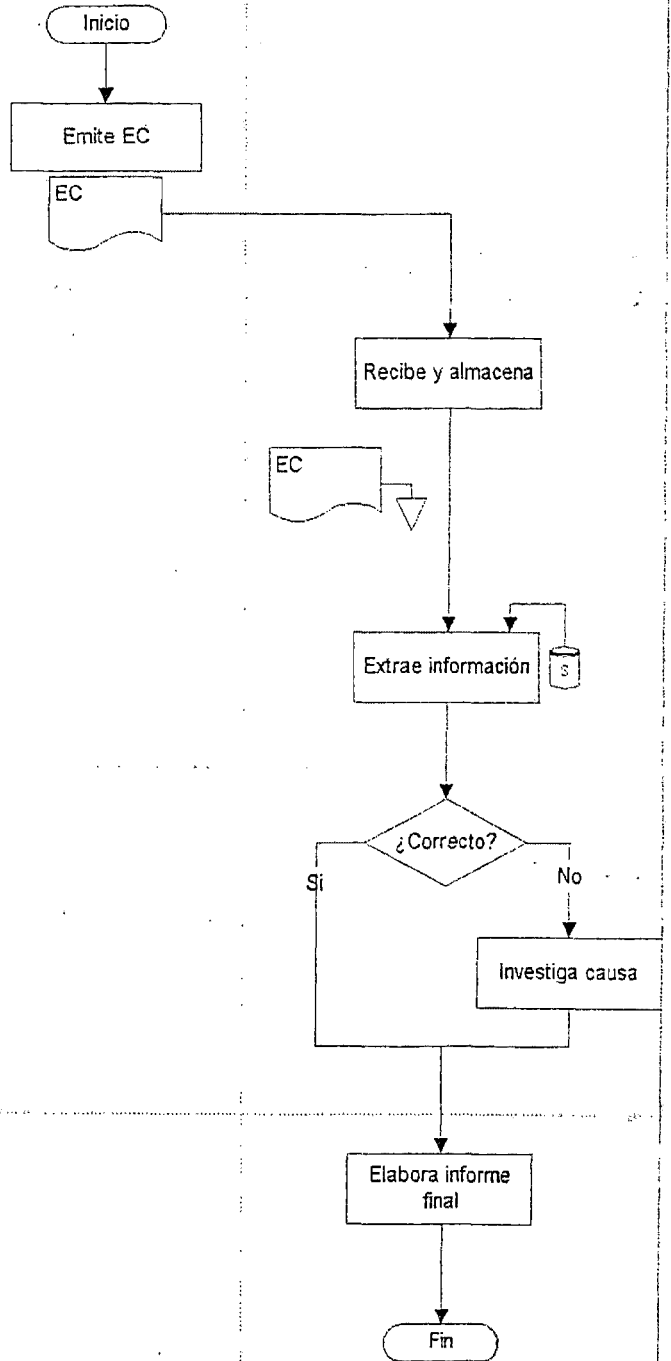
En este paso, se encarga el Asistente Contable de verificar, si efectivamente los saldos registrados en cada una de las cuentas bancarias, mantenidas por el colegio, coinciden con los saldos arrojados por el sistema.

De presentarse inconvenientes, el asistente pasa a efectuar un seguimiento a la cuenta detectada como anómala, a fin de detectar la causa de la diferencia registrada. Entre las principales causas, que traen como consecuencia la presencia de una serie de diferencias, tenemos: Los cheques no cobrados, o cuentas erroneamente provisionadas, etc.

**Elabora Informe Final**

Una vez detectadas las diferencias, estas pasan a ser justificadas debidamente, pasando posteriormente estas a ser insertas en un informe, el mismo que será entregado al Tesorero de la asociación, para su correspondiente revisión.

NOTA: Resulta comun el hecho que los saldos lleguen a presentar diferencias, las mismas son perfectamente previsibles, en vista a que los depósitos y retiros, en multiples oportunidades difieren en tiempo real, a la fecha en que se emite el reporte, con la que se efectua la operación; sin embargo las diferencias viene a justificarse, conforme se van indagando en los estados de cuenta.

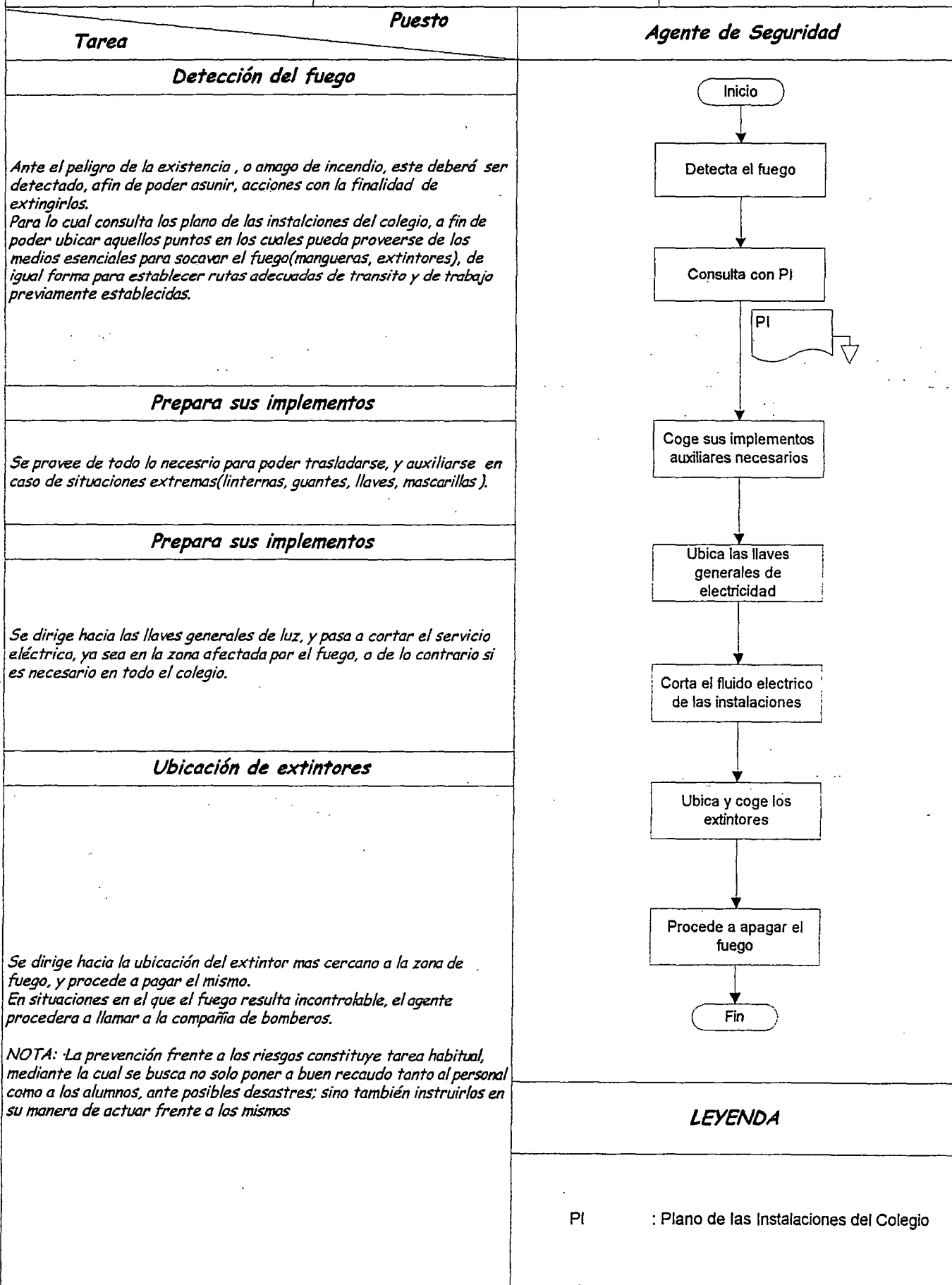


**LEYENDA**

- EC : Estado de Cuenta del Colegio
- S : Sistema Contable

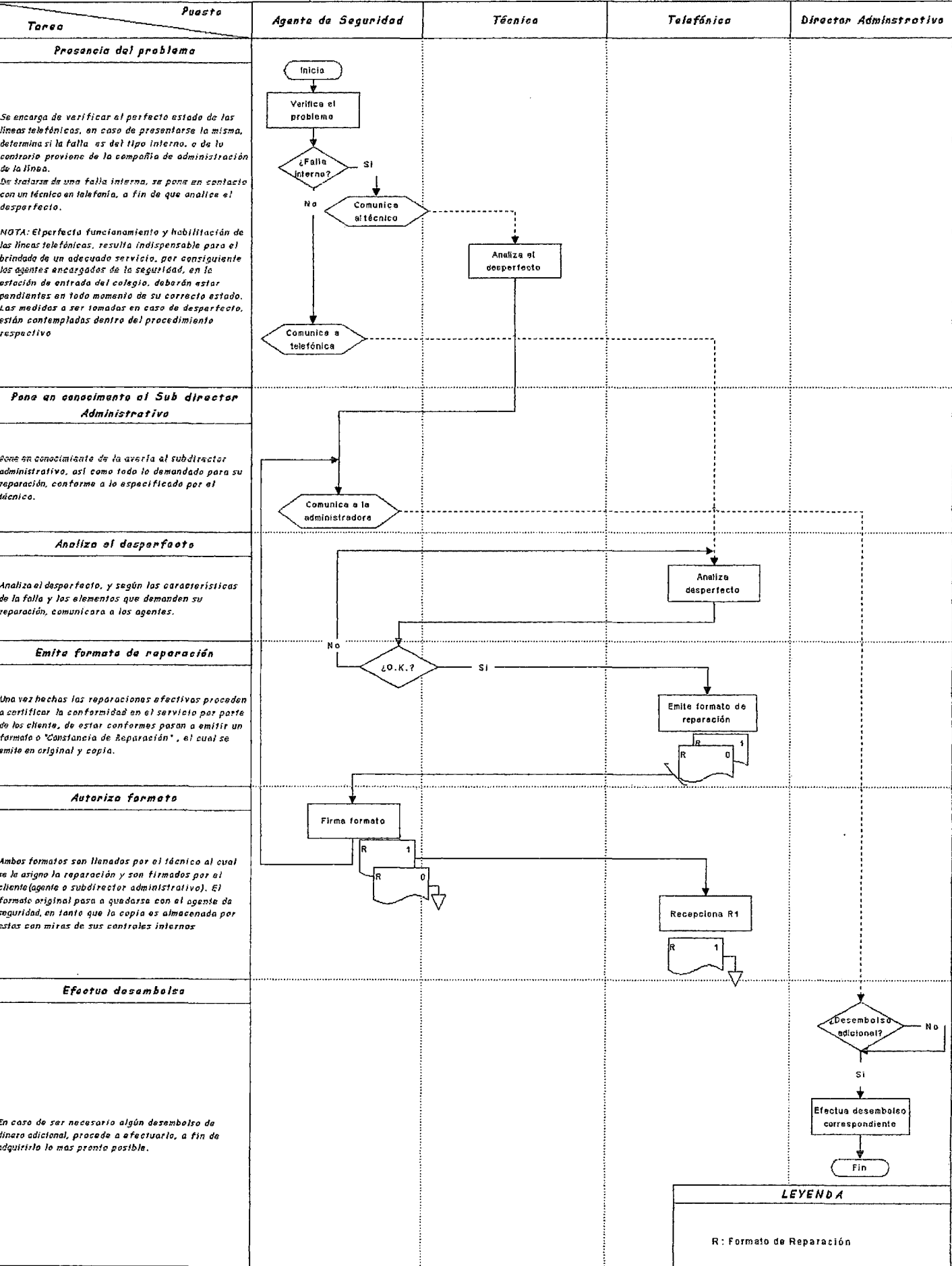
## FLUJOGRAMA SM1

<b>SUBSISTEMA:</b> Mantenimiento y Seguridad	N° de personal : 1 N° de documentos: : 1	Diagrama : Actual Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Acción Frente a Incendios	N° de archivos : 1 N° de inspecciones : 3	Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03



FLUJOGRAMA SM2

<b>SUBSISTEMA:</b> Mantenimiento y Seguridad	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Fallas de Líneas Telefónicas	N° de archivos : 2	Elaborado por : P. Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/09



LEYENDA

R: Formato de Reparación



**FLUJOGRAMA SM 3**

<b>SUBSISTEMA:</b> Mantenimiento y Seguridad	N° de personal : 1	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Limpieza de Salones	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

<i>Tarea</i>	<i>Puesto</i>
<b>Efectua limpieza de pasadizos</b>	<b>Auxiliar de Mantenimiento</b>  <pre>                     graph TD                         Inicio([Inicio]) --&gt; LimpiezaPasadizos[Limpieza de pasadizos]                         LimpiezaPasadizos --&gt; AulaDesocupada{¿Aula desocupada?}                         AulaDesocupada -- Si --&gt; LimpiezaPuertas[Limpieza de puertas y ventanas]                         AulaDesocupada -- No --&gt; EsperaSalida[/Espera salida/]                         EsperaSalida --&gt; LimpiezaPuertas                         LimpiezaPuertas --&gt; BarridoTrapeado[Barrido y trapeado del salon]                         BarridoTrapeado --&gt; ObjetoOlvidado{¿Objeto olvidado?}                         ObjetoOlvidado -- Si --&gt; InformaAuxiliar[/Informa al auxiliar de sección/]                         InformaAuxiliar --&gt; CierraSalon[Cierra salon]                         ObjetoOlvidado -- No --&gt; CierraSalon                         CierraSalon --&gt; PintadoReparacion[Pintado y Reparación de Mobiliario(SM4)]                         PintadoReparacion --&gt; DiaSiguinte[/Al día siguientes: 7:00 am/]                         DiaSiguinte --&gt; LimpiezaMobiliario[Limpieza de mobiliario]                         LimpiezaMobiliario --&gt; Ingresos[/Ingresos 7:40 am/]                         Ingresos --&gt; AtencionNecesidades[Atención de necesidades diversas]                         AtencionNecesidades --&gt; Fin([Fin])                     </pre>
<p><i>Instantes antes de la salida del alumnado, pasa a dar inicio a la limpieza de los ambientes, comenzando por trapear los pasadizos y demás áreas públicas.</i></p>	
<b>Efectua limpieza de aulas</b>	
<p><i>De encontrar alguna aula desocupada puede dar inicio a la limpieza de esta.</i>  <i>Generalmente las aulas desocupadas instantes previos a la culminación de la clase del día, son aquellas cuyo alumnado se encuentra en clase de educación física, de lo contrario espera la salida formal del alumnado, para proceder a ingresar al aula, el motivo principalmente de esto es, el hecho de no interrumpir las clases.</i>  <i>Seguidamente se procede a efectuar la limpieza de puertas y ventanas, para luego pasar al barrido y trapeado del mismo.</i></p>	
<b>Ubicación de objetos perdidos</b>	
<p><i>Durante el desarrollo de la limpieza, suele encontrarse algunos objetos e implementos de trabajo, olvidados por los alumnos. En caso de ser así informa al auxiliar de sección respectiva.</i>  <i>Una vez culminada la limpieza de las aulas se procede al cerrado del salón, para posteriormente culminar con la limpieza del mobiliario al día siguiente, a primera hora.</i></p>	
<b>Pintado y reparación de mobiliarios</b>	
<p><i>Efectúa el procedimiento "Pintado y Reparación de Mobiliario", generalmente esto se da a partir de las 5:00pm hasta la finalización de actividades del día.</i>  <i>Este se encuentra destinado a la reparación y pintado de carpetas que han resultado averiadas durante el transcurso de las clases, y de esta manera mantener una reserva de estas en cualquier momento que se requiera una adicional.</i>  <i>Al día siguiente las actividades se reanudan a partir de las 7:00 am, con la limpieza del mobiliario del aula(carpetas y muebles), culminándose así con la limpieza total del aula que se dejó pendiente desde el día anteriormente.</i></p>	
<b>Atención de necesidades diversas</b>	
<p><i>Entre las múltiples actividades a desarrollar se encuentra el mantenimiento de los jardines y áreas verdes, regado de la cancha de fútbol, reparación de tuberías, y tanques de agua, realización de instalaciones eléctricas, soldaduras y retiro de elementos riesgosos para el alumnado, tales como arcos oxidados o con bordes filudos etc.</i></p>	

FLUJOGRAMA SM4

**SUBSISTEMA:**  
Mantenimiento y Seguridad

**PROCEDIMIENTO:**  
Pintado y Reparación de Mobiliario

N° de personal : 3  
N° de documentos : 2  
N° de archivos : 1  
N° de Inspecciones : 3

Diagrama : Actual  
Hoje : 1 de 1  
Elaborado por : P. Cano R.  
Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Cajero	Sub director Administrativo	Operario de Mantenimiento
-------	--------	--------	-----------------------------	---------------------------

**Verifico existencia de material**

Primero verifica la existencia de material necesario para la efectuar la reparación requerida. De carecer del material para la reparación, pasa a solicitarlo al Sub director Administrativo, especificándole las cantidades necesarias y el monto aproximado de las mismas.

**Emite vale de compras**

Emite un "Vale de Compras", en original y una copia, por la cantidad necesaria a desembolsar para la adquisición de los citados materiales. La copia se guarda con el administrador, en tanto que la original, le es entregada al operario de mantenimiento. Se apersona a la caja con el vale original y solicita el efectivo necesario. Recibe y almacena el vale original, en tanto que le otorga el efectivo al auxiliar.

**Efectua la compra**

**Entrega de facturas de compra**

Una vez realizada las compras, hace entrega de las facturas al Sub director administrativo. Almacena temporalmente, junto a las copias de vales emitidas durante el mes.

**Reparación de carpetas**

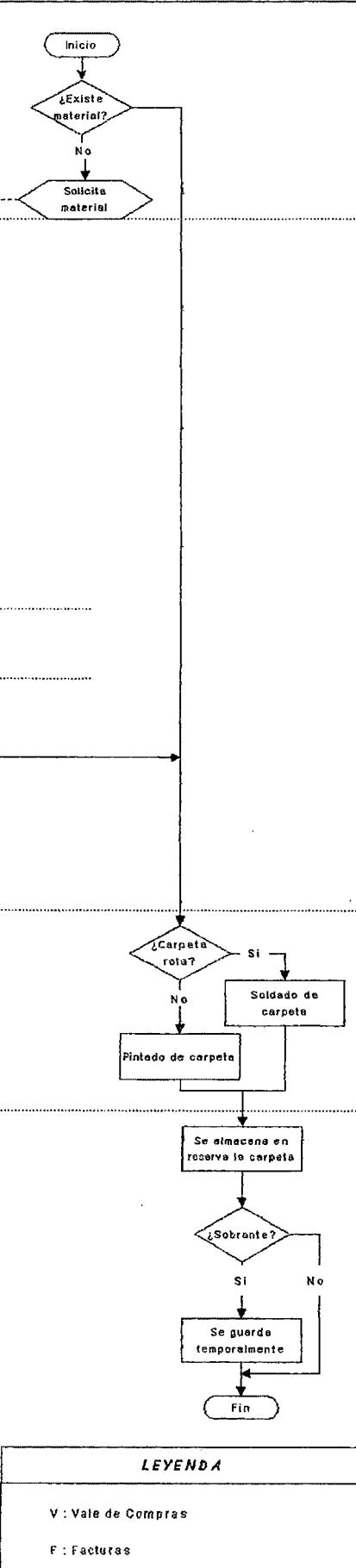
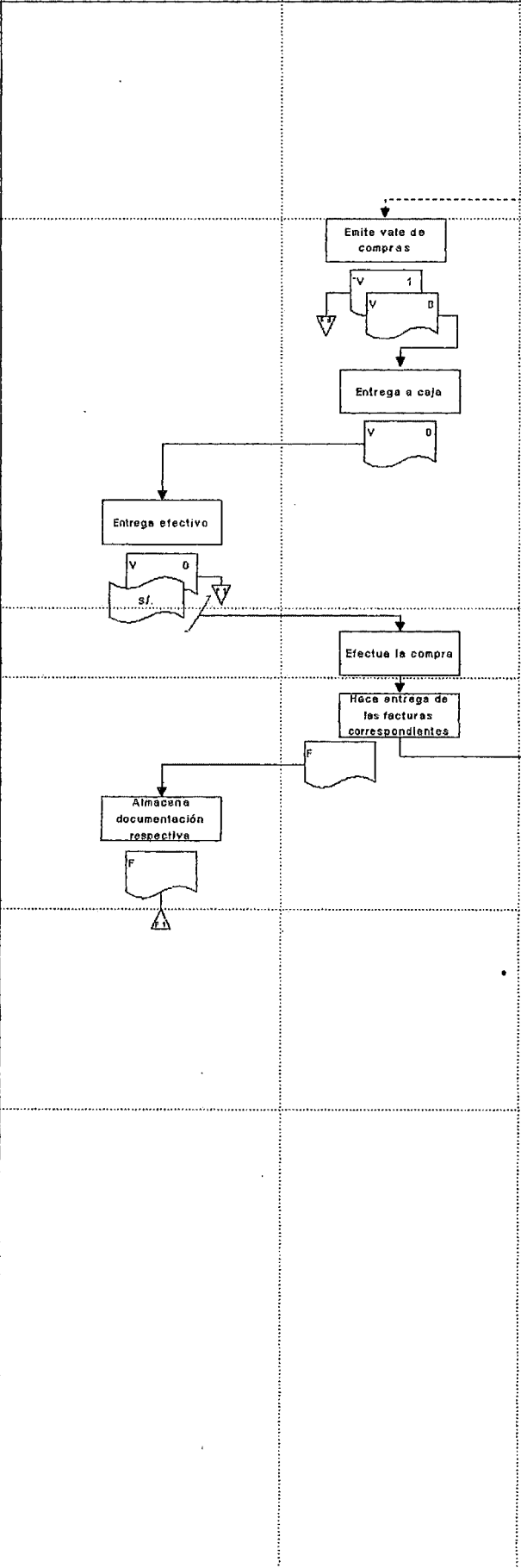
De detectarse la existencia de material necesario para efectuar la debida reparación, ha de verificarse que tipo de trabajo ha de realizarse. De tratarse de una carpeta rota se procede al soldado de la misma. De lo contrario si la carpeta requiere un pintado adecuado, se pasará a efectuar el mismo.

**Almacena carpetas**

Una vez culminada la reparación necesaria del mueble o carpeta, pasa a almacenarlo, manteniéndolo como reserva pronta a ser utilizada en cualquier momento.

Una vez culminada la reparación necesaria del mueble o carpeta, pasa a almacenarlo, manteniéndolo como reserva pronta a ser utilizada en cualquier momento.

NOTA: Es necesario resaltar que la secuencia de estos trabajos, carece de un adecuado plan de materiales, que permita asegurar una adecuada provisión de los mismos, la causa de esto, aducido por los mismo auxiliares encargados de la realización del trabajo, radica en que se maneja poca magnitud de material, mas esto no llega a significar ábito alguno, de manera que puedan organizar la tenencia de los mismos, precisamente si se tiene en cuenta, de que son las carpetas, la clase de mobiliario que se esta reparando constantemente.

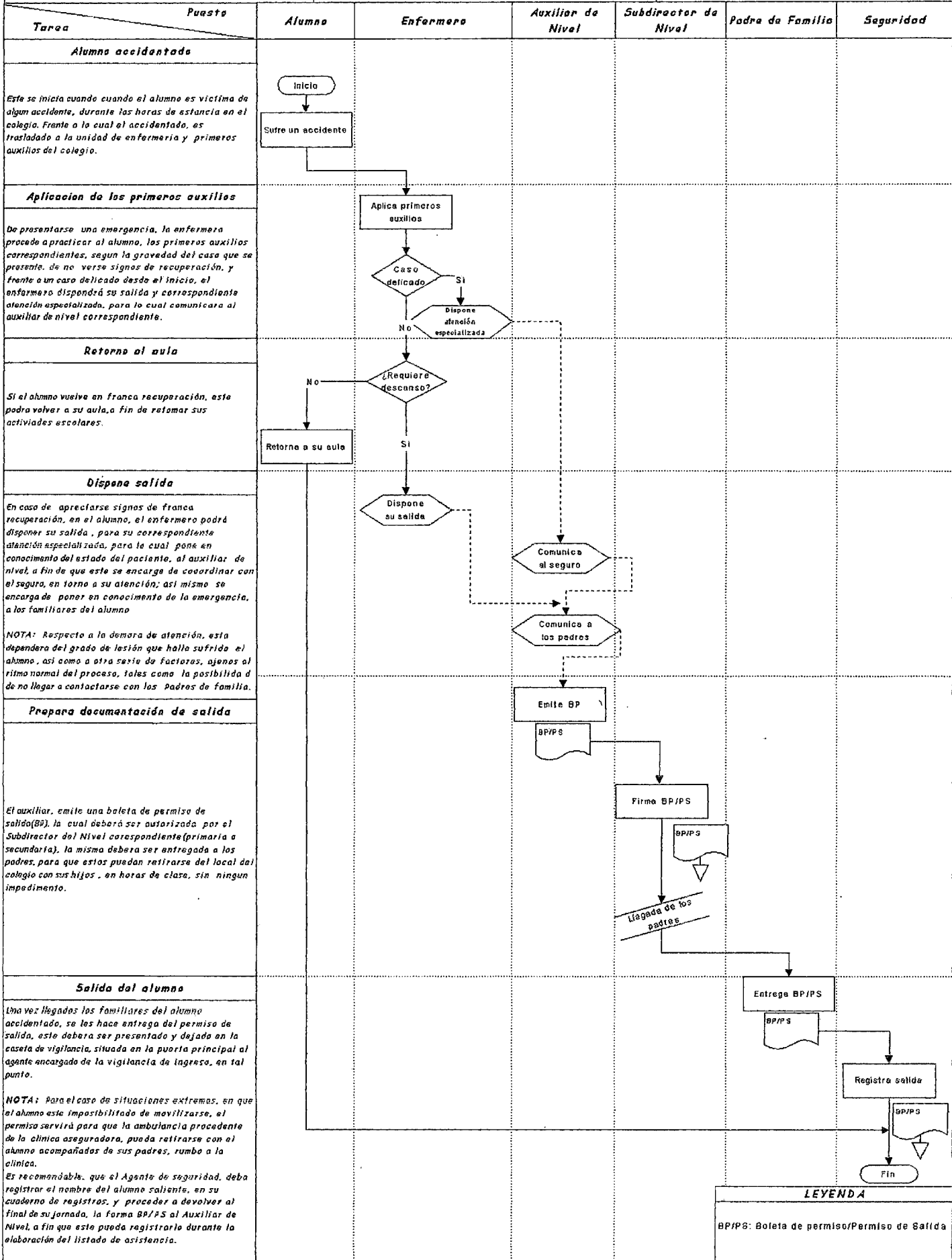


**LEYENDA**

V : Vale de Compras  
F : Facturas

FLUJOGRAMA SS1

SUBSISTEMA:  Social	N° de personal : 6	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO:  Primeros Auxilios	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

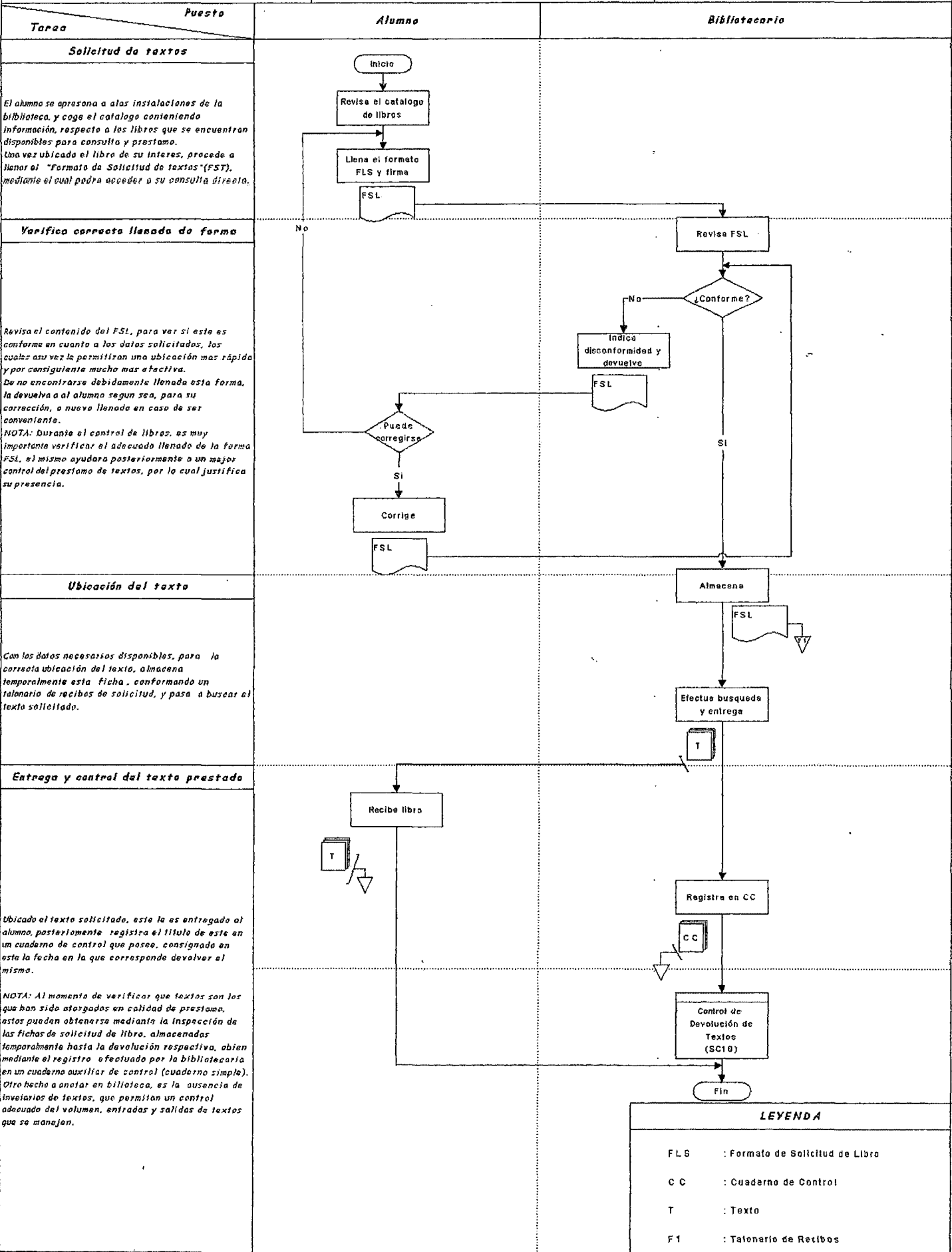


LEYENDA

BP/PS: Boleta de permiso/Permiso de Salida

FLUJOGRAMA SA1

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 2	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Préstamo de un Texto	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cono R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03



El alumno se aproxima a las instalaciones de la biblioteca, y coge el catalogo conteniendo información, respecto a los libros que se encuentran disponibles para consulta y préstamo. Una vez ubicado el libro de su interes, procede a llenar el "Formato de Solicitud de textos"(FST), mediante el cual podrá acceder a su consulta directa.

Revisa el contenido del FSL, para ver si este es conforme en cuanto a los datos solicitados, los cuales a su vez le permitirán una ubicación mas rápida y por consiguiente mucho mas efectiva. De no encontrarse debidamente llenada esta forma, la devuelve a al alumno segun sea, para su corrección, o nuevo llenado en caso de ser conveniente.

NOTA: Durante el control de libros, es muy importante verificar el adecuado llenado de la forma FSL, el mismo ayudara posteriormente a un mejor control del prestamo de textos, por lo cual justifica su presencia.

Con los datos necesarios disponibles, para la correcta ubicación del texto, almacena temporalmente esta ficha, conformando un talonario de recibos de solicitud, y pasa a buscar el texto solicitado.

Ubicado el texto solicitado, este le es entregado al alumno, posteriormente registra el titulo de este en un cuaderno de control que posee, consignado en esta la fecha en la que corresponde devolver el mismo.

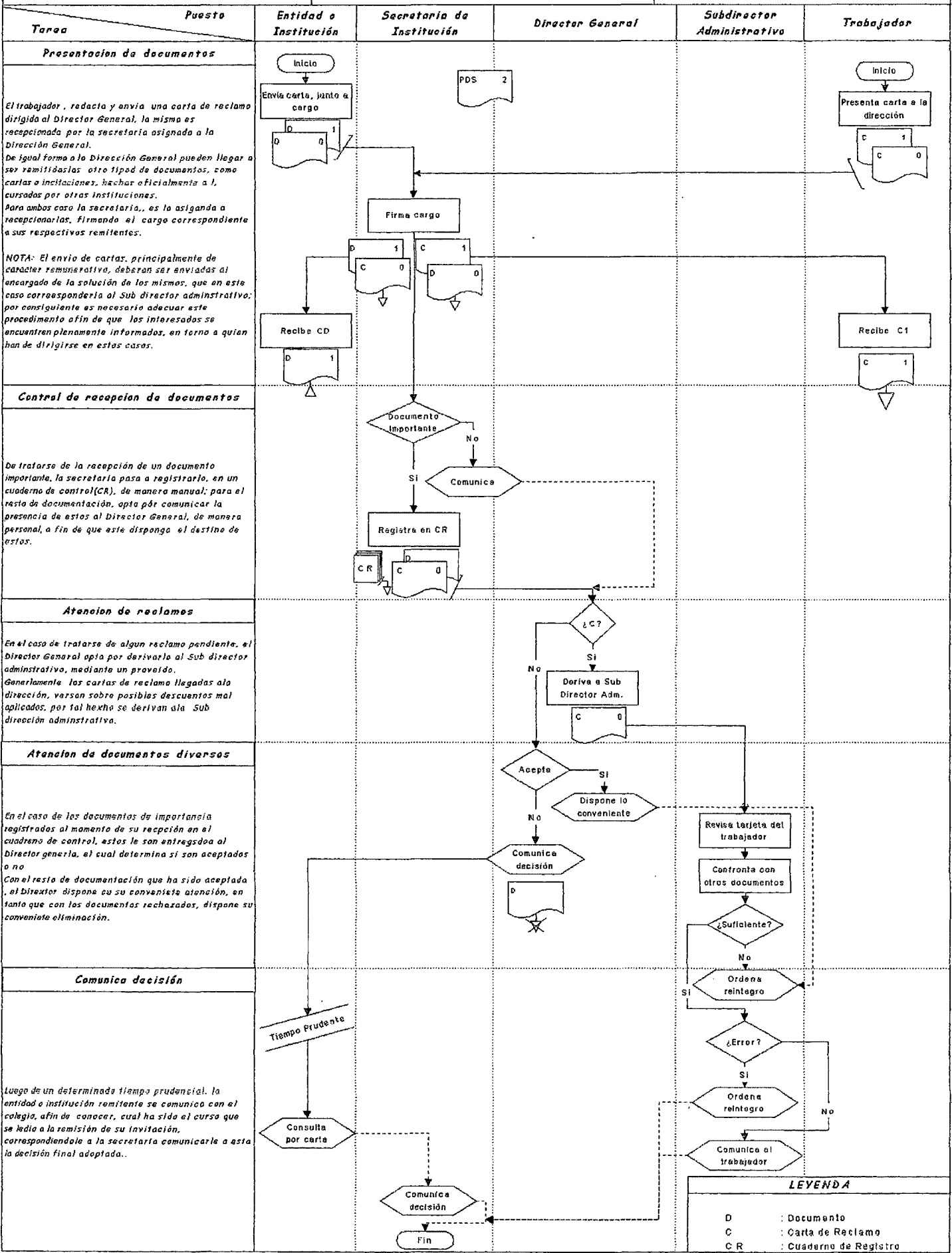
NOTA: Al momento de verificar que textos son los que han sido otorgados en calidad de prestamo, estos pueden obtenerse mediante la inspección de las fichas de solicitud de libro, almacenadas temporalmente hasta la devolución respectiva, obien mediante el registro efectuado por la bibliotecaria en un cuaderno auxiliar de control (cuaderno simple). Otro hecho a anotar en biblioteca, es la ausencia de inventarios de textos, que permitan un control adecuado del volumen, entradas y salidas de textos que se manejen.

**LEYENDA**

FLS	: Formato de Solicitud de Libro
CC	: Cuaderno de Control
T	: Texto
F1	: Talonario de Retibos

FLUJOGRAMA SA2

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 5	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Recepción de Documentos y Cartas de Reclamo	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 4	Fecha : 01/04/03



**LEYENDA**

D	: Documento
C	: Carta de Reclamo
CR	: Cuaderno de Registro

FLUJOGRAMA SA3

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 5	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Solicitud de Permiso-Trabajadores	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/08

Tarea	Puesto	Trabajador	Subdirector de Nivel	Subdirector Administrativo	Director General	Seguridad
-------	--------	------------	----------------------	----------------------------	------------------	-----------

**Llena y entrega documento de permiso**

El trabajador llena la forma denominada "Permiso de Salida"(P.S), a través de un solo ejemplar, una vez efectuada esta, hace entrega de la misma al subdirector de nivel correspondiente (primaria o secundaria, en caso de tratarse de docentes y/o auxiliares pertenecientes a uno de estos niveles). En caso de ausencia del subdirector de nivel, el formato P.S. deberá ser presentado ante el Subdirector Administrativo, al cual se le explicara debidamente las razones que motivaran a solicitar el citado permiso.

NOTA: Las razones por las cuales, el Subdirector Administrativo, es el indicado a suplir al Subdirector de nivel, radica, en que bajo responsabilidad del Subdirector Administrativo, recae la administración de las planillas del personal de la institución.

**Autoriza salida**

Mediante su firma, por parte del encargado de recepcionar el permiso, y colocación del sello correspondiente, sobre el formato P.S. se procede a autorizar el mismo.

**Autorización del Director**

Una vez aceptado el permiso por parte del Subdirector de nivel, o por el Subdirector Administrativo, el trabajador solicitante del permiso, deberá pasar por la Dirección General, a fin de solicitar el visto bueno del Director, ante su salida.

El Director General se limitara a estampar su firma y estampar su correspondiente sello

NOTA: Este segundo control, si bien es cierto, resulta imprescindible, no resulta apropiado al momento de expedir una salida, pudiendo general en algunos casos, atrasos en su expedición, ante la ausencia de la firma del Director

**Registro en puerta de acceso**

Al momento de ejecutarse la salida del trabajador, sustentado bajo el permiso solicitado por este, deberá hacer entrega del formato P.S. autorizado, en la casita de la puerta de control, al Agente de Seguridad que se encuentra de turno en la misma.

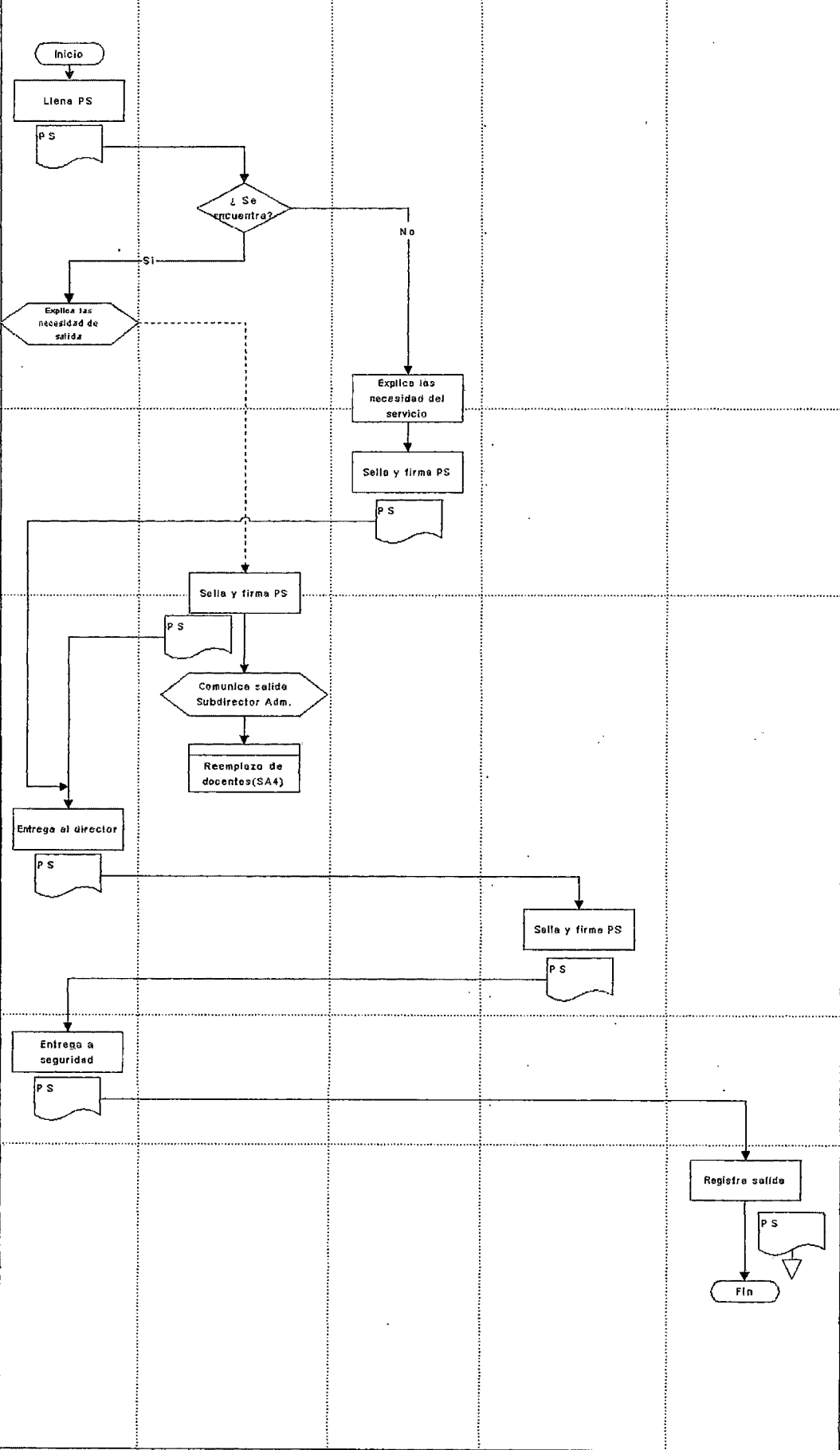
**Control de seguridad**

Inmediatamente entregada la forma P.S. al agente, este procedera a registrarla en un cuaderno de control con que cuenta, abriendo la puerta principal y permitiendole el paso al trabajador

NOTA: En caso de presentarse alguna duda o sospecha, por parte del agente, respecto a la forma de salida expedida, este procedera a llamar a la dirección, o a la unidad que expide el citado permiso, a fin de corroborar todos aquellos detalles que resultan claros.

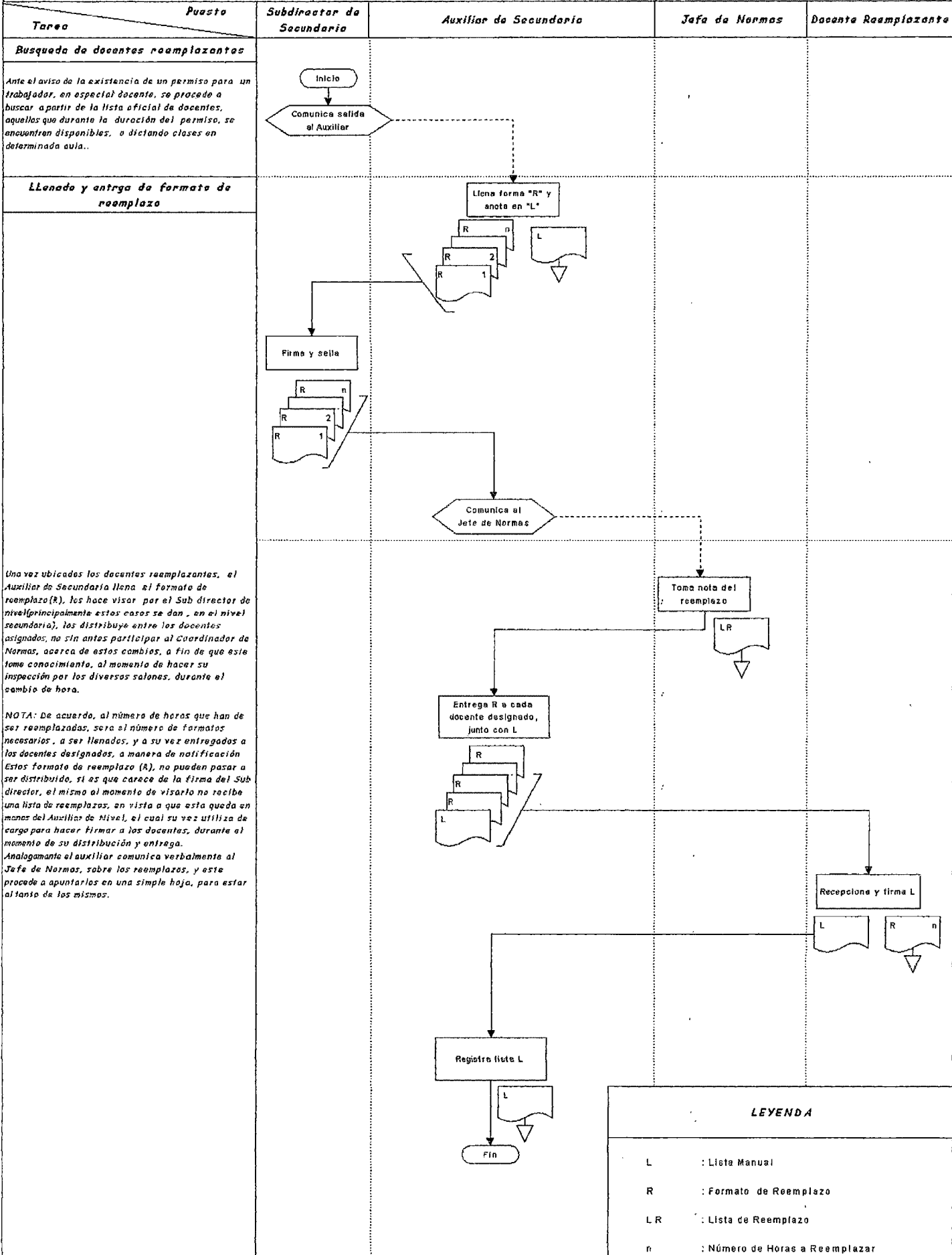
El Agente de Seguridad debería registrar, el nombre del personal saliente en su cuaderno de registros, y devolver al final de su jornada la forma P.S al Subdirector Administrativo.

Posteriormente el P.S. en manos de la Subdirección Administrativa, deberá entregarse al Asistente Contable, para su correspondiente registro, al momento de elaborarse las planillas (Flujo ST1)



FLUJOGRAMA SA 4

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Reemplazo de Docentes	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 0	Fecha : 01/04/08



LEYENDA

- L : Lista Manual
- R : Formato de Reemplazo
- LR : Lista de Reemplazo
- n : Número de Horas a Reemplazar

**FLUJOGRAMA SA5**

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Solicitud Requerimientos	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Solicitante	Jefe Inmediato	Sub director Administrativo
-------	--------	-------------	----------------	-----------------------------

**Necesidad de algun requerimiento**

Frente a la necesidad de algun requerimiento, este puede llegar a ser formulado por el solicitante, bien de manera verbal, o escrita.

**Redacción de memorandum de solicitud**

Tomado el conocimiento del pedido respectivo, este pasara a ser elevado a instancias superiores, via la elevación a estas, a través de un documento oficial, como un memorandum, en el cual se especificara las cantidades necesitadas del pedido, y el por que de los mismos

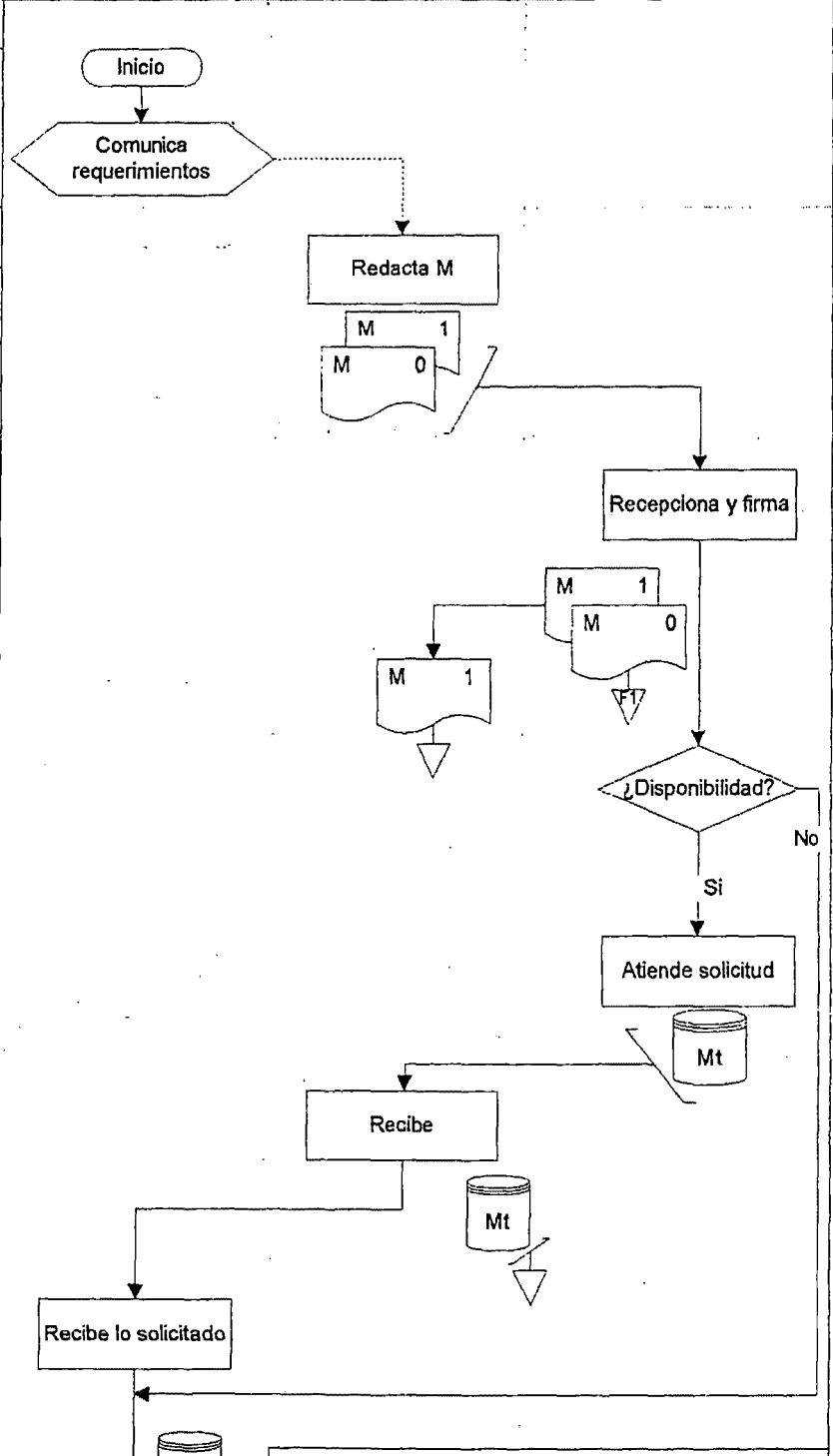
**Autoriza adquisición**

Lo hace mediante el estampado, su sello y firma correspondientes

**Verifica disponibilidad del bien**

De ser la solicitud atendible, en el momento se procede a la misma, de lo contrario, habra de esperarse un tiempo prudente para su entrega, dependiendo de la urgencia con que se requiera el bien

NOTA: Un posible atraso durante el desarrollo de este procedimiento, podria radicar en la no disponibilidad de los recursos en los almacenes; sin embargo la probabilidad de que llegue a presentarse un caso de estos, resulta no muy cierta, en vista a que se han tomado medidas, desde el inicio del año escolar, para provisionarse convenientemente de material de escritorio, asi como de los útiles.



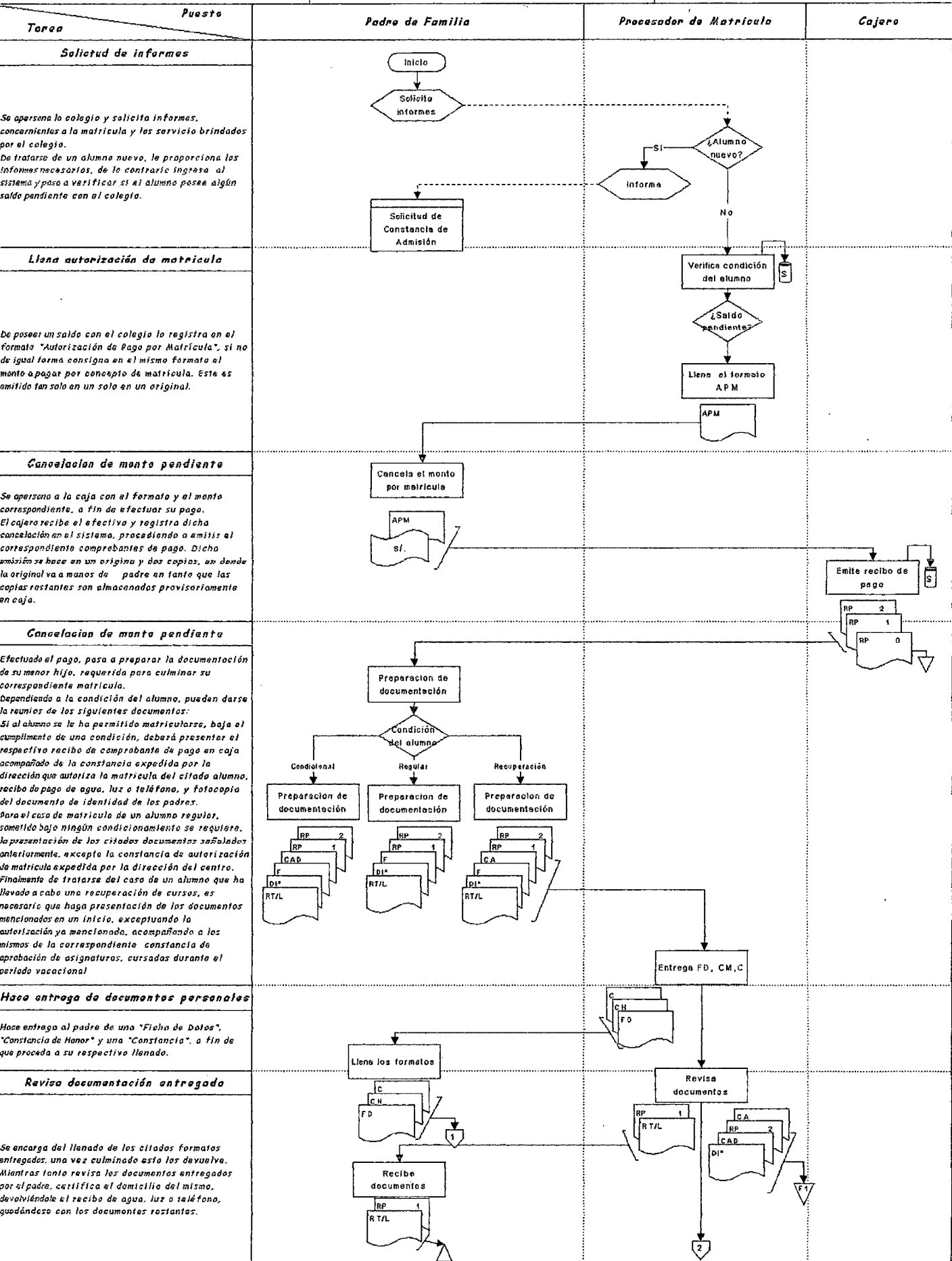
**LEYENDA**

- M : Memorándum
- Mt : Material Solicitado
- F1 : File de Memorándums y Solicitudes



FLUJOGRAMA SA6

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 6	Digrama : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Matriculas y Reinscripciones	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02



Se abre una la colegio y solicita informes, concernientes a la matricula y los servicio brindados por el colegio.  
De tratarse de un alumno nuevo, le proporciona los informes necesarios, de lo contrario ingresa al sistema y pasa a verificar si el alumno posee algún saldo pendiente con el colegio.

De poseer un saldo con el colegio lo registra en el formato "Autorización de Pago por Matricula", si no de igual forma consigna en el mismo formato el monto a pagar por concepto de matricula. Este es emitido tan solo en un solo en un original.

Se abre una a la caja con el formato y el monto correspondiente, a fin de efectuar su pago. El cajero recibe el efectivo y registra dicha cancelación en el sistema, procediendo a emitir el correspondiente comprobantes de pago. Dicha emisión se hace en un original y dos copias, un donde la original va a manos de padre en tanto que las copias restantes son almacenadas provisoriamente en caja.

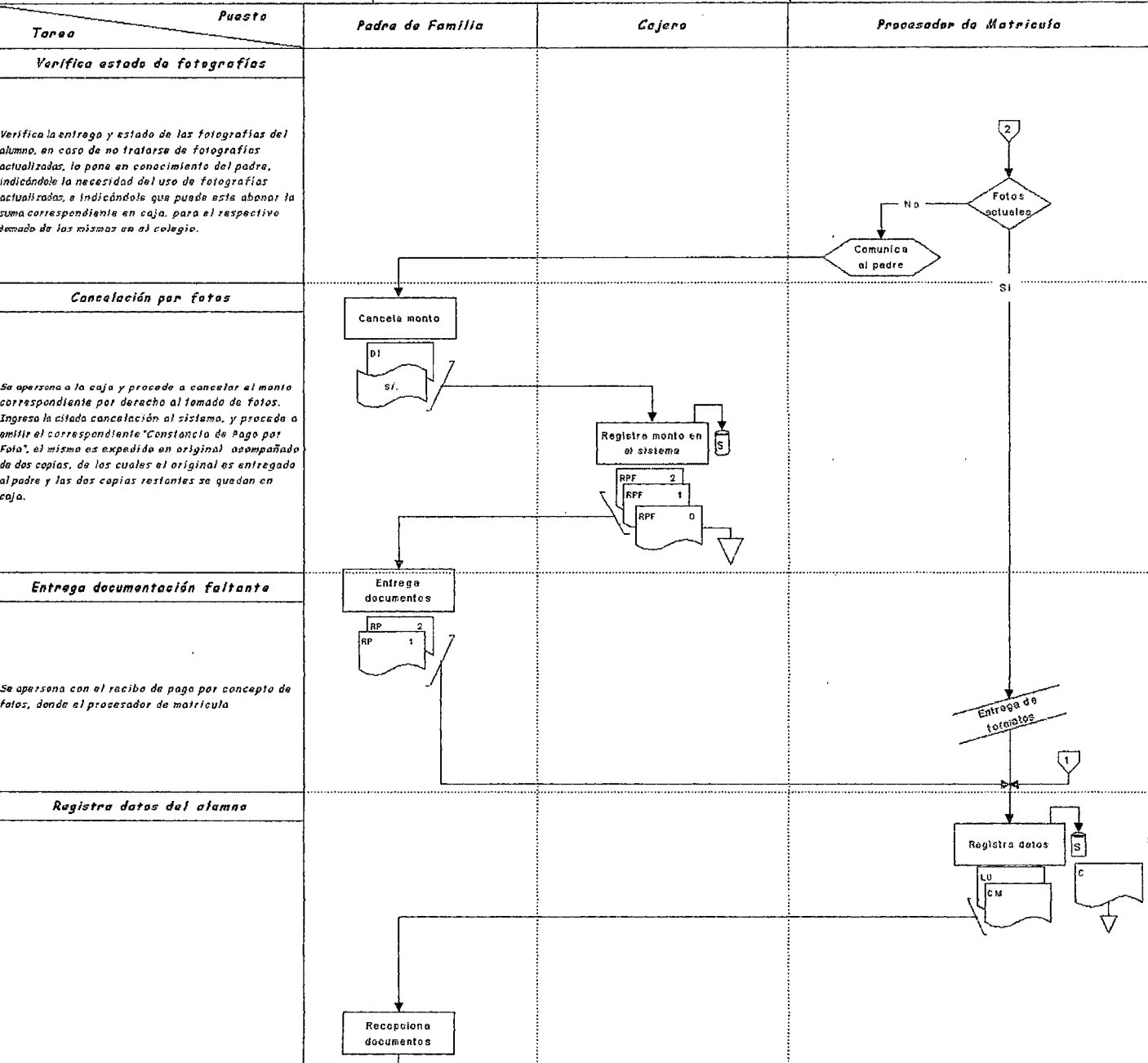
Efectuado el pago, pasa a preparar la documentación de su menor hijo, requerida para culminar su correspondiente matricula. Dependiendo a la condición del alumno, pueden darse la reunios de los siguientes documentos:  
Si al alumno se le ha permitido matricularse, bajo el cumplimiento de una condición, deberá presentar el respectivo recibo de comprobante de pago en caja acompañado de la constancia expedida por la dirección que autoriza la matricula del citado alumno, recibo de pago de agua, luz o teléfono, y fotocopia del documento de identidad de los padres.  
Para el caso de matricula de un alumno regular, sometido bajo ningún condicionamiento se regular, la presentación de los citados documentos mencionados anteriormente, excepto la constancia de autorización de matricula expedida por la dirección del centro. Finalmente de tratarse del caso de un alumno que ha llevado a cabo una recuperación de cursos, es necesario que haga presentación de los documentos mencionados en un inicio, exceptuando la autorización ya mencionada, acompañando a los mismos de la correspondiente constancia de aprobación de asignaturas, cursadas durante el periodo vacacional

Hace entrega al padre de una "Ficha de Datos", "Constancia de Honor" y una "Constancia", a fin de que proceda a su respectivo llenado.

Se encarga del llenado de los citados formatos entregados, una vez culminado esto los devuelve. Mientras tanto revisa los documentos entregados por el padre, certifica el domicilio del mismo, devolviéndole el recibo de agua, luz o teléfono, quedándose con los documentos restantes.

FLUJOGRAMA SA 6

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 6	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 2 de 2
PROCEDIMIENTO: Matriculas y Reinscripciones	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02

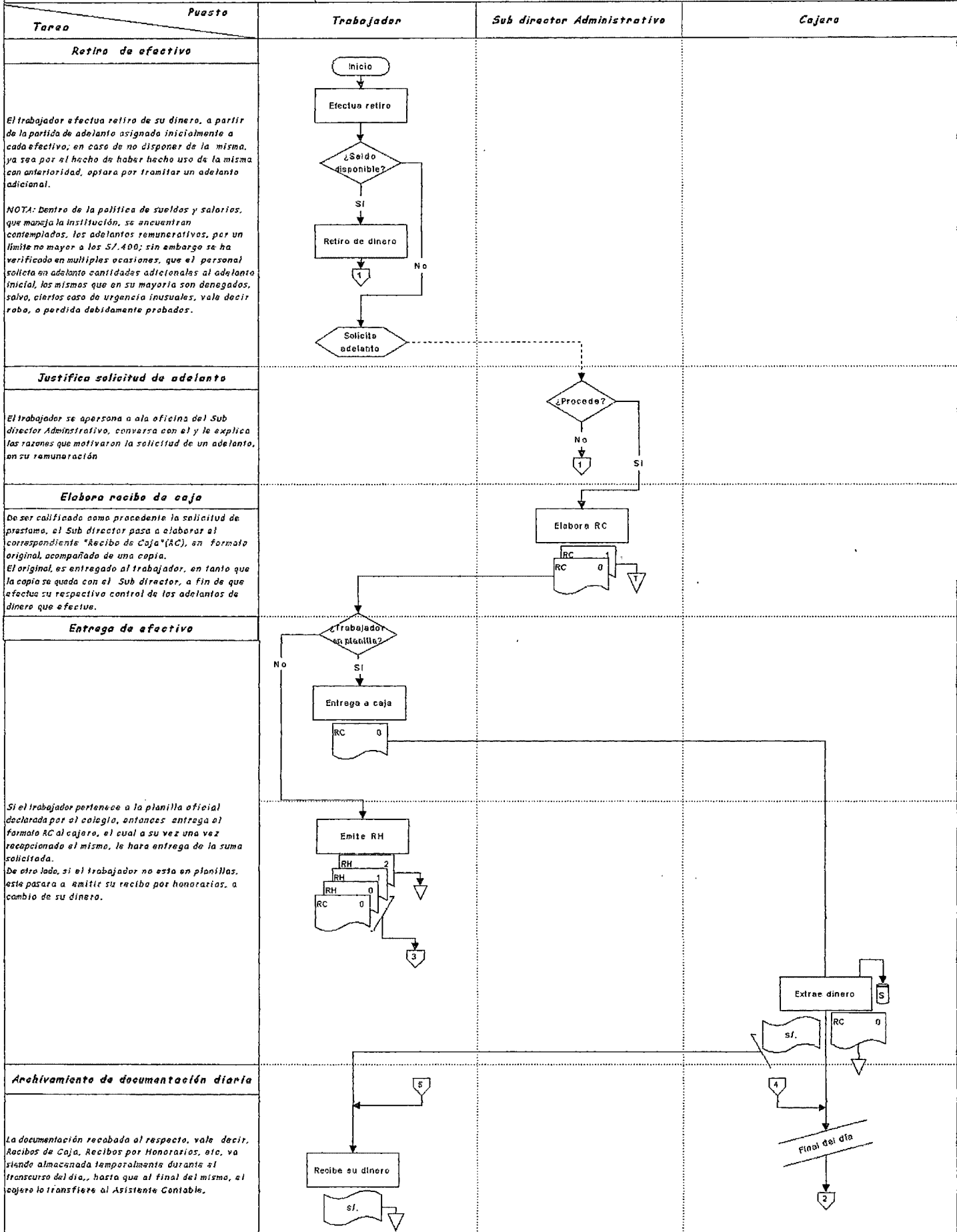


LEYENDA

- APM : Autorización de Pago por Matricula
- C : Constancia de Pago a Tiempo
- CAA : Constancia de Aprobación de Asignaturas
- CAD : Constancia de Autorización de la Dirección
- CH : Constancia de Honor
- CM : Constancia de matricula
- DI\* : Fotocopia de Documento de Identidad
- FD : Ficha de datos
- R T/L: Recibo de Telefono o de Luz
- F1 : File del Alumno
- F : Fotografía
- RP : Recibo de Pago - Caja
- RPF : Recibo de pago Fotografía
- LU : Lista de utiles

FLUJOGRAMA SA7

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 9	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Solicitud de Adelantos	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03



El trabajador efectua retiro de su dinero, a partir de la partida de adelanto asignada inicialmente a cada efectivo; en caso de no disponer de la misma, ya sea por el hecho de haber hecho uso de la misma con anterioridad, optara por tramitar un adelanto adicional.

NOTA: Dentro de la política de sueldos y salarios, que maneja la institución, se encuentran contemplados, los adelantos remunerativos, por un limite no mayor a los S/1.400; sin embargo se ha verificado en multiples ocasiones, que el personal solicita en adelanto cantidades adicionales al adelanto inicial, los mismos que en su mayoría son denegados, salvo, ciertos caso de urgencia inusuales, vale decir robo, o perdida debidamente probados.

El trabajador se apersona a ala oficina del Sub director Administrativo, conversa con el y le explica las razones que motivaron la solicitud de un adelanto, en su remuneración

De ser calificado como procedente la solicitud de prestamo, el Sub director pasa a elaborar el correspondiente "Recibo de Caja"(RC), en formato original, acompañado de una copia. El original, es entregado al trabajador, en tanto que la copia se queda con el Sub director, a fin de que efectua su respectivo control de los adelantos de dinero que afectua.

Si el trabajador pertenece a la planilla oficial declarada por el colegio, entonces entrega el formato RC al cajero, el cual a su vez una vez recepcionado el mismo, le hara entrega de la suma solicitada. De otro lado, si el trabajador no esta en planillas, este pasara a emitir su recibo por honorarios, a cambio de su dinero.

La documentación recobada al respecto, vale decir, Recibos de Caja, Recibos por Honorarios, etc, va siendo almacenada temporalmente durante el transcurso del día,, hasta que al final del mismo, el cajero lo transfiere al Asistente Contable.

## FLUJOGRAMA SA7

<b>SUBSISTEMA:</b> Administrativo	N° de personal : 4 N° de documentos : 6 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 3	Diagrama : Actual Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitud de Adelantos		

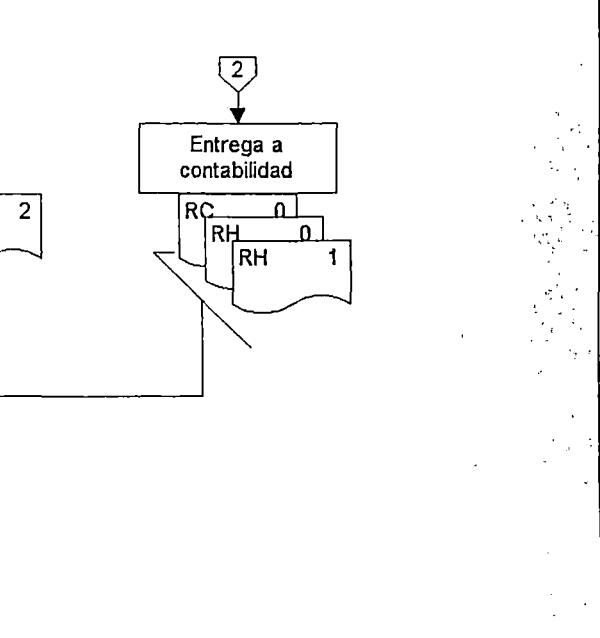
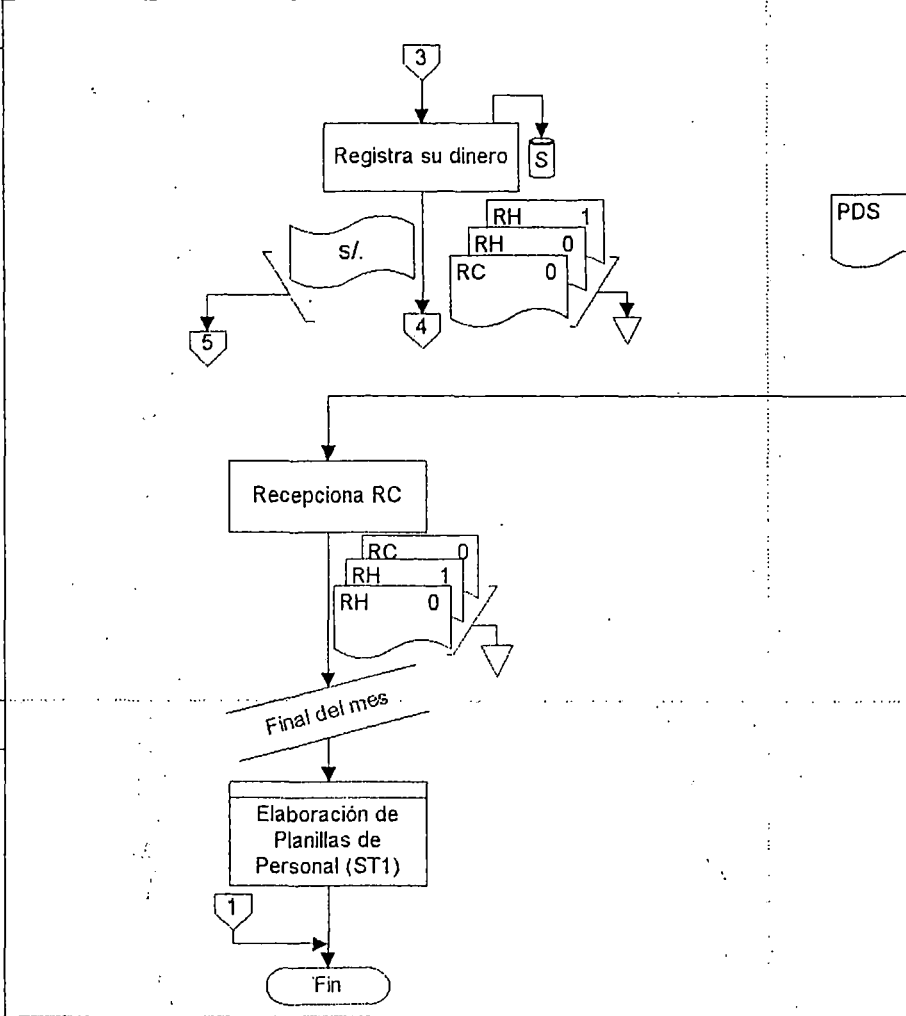
Tarea	Puesto	Asistente Contable	Cajero
-------	--------	--------------------	--------

**Almacenamiento de información recibida**

*La documentación que va ingresando gradualmente, cada día, a través del cajero, es recepcionada por el Asistente Contable, y va siendo almacenada por este, afín de que al finalizar el presente periodo legible o mes, este puede pasar a calcular las respectivas planillas de personal.*

**Elaboración de Planillas**

*Con la información, entregada por caja, y sustentada con la respectiva documentación (recibos y comprobantes), el Asistente Contable se encontrará expedito a elaborar el cálculo de las planillas del personal del colegio.*



**LEYENDA**

RC	: Recibo de Caja
S	: Sistema Contable
RH	: Recibos por Honorarios
T	: Talonario de Recibos
SI.	: Efectivo

FLUJOGRAMA SA8

SUBSISTEMA: Administrativo	Nº de personal : 2	Diagrama : Actual
	Nº de documentos : 3	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Servicio de Fotocopias	Nº de archivos : 1	Elaborado por : P.Gano R.
	Nº de Inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Usuario	Bibliotecario
-------	--------	---------	---------------

**Solicitud de Fotocopias**

Dependiendo a la condición del solicitante, si este labora dentro de la institución, entonces deberá llenar la forma "Solicitud a Fotocopiar", la cual deberá ser entregada llena, con los datos solicitados, además de acompañada con el material a fotocopiar, en tanto que si el solicitante no es personal de la institución, solicita verbalmente el servicio

**Inspección**

El encargado de biblioteca en el caso del personal de la institución, pasa a revisar, el correcto llenado de la forma SF, de no estar conforme el llenado lo devuelve a fin de que este sea corregido por el solicitante, de ser factible, o de otro modo llenar un nuevo recibo.

NOTA: Es importante el hecho de que el solicitante, llene adecuadamente la ficha "Solicitud de Fotocopia", ya que permite a su vez que el Bibliotecario pueda ejercer un eficaz control de fondos, por el servicio ofrecido

**Almacenamiento de solicitudes**

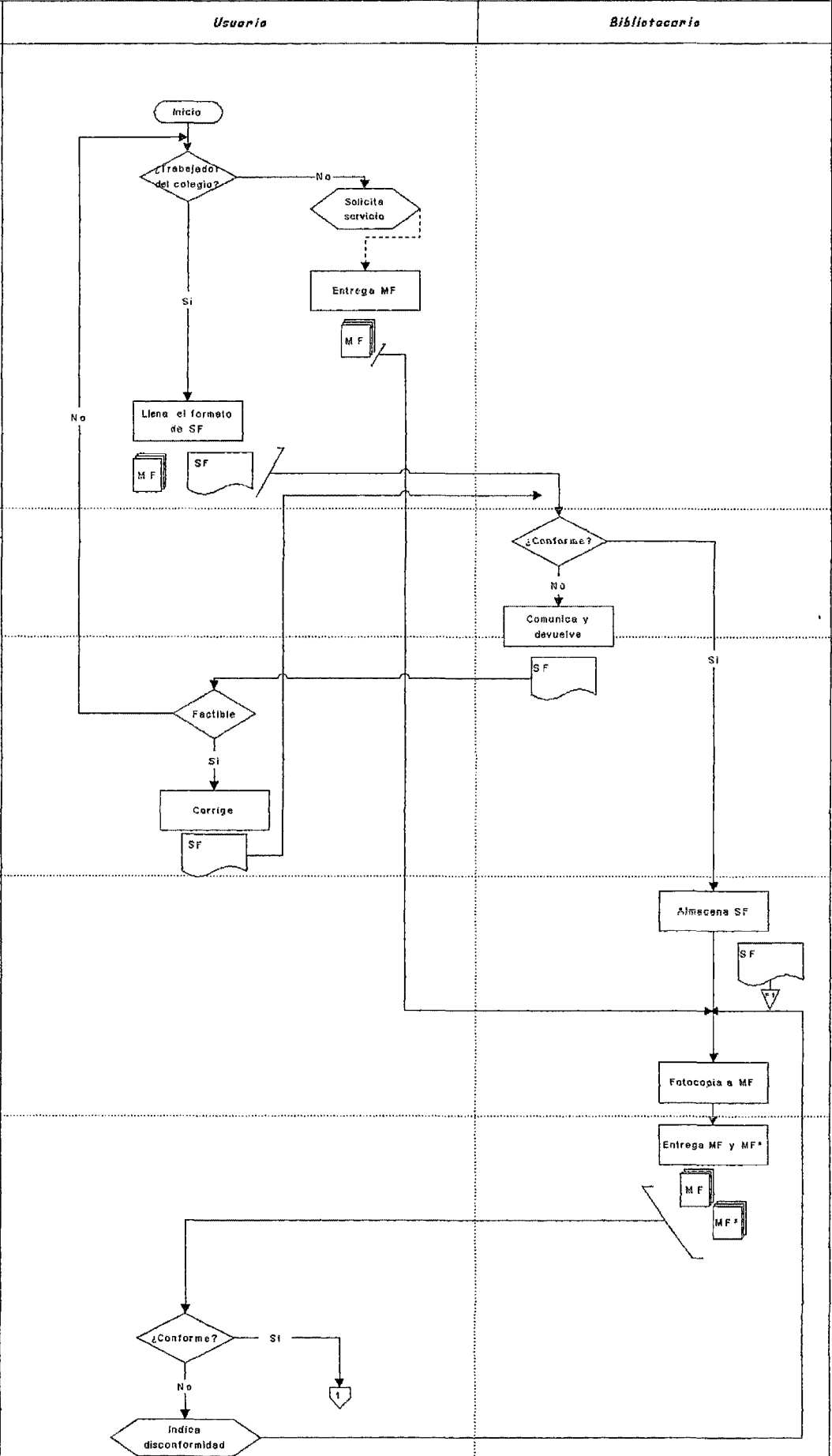
De estar conforme el llenado, almacena temporalmente la forma "Solicitud de fotocopias", la misma que posteriormente será utilizada para facturar el control respectivo. Seguidamente, pasa a fotocopiar la solicitud.

NOTA: El vale SF, es entregado al Bibliotecario, junto con el material a fotocopiar, ambos son llevados a un escritorio (ubicado fuera del mostrador oficial de atención), con la finalidad de almacenar la ordenes (ver hoja de ruta correspondiente).

**Entrega de fotocopias y verifica conformidad**

Pasa a entregar el material fotocopiado, junto con el material inicialmente otorgado para fotocopiar, a fin de que el usuario o solicitante proceda a verificar, el servicio efectuado; de haber alguna irregularidad, pasa a rectificarla, ya sea fotocoplando, aquella parte que no salió bien nitido, o que presenta algún otro problema.

NOTA: Resulta a su vez esencial, verificar la completa satisfacción del usuario, por el servicio prestado.



## FLUJOGRAMA SA8

<b>SUBSISTEMA:</b> Administrativo	N° de personal : 2 N° de documentos : 3 N° de archivos : 1 N° de inspecciones : 2	Diagrama : Actual Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Servicio de Fotocopias		

Tarea	Usuario	Bibliotecario
-------	---------	---------------

**Calcula costo por el servicio**

Una vez manifiesta su conformidad, por parte del usuario solicitante, pasa a calcular el costo por el servicio brindado, en el caso de tratarse de usuario que no labore en la institución (Padres de Familia, Alumnos, etc.)

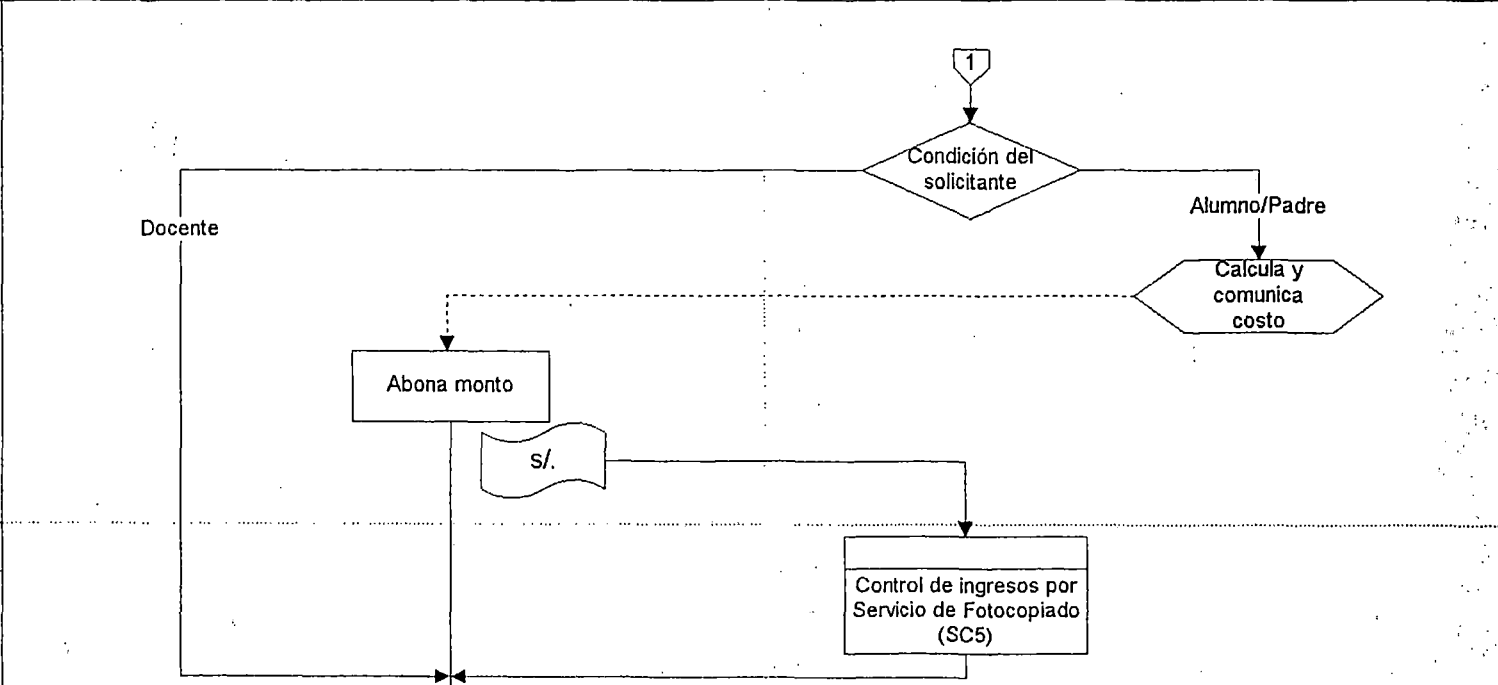
En el caso de tratarse de personal de la institución (principalmente docentes), no efectúa calculo alguno, en vista a que sus calculos se encuentran sustentados en el respectivo formato SF, que fue entregado al inicio, al momento de solicitar el servicio.

*NOTA:* Al momento de recibir el efectivo, o entrega del cambio correspondiente, acude hasta el escritorio en donde almacena los formatos, lo que implica efectuar traslados, a su vez consumo de tiempo, y la consiguiente fatiga al esfuerzo realizado.

**Efectua control de ingresos**

Finalmente el Bibliotecario, conforme va almacenado su recibos, va registrando gradualmente los datos en que se incurrren por servicio de fotocopiado, estos posteriormente van a ser resumidos en totales al finalizar el mes (Ver procedimiento SC5)

*NOTA:* Es necesario remarcar, que la labor llevada a cabo por el bibliotecario, es una labor continua, es decir de constante atención de usuario, como en el caso de las fotocopias, este hecho, en multiples ocasiones no permite la ejecución de multiples actividades inherentes a su puesto (incluidas en otros procedimientos), de manera total, sino interrumpida, lo que ocasiona muchas veces distracción, y perdida de tiempo, tratando de reemplazar la labor que ha dejado inconclusa



**LEYENDA**

SF	: Solicitud de Fotocopias
MF	: Material a fotocopiar
F1	: Talonario de OC
MF*	: Material fotocopiado

**FLUJOGRAMA SA9**

<b>SUBSISTEMA:</b> Administrativo	Nº de personal : 2	Diagrama : Actual
	Nº de documentos: : 1	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Recepción de Libros Nuevos- Biblioteca	Nº de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	Nº de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02

Tarea	Puesto	Sub Director Administrativo	Representante de Editorial	Bibliotecario
-------	--------	-----------------------------	----------------------------	---------------

**Gestiona Adquisición de Textos**

El Subdirector Administrativo, efectua todas las coordinaciones necesaria, para la adquisición de nuevos textos para la biblioteca del colegio

**Hace entrega de los textos**

Las editoriales encargadas de la impresión de la relacion de textos solicitados, a traves de un representante asignado, proceden a hacer entrega de los mismos, al bibliotecario, acompañados de una guia de entrega correspondiente, en algunas ocasiones de tratarse cercana de una fecha especial hacen entrega de algun obsequio adicional al colegio.

**Preparacion del texto**

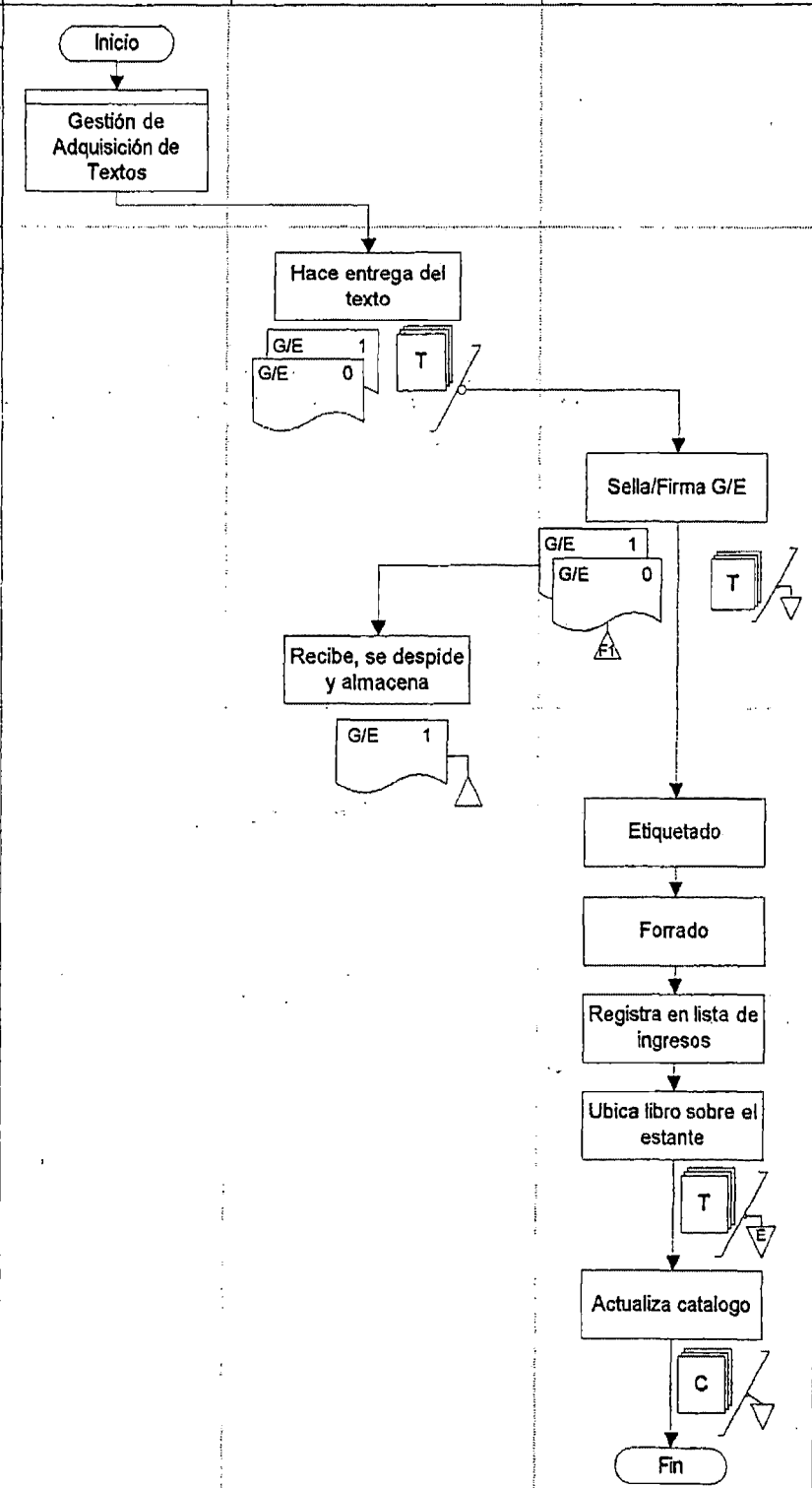
Una vez recepcionado el texto en biblioteca, se procede a la prearación del mismo, afin de que pueda ser registrado, debidamente yalmacenado, y a su vez pueda estar apto para su uso por parte de los alumnos. Esta preparacion consiste, en etiquetar el libro, asignandole un codigo u alguna denominación, de tal forma que permita su rápida ubicación, al momento de ser utilizado, seguidamente debener ser forrado convenientemente el texto, con miras a su conservación, frente a la continua manipulación a la que ha de estar expuesto.

**Registro y ubicación del texto**

Luego de preasprado el libro, y una vez listo para su utilización, este es registrado en una lista de libros nuevos. Seguidamente, pasa a ocupar una ubicación asignada, en función a su registro en esta lista, finalmente el Biliotecasriao, pasa a actualizar el catalogo, a fin de que el alumnado pueda apreciar la lista de nuevos textos disponibles.

**NOTA:** El nuevo texto no sera registrado, hasta que este no halla sido previamente preparado, vale decir forrado y etiquetado, de lo contrario, no se encontrará disponible al público. Generalmente el ingreso definitivo a los estantes de biblioteca tarda varios dias des de su llegada.

Ha de tenerse en cuenta, que la realización de este procedimiento implica efectuarse en paralelo con otras actividades, postergandose muchas veces por otras activiaddes prioritarias.



**LEYENDA**

G/E	: Guía de Entrega
E	: Estante
T	: Texto
F1	: Archivo
C	: Catálogo

**FLUJOGRAMA SA 10**

<b>SUBSISTEMA:</b> Administrativo	N° de personal : 1	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 0	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitud de Constancia de Admisión	N° de archivos : 0	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

<b>Tarea</b>	<b>Puesto</b>	<b>Padre de Familia/Apoderado</b>	<b>Secretaria General</b>
--------------	---------------	-----------------------------------	---------------------------

**Solicita "Constancia de Admisión"**

El Padre de Familia del alumno nuevo, se acerca a la secretaria general, y solicita una constancia de admisión, necesaria para dar inicio al procedimiento de matrícula.  
 La Secretaria cumple con informarle que es necesario hacer entrega de una serie de documentos (la relación de los mismos se detallan en la siguiente recuadro de actividad).

**Entrega de documentación**

El Padre de Familia o Apoderado del alumno nuevo, cumple con entregar la siguiente documentación a la Secretaria General:

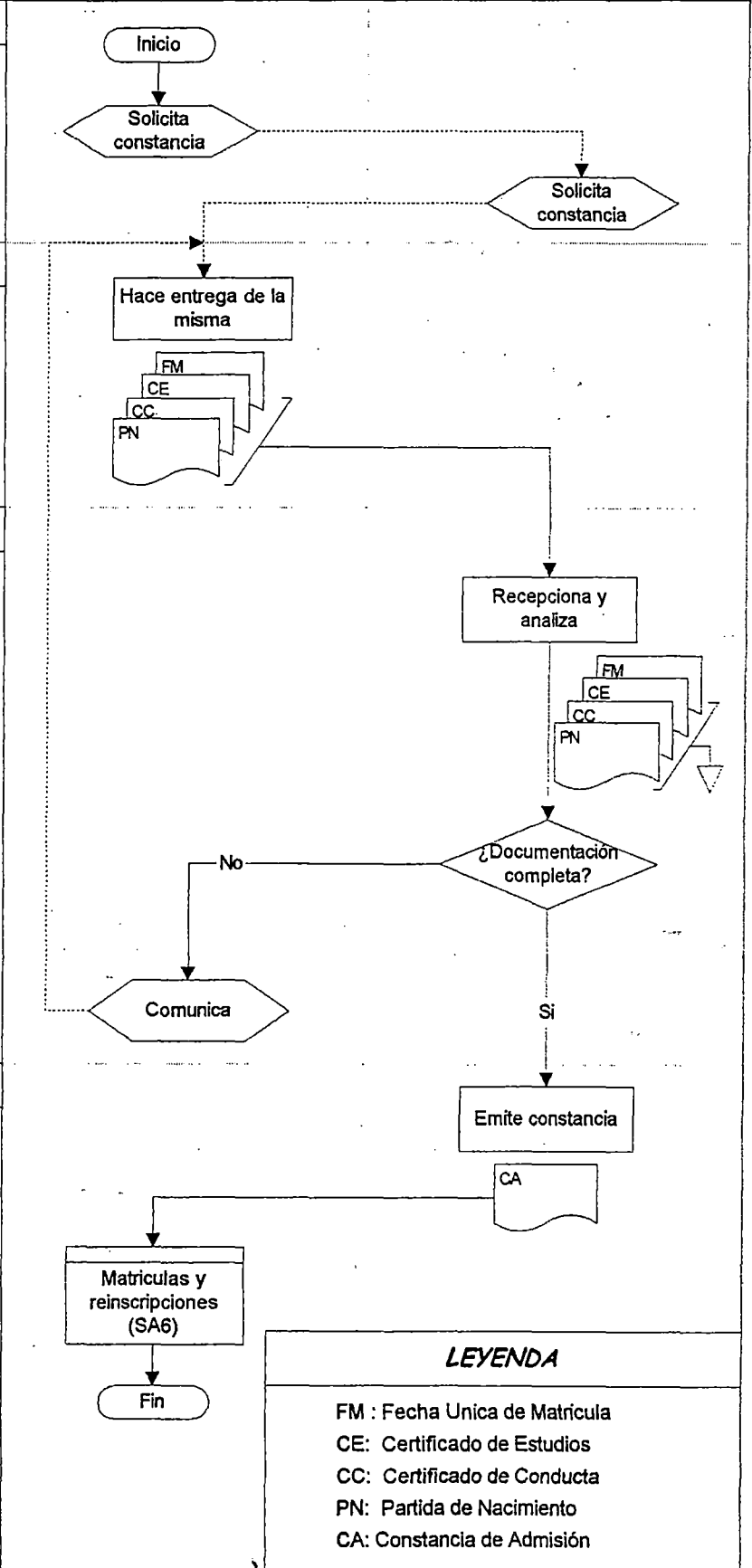
- Ficha de Matrícula
- Certificado de Estudios
- Certificado de Conducta
- Partida de Nacimiento
- Constancia de Admisión

**Analiza documentación**

Recibe la documentación necesaria, y procede a analizarla detalladamente, verificando primeramente, que la misma este completa, y a su vez que el contenido de la misma certifique que el alumno proviene de otro plantel.  
 NOTA: En caso de no estar la documentación completa, la Secretaria General por ningun motivo se encuentra habilitada a emitir la "Constancia de Admisión", lo que a su vez significa que el alumno no podra ser incluido dentro de la nómina oficial del alumnado, para el periodo escolar correspondiente.

**Emisión de "Constancia de Admisión"**

De certificarse la conformidad de la documentación, procede a emitir una "Constancia de Admisión", en formato original, la cual es entregada al Padre de familia o Apoderado con el fin de que prosiga, con el procedimiento de matrícula SA6.





FLUJOGRAMA SC1

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 5	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Salida de Alumnado	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/09

Tarea	Puesto	Auxiliar de Secundaria	Coordinador de Normas	Alumnos	Sub director de Secundaria	Director General
-------	--------	------------------------	-----------------------	---------	----------------------------	------------------

**Recoge PDC**

Al finalizar las clases, ingresa al aula y pasa a recoger el "Parte Diario de Clases", a la vez que aprovecha para certificar el estado físico del mobiliario existente (escritorios, carpetas, pizarras etc)

**Verifica existencia faltas**

De encontrar alguna falta, lo pone en conocimiento del Jefe de Normas, el mismo que procederá a sancionar según la magnitud de la misma

**Devuelve diario al alumno**

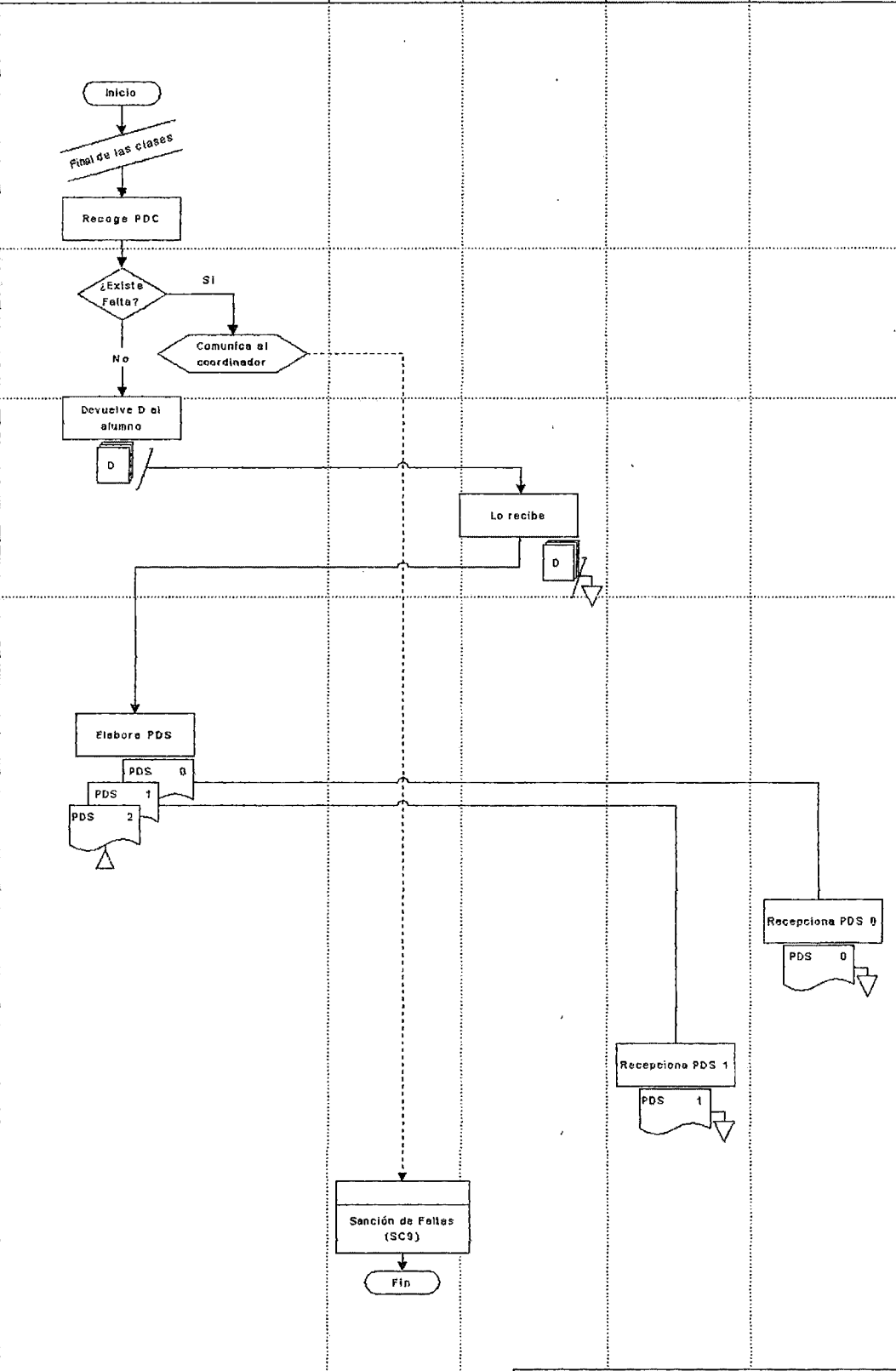
De no detectarse falta alguna dentro del aula, durante los instantes próximos a la salida, procede a devolver los diarios solicitados a los alumnos que llegaron tarde.

**Elabora PDS**

En base al contenido registrado en el "Parte Diario de Clase", para a rellenar la forma "Parte Diario de Secundaria". La misma por duplicados, quedándose con este una copia, en tanto que las dos formas originales ya llenas le son entregadas al Subdirector de Secundaria y al Director General respectivamente.

NOTA: El auxiliar de nivel llena manualmente la forma intitulada "Parte Diario de Secundaria" (PDS), la misma que es llenada en dos oportunidades (doble trabajo), la primera es para ser entregada al Subdirector de Secundaria, en tanto que la otra forma es para ser entregada al Director General, a su vez que da una copia para el control interno del auxiliar, (obtenida mediante llenado autocalicativo). Es menester esencial del Sub director de secundaria, valor por el bienestar y correcto funcionamiento de su nivel; por consiguiente es necesario que este al tanto de cifras y principales indicadores que involucren a su sección, para este caso el documento "Parte Diario de Secundaria", forma parte de esto, es por tal que su elaboración y presencia es justificable.

Por otra parte, si bien es cierto el Director General es la autoridad máxima encargada de velar por el manejo del colegio, y por tal debe tener conocimiento total de lo que acontece en el, este pueda acceder a la información, en el momento que lo solicite a través de los responsables asignados para cada nivel, por lo que no se hace necesario enviar constantemente un documento diario (tal como viene aconteciendo con el segundo formato llenado en original del parte antes mencionado), cuando el control del mismo recae sobre otra puesto, en esta caso del Sub director de Secundaria.

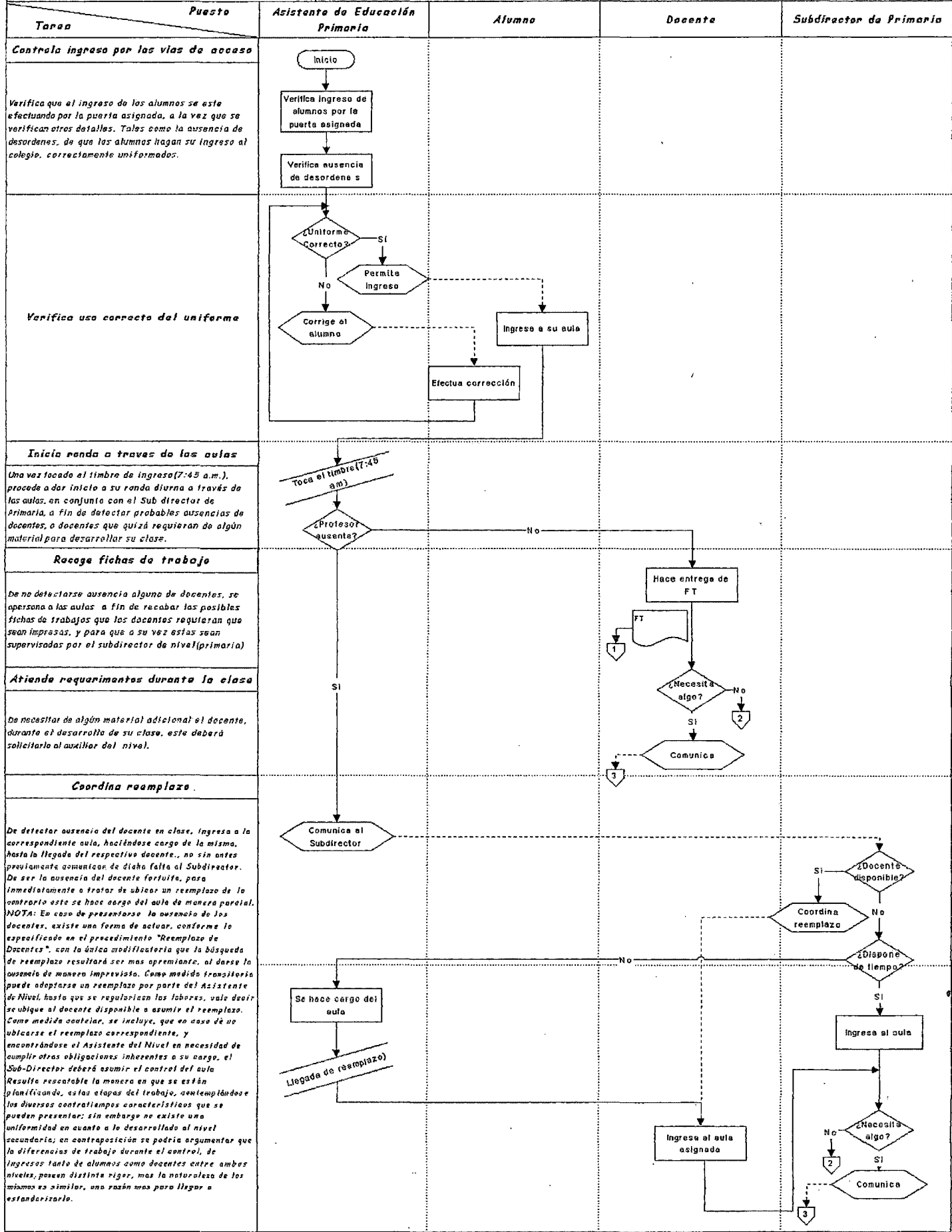


**LEYENDA**

PDS	: Parte Diario Secundaria
PDC	: Parte Diario de Clases
D	: Diario del Alumno

FLUJOGRAMA SC2

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Control de Ingresos Alumnos y Docentes-Primaria	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 7	Fecha : 01/04/03



## FLUJOGRAMA SC2

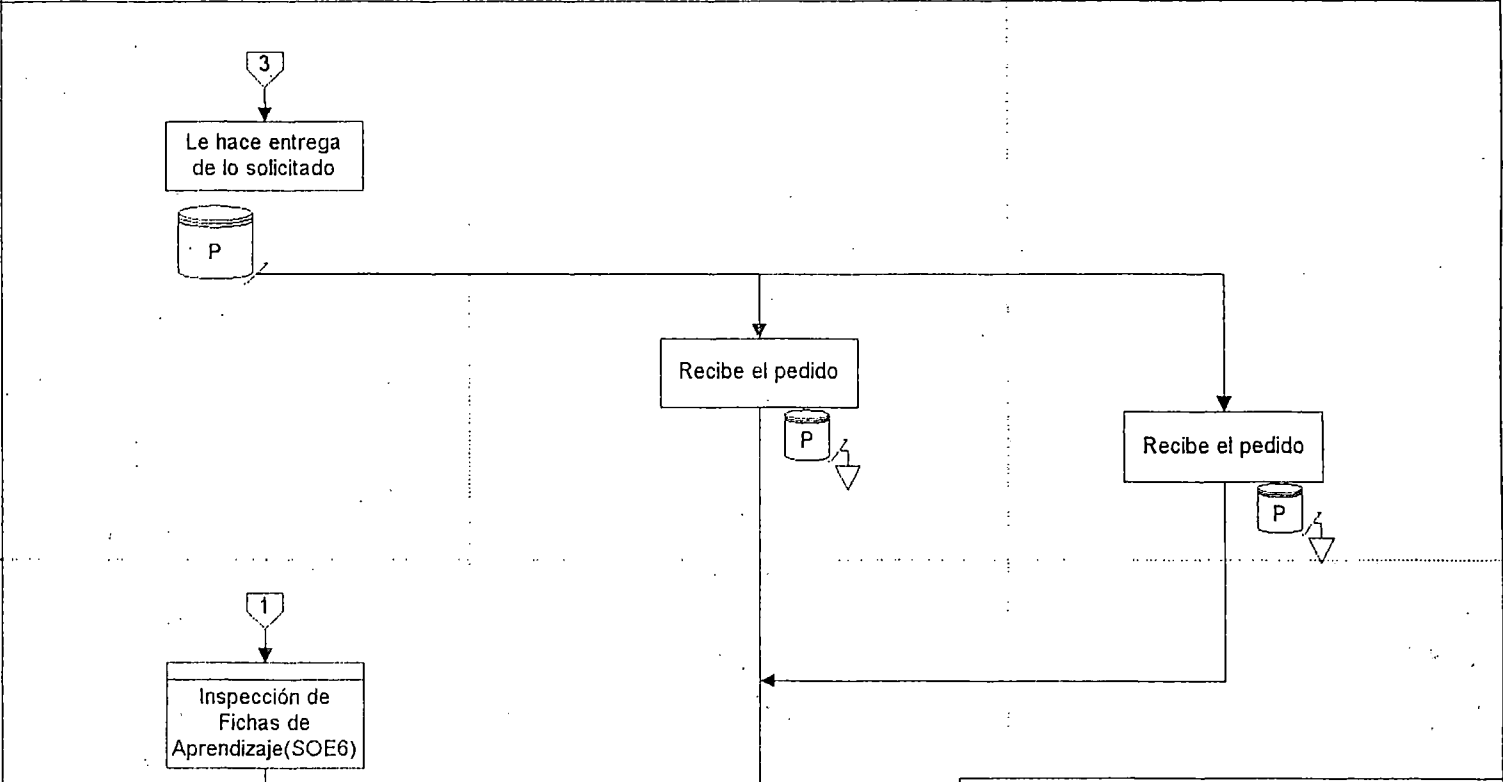
<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4 N° de documentos : 1 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 3	Diagrama : Actual Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Ingresos Alumnos y Docentes-Primaria		

<b>Tarea</b>	<b>Puesto</b>	<i>Auxiliar de Educación Primaria</i>	<i>Docente</i>	<i>Sub director de Primaria</i>
--------------	---------------	---------------------------------------	----------------	---------------------------------

**Entrega de requerimientos, durante la clase**

*De acuerdo a la disponibilidad de lo solicitado, le es entregado al docente el mismo, generalmente este requerimiento puede consistir, en una mota, tizas, mapas, láminas, etc.*

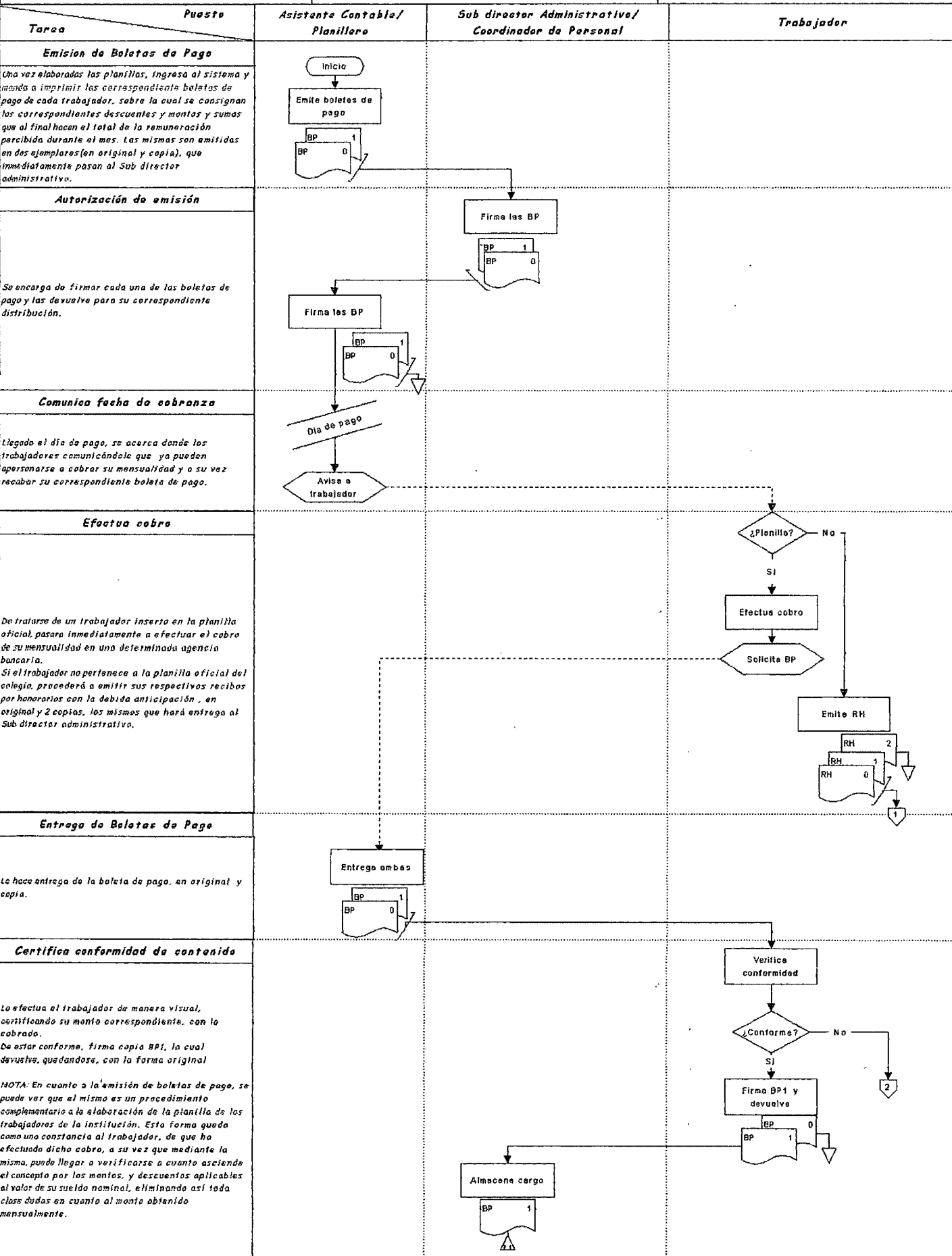
**Inspección de fichas de aprendizaje**



<b>LEYENDA</b>	
FT	: Ficha de Trabajo
P	: Pedido

FLUJOGRAMA SC3

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 5	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Procesamiento de Boletas de Pago	N° de archivos : 4	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/05



FLUJOGRAMA SC3

**SUBSISTEMA:**  
Registro y Control

**PROCEDIMIENTO:**  
Procesamiento de Boletas de Pago

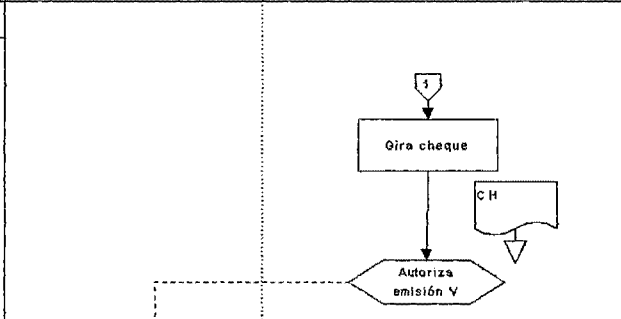
N° de personal : 3  
N° de documentos : 5  
N° de archivos : 4  
N° de inspecciones : 1

Diagrama : Actual  
Hoja : 2 de 2  
Elaborado por : P.Cano R.  
Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Asistente Contable/ Planillero	Sub director Administrativo/ Coordinador de Personal	Trabajador
-------	--------	-----------------------------------	---	------------

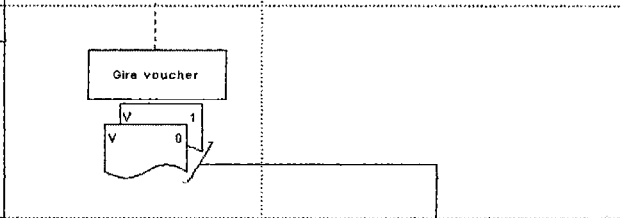
**Gira el cheque**

Procede a girar el cheque al cheque a nombre del docente que cobra mediante honorarios, para luego autorizar al Asistente Contable la emisión del voucher correspondiente.



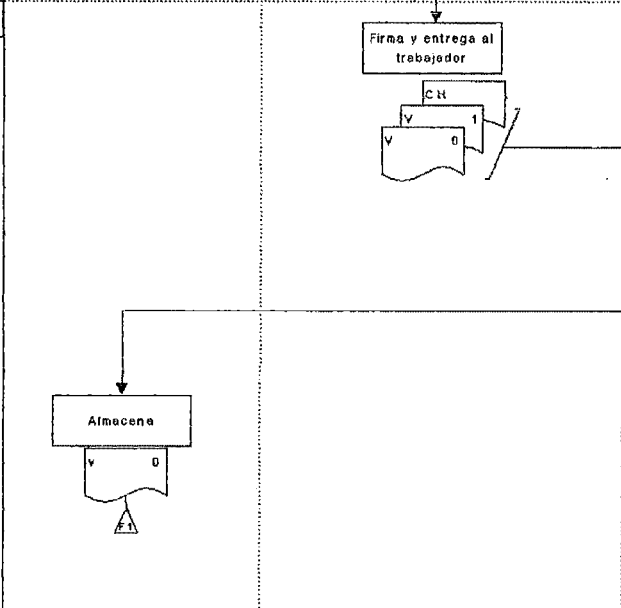
**Emisión voucher**

Prepara el voucher y emite el mismo en un original y una copia, los mismos que le son entregados al Sub director administrativo.

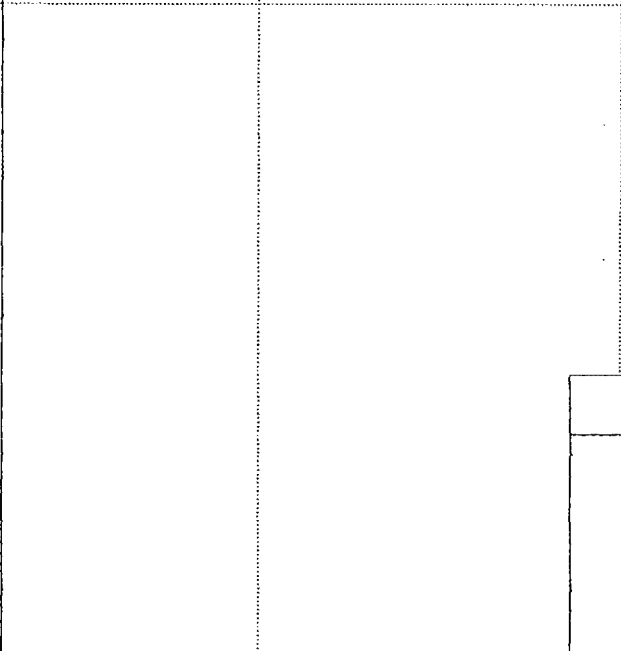


**Entrega de cheque**

El Sub director hace entrega del voucher, conjuntamente con su cheque al trabajador, al momento que este se opersona a su oficina dispuesto a cobrar su mensualidad. El trabajador firma el voucher original y lo devuelve an tanto que se queda con su cheque y una copia del voucher emitido, encontrándose apto para cobrar su cheque en el banco. Procede al almacenar permanentemente los voucher firmados, dentro del file denominado planillas, destinado a almacenar toda la documentación relacionada a la elaboración de estas.



**Atienda Reclamos Remunerativos (Procedimiento SA2)**

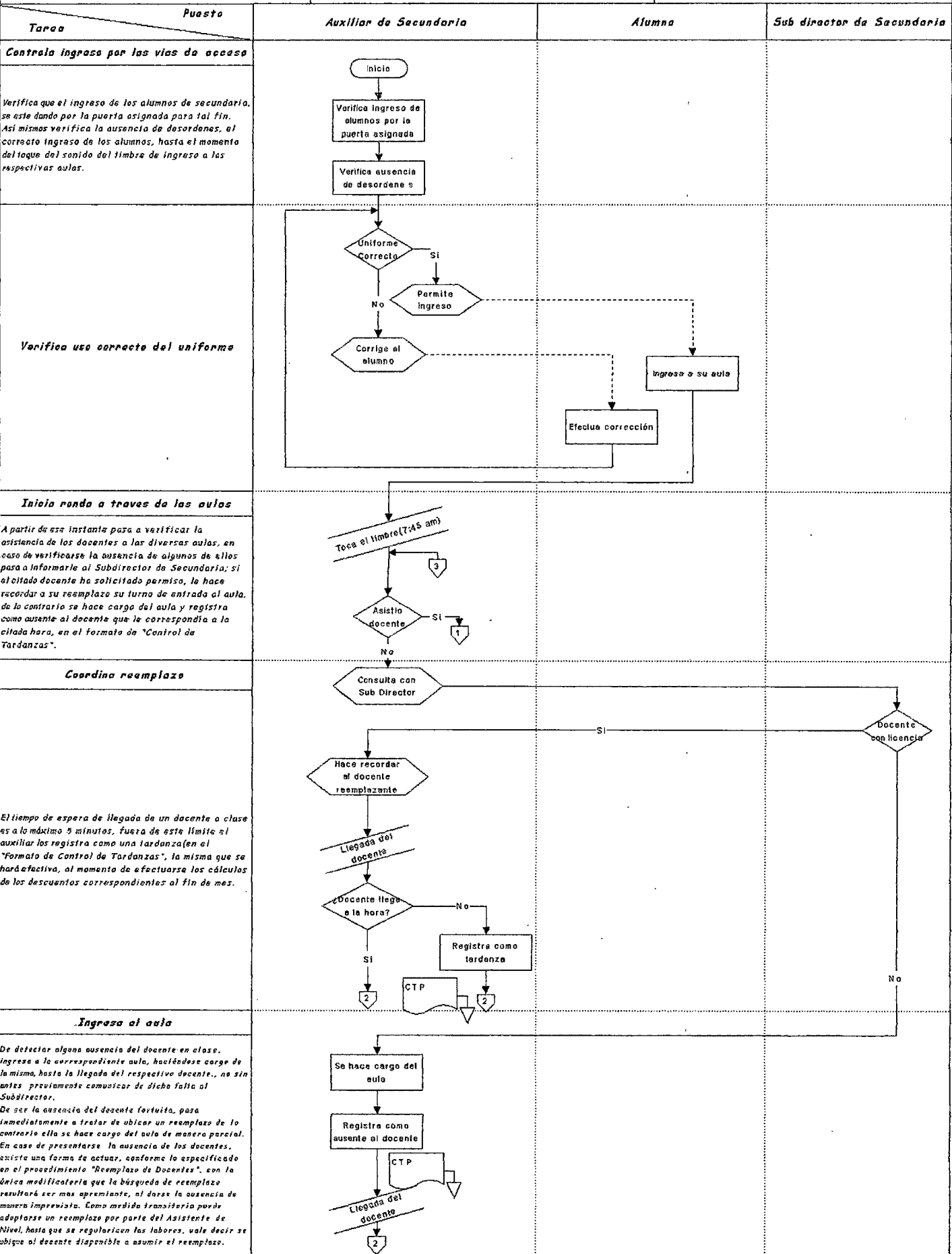


**LEYENDA**

BP	: Boleta de Pago
RH	: Recibos por Honorarios
v	: Voucher
CH	: Cheque
F1	: File de Planillas

FLUJOGRAMA SC4

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Control de Ingreso de Alumnos y Docentes - Secundaria	N° de archivos : 9	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 8	Fecha : 01/04/03



Verifica que el ingreso de los alumnos de secundaria, se este dando por la puerta asignada para tal fin. Asi mismo verifica la ausencia de desordenes, al correcto ingreso de los alumnos, hasta el momento del toque del sonido del timbre de ingreso a las respectivas aulas.

Verifica uso correcto del uniforme

A partir de esa instante para a verificar la asistencia de los docentes a las diversas aulas, en caso de verificarse la ausencia de algunos de ellos para a informarle al Subdirector de Secundaria; si el citado docente ha solicitado permiso, le hace recordar a su reemplazo su turno de entrada al aula, de lo contrario se hace cargo del aula y registra como ausente al docente que le correspondia a la citada hora, en el formato de "Control de Tardanzas".

El tiempo de espera de llegada de un docente a clase es a lo máximo 5 minutos, fuera de este limite el auxiliar los registra como una tardanza(en el "Formato de Control de Tardanzas", la misma que se hará efectiva, al momento de efectuarse los cálculos de los descuentos correspondientes al fin de mes.

De detectar alguna ausencia del docente en clase, ingresa a la correspondiente aula, haciéndose cargo de la misma, hasta la llegada del respectivo docente., no sin antes previamente comunicar de dicha falta al Subdirector.  
De ser la ausencia del docente fortuita, para inmediatamente a tratar de ubicar un reemplazo de lo contrario ella se hace cargo del aula de manera parcial. En caso de presentarse la ausencia de los docentes, existe una forma de actuar, conforme lo especificado en el procedimiento "Reemplazo de Docentes", con la única modificación que la búsqueda de reemplazo resultará ser mas apremiante, al darse la ausencia de manera imprevista. Como medida transitoria puede adaptarse un reemplazo por parte del Asistente de Nivel, hasta que se regularicen las labores, vale decir se ubique al docente disponible a asumir el reemplazo.

FLUJOGRAMA SC4

<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 2 de 2
<b>PROCESAMIENTO:</b> Control de Ingreso de Alumnos y Docentes - Secundaria	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de Inspecciones : 8	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Auxiliar de Secundaria	Alumno	Docente
-------	--------	------------------------	--------	---------

**Tarea:** Controla tardanzas de alumnos

**Puesto:** Auxiliar de Secundaria

**Descripción:** Después de las 8:00 a.m. ingresa al alumno al aula, se solicita su correspondiente diario, a fin de dársele la anotación respectiva

**Tarea:** Atención de requerimientos

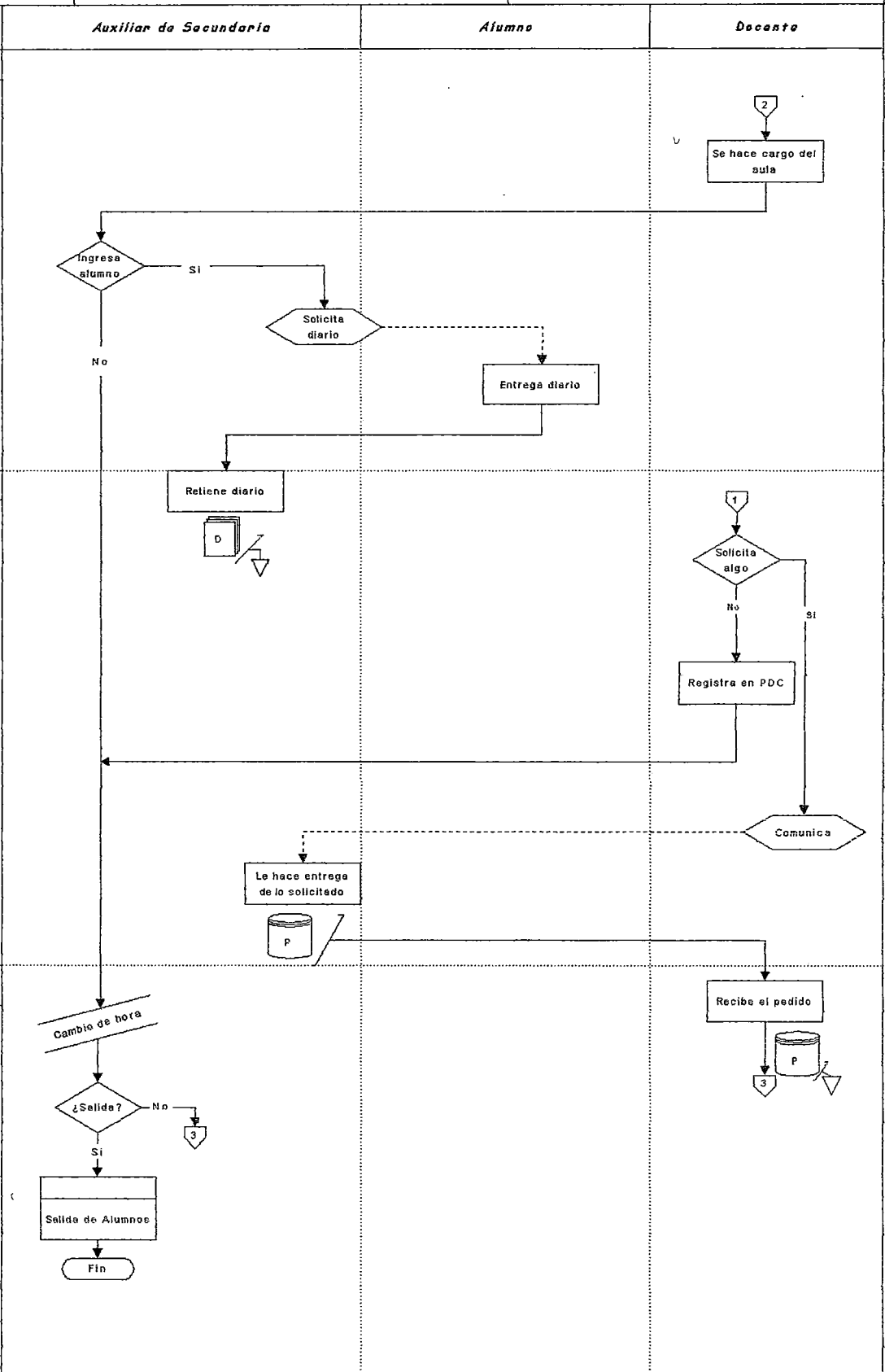
**Puesto:** Auxiliar de Secundaria

**Descripción:** Ante cada cambio de hora se procede a verificar la presencia de profesores en las diversas aulas, así como algunos profesores solicitan algún tipo de material (una tiza, una moto) que necesitan en ese momento para el desarrollo de su clase.

**Tarea:** Salida de alumnos

**Puesto:** Auxiliar de Secundaria

**Descripción:** Durante la inspección en el caso del nivel secundario, se va efectuando en cada cambio de hora por consiguiente la labor se multiplica en comparación con el nivel primaria; sin embargo como se pueda apreciar, tanto los procedimientos de ingresos de ambos niveles, tienen rasgos similares, o parciales, lo que lleva a la posibilidad de poder unificarlos, ya que la expedición del manual se busca organizar convenientemente los procesos esenciales, que en el caso del control de ingresos del alumnado y docentes, resulta sumamente imprescindible.

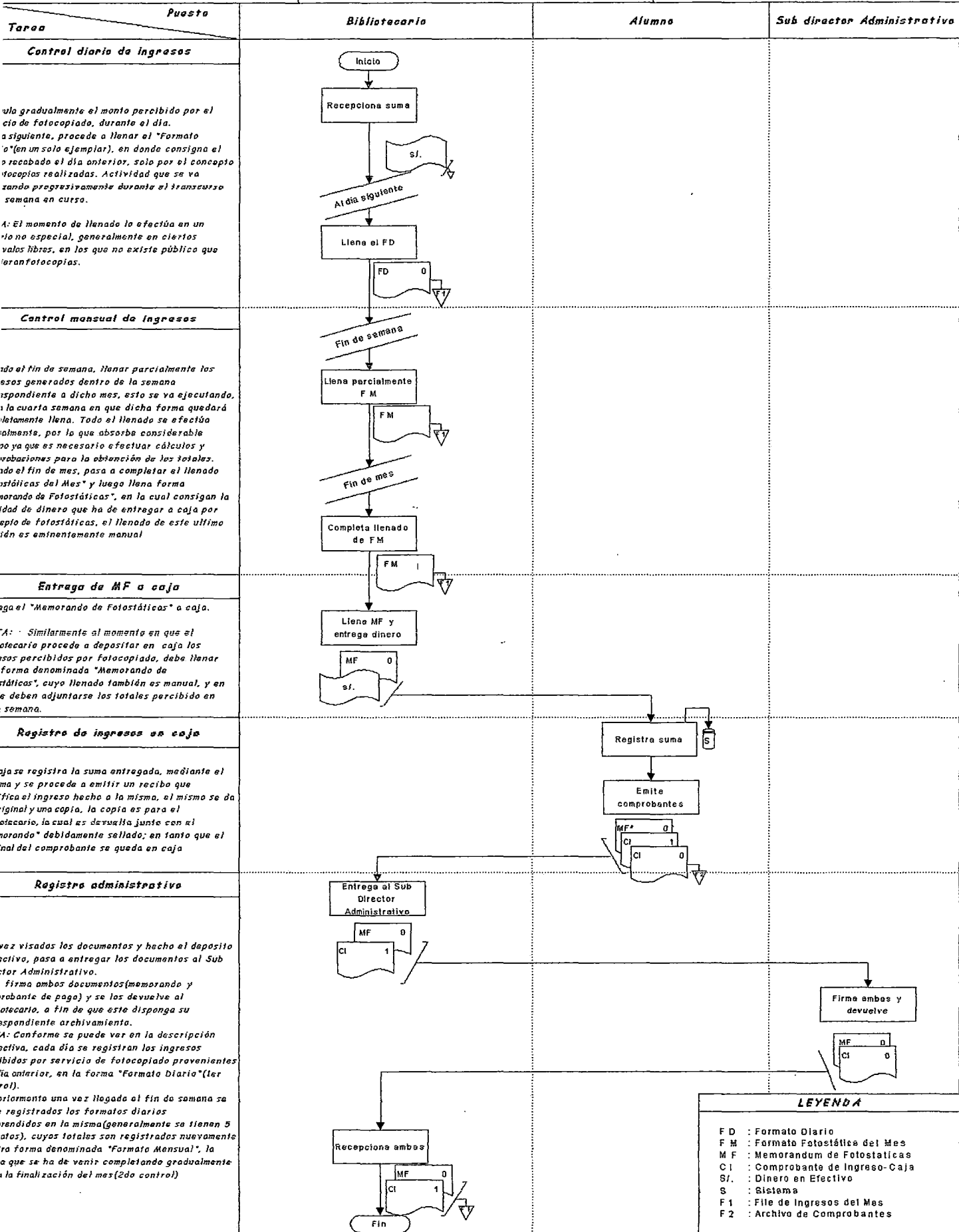


**LEYENDA**

- P : Pedido
- CTP : Formato Control de Tardanza-Profesores
- PDC : Parte Diario de Clases

FLUJOGRAMA SC5

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 5	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Ingresos por Servicio de Fotocopiado	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03





FLUJOGRAMA SC6

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 2	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Tardanzas y Faltas-Alumnos	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Auxiliar de Secundaria	Alumno
-------	--------	------------------------	--------

Coloca sello "Tardanza", sobre diario

En caso de que el alumno llegó tarde, este se encuentra obligado a hacer entrega de su diario al Auxiliar de Secundaria, el cual se encargará de colocar el sello "Tardanza" dentro del mismo, y lo mantendrá en su poder (diario) durante el transcurso de la clase.

Toma nota en cuaderno de apuntes

El auxiliar de secundaria toma nota manualmente, de la tardanza en un cuaderno de apuntes.

Nota: Posteriormente este detalle le servirá para confeccionar la lista de faltantes del día dentro del Parte Diario de Secundaria. En el caso del control de tardanzas y de las faltas cometidas por el alumnado, este se viene llevando a cabo mediante el registro en un cuaderno simple de control, titulado "Cuaderno Auxiliar", el mismo que si es cierto puede ser de gran utilidad a su alrededor, no brinda las garantías necesarias para un control, a lo que se añade que su llenado es manual, hecho que no agiliza el proceso.

Indaga por alumnos ausentes

Antes de salir del refrigerio en adelante, se encarga de indagar por aquellos alumnos que han faltado a clase durante el día. La manera de tomar de estos es anotando en las mismas aulas tomando lista o de lo contrario pregunta a los alumnos respecto a quienes están ausentes durante dicho día.

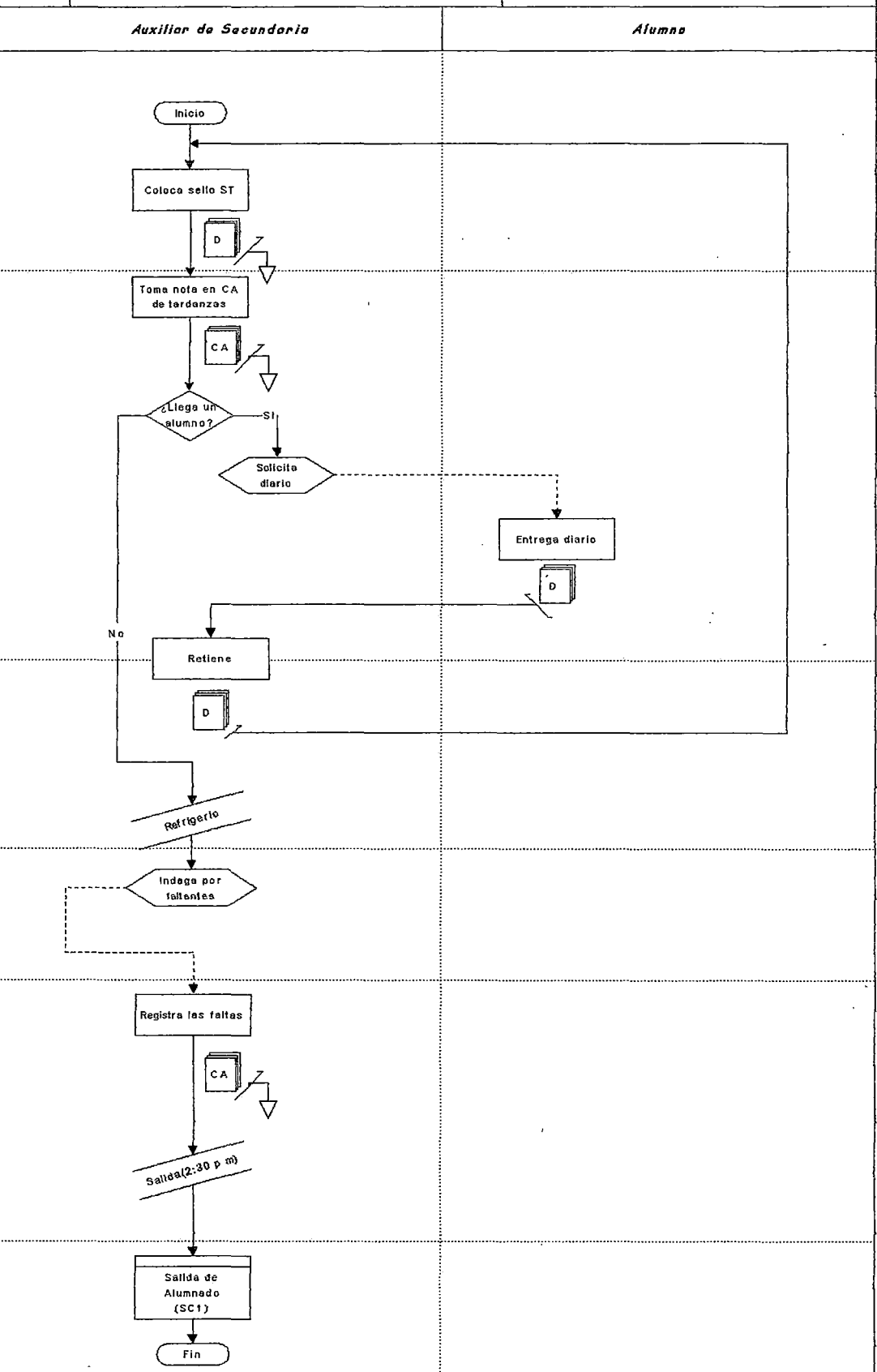
Registra faltas en cuaderno de apuntes

De manera análoga toma nota de las faltas, en su cuaderno de apuntes que utiliza para su control personal.

Nota: Similarmente a las tardanzas, este detalle le servirá posteriormente, para confeccionar la lista de faltantes del día dentro del parte diario de secundaria. El objetivo que conduce al auxiliar de secundaria a realizar el control de tardanzas y faltas, es la participación en la elaboración del "Parte Diario de Secundaria", para lo cual requiere tanto la relación de faltantes y de las tardanzas que se producen durante el día de docentes como de alumnado.

Controla la salida del alumnado

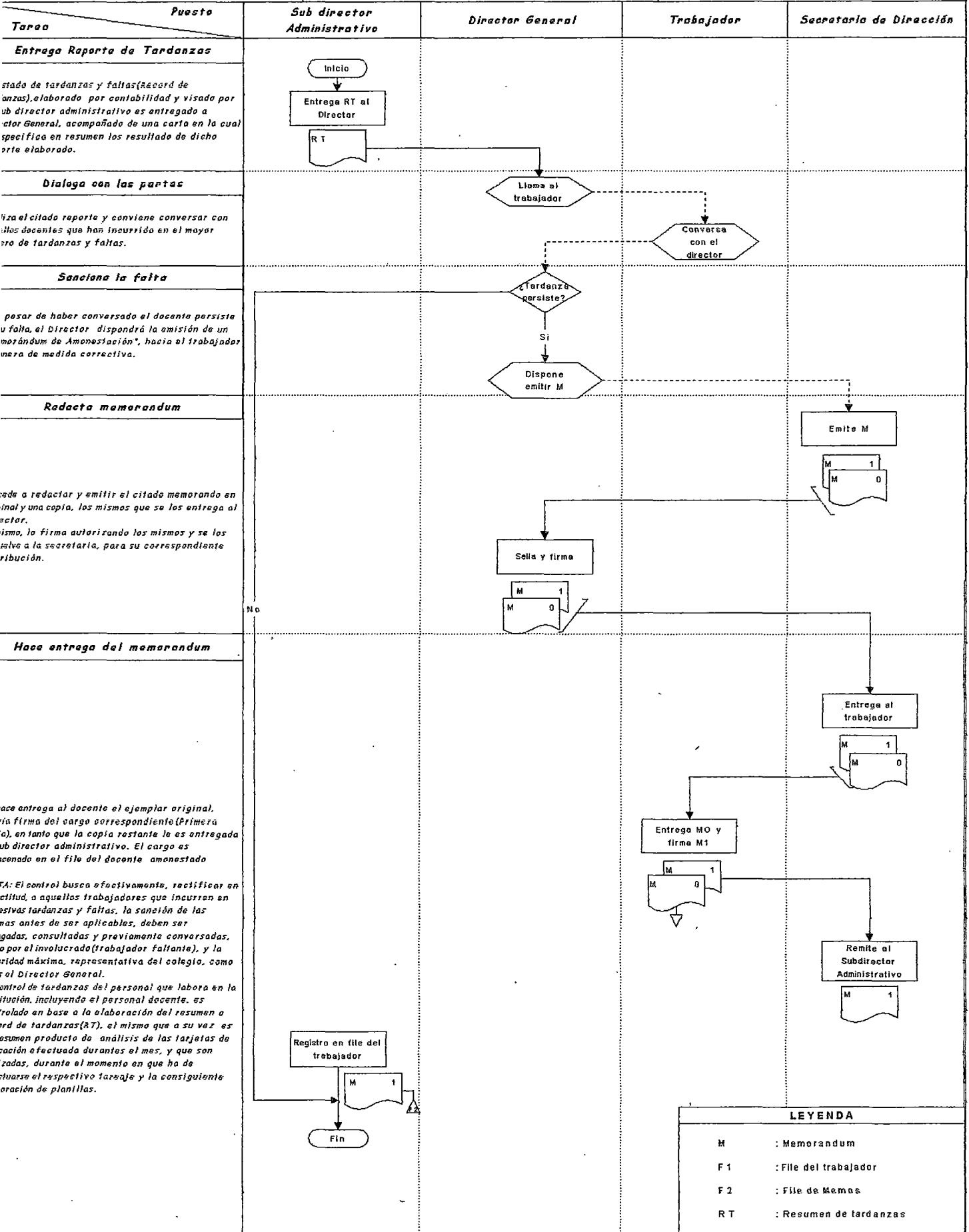
En el caso de control docente el mismo se efectúa antes de salir de cada cambio de hora en el Parte Diario de Clases, el mismo es un documento que a pesar de ser su llenado una actividad manual, es un documento que es reconocido por las diferentes instancias de la institución, a diferencia del cuaderno auxiliar.



LEYENDA	
ST	: Sello de Tardanza
D	: Diario del Alumno
CA	: Cuaderno Auxiliar

FLUJOGRAMA SC7

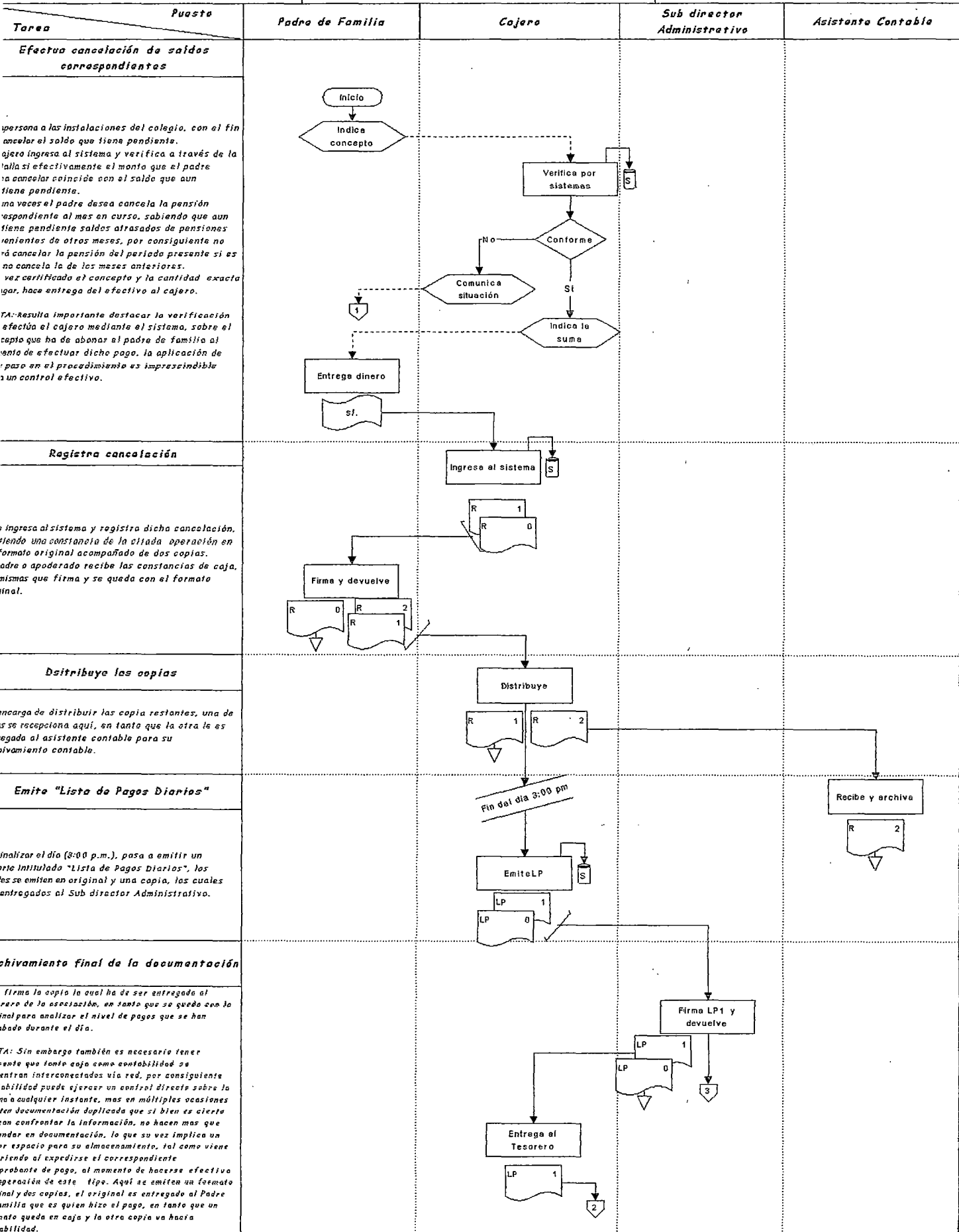
<b>BSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
<b>OCEDIMIENTO:</b> Control de Tardanzas y Faltas-Trabajador	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03



LEYENDA	
M	: Memorandum
F 1	: File del trabajador
F 2	: File de Memos
RT	: Resumen de tardanzas

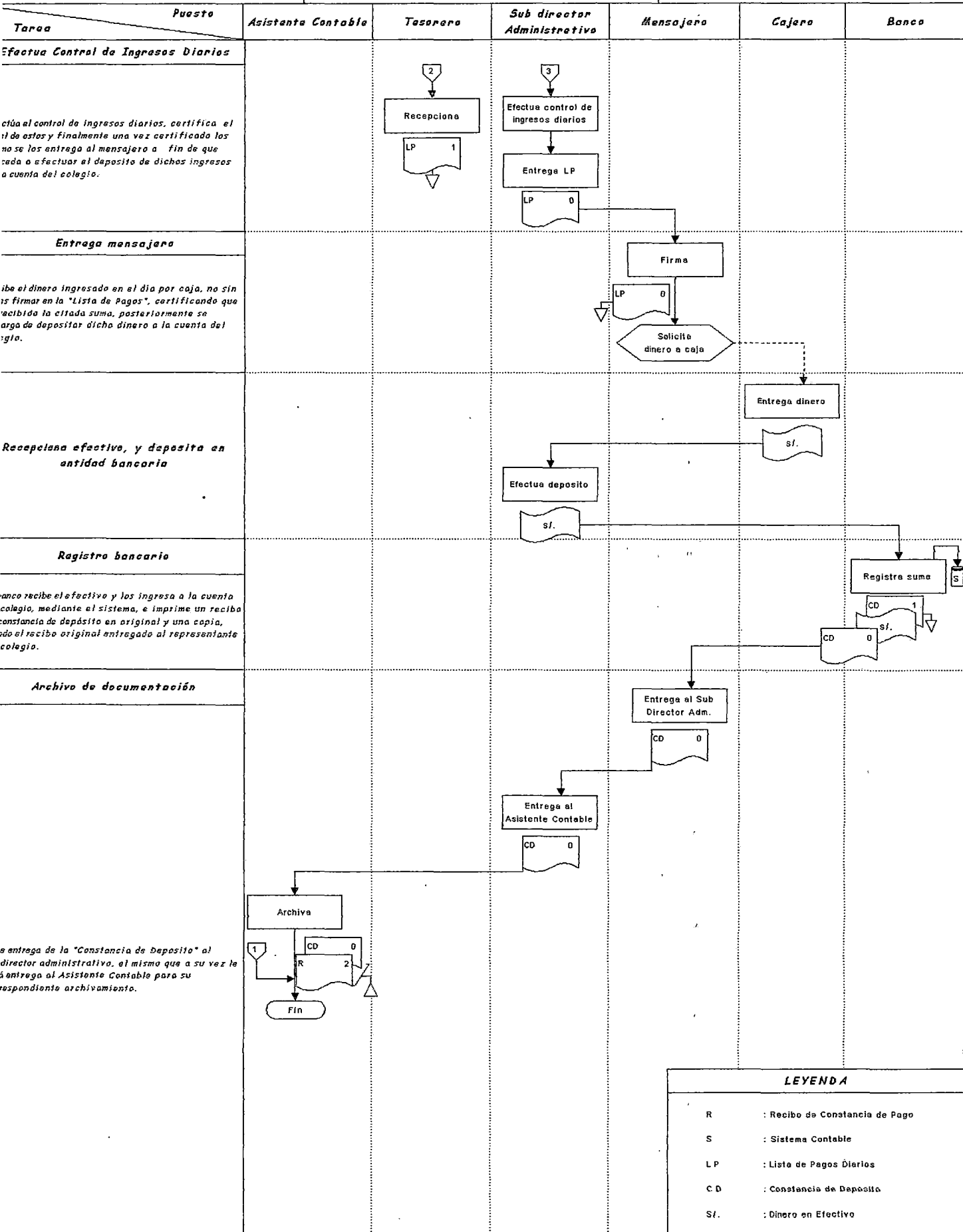
FLUJOGRAMA SC8

<b>BSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 7	Diagrama : Actual
<b>OCEDIMIENTO:</b> Cobro de Pensiones	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 2
	N° de archivos : 5	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/09



FLUJOGRAMA SC8

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 7	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 4	Hoja : 2 de 2
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Cobro de Pensiones	N° de archivos : 5	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/83

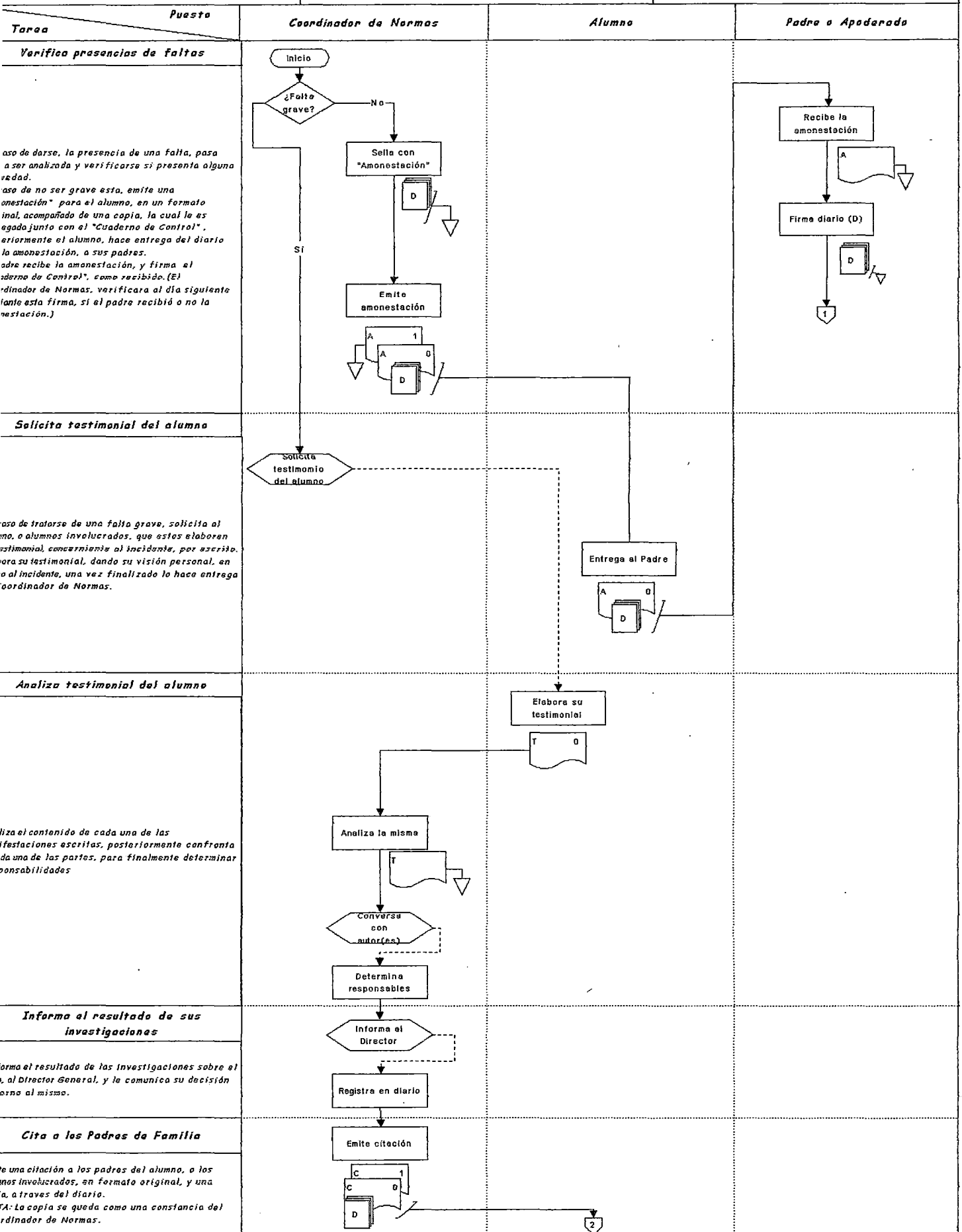


**LEYENDA**

R	: Recibo de Constancia de Pago
S	: Sistema Contable
LP	: Lista de Pagos Diarios
CD	: Constancia de Depósito
S/.	: Dinero en Efectivo

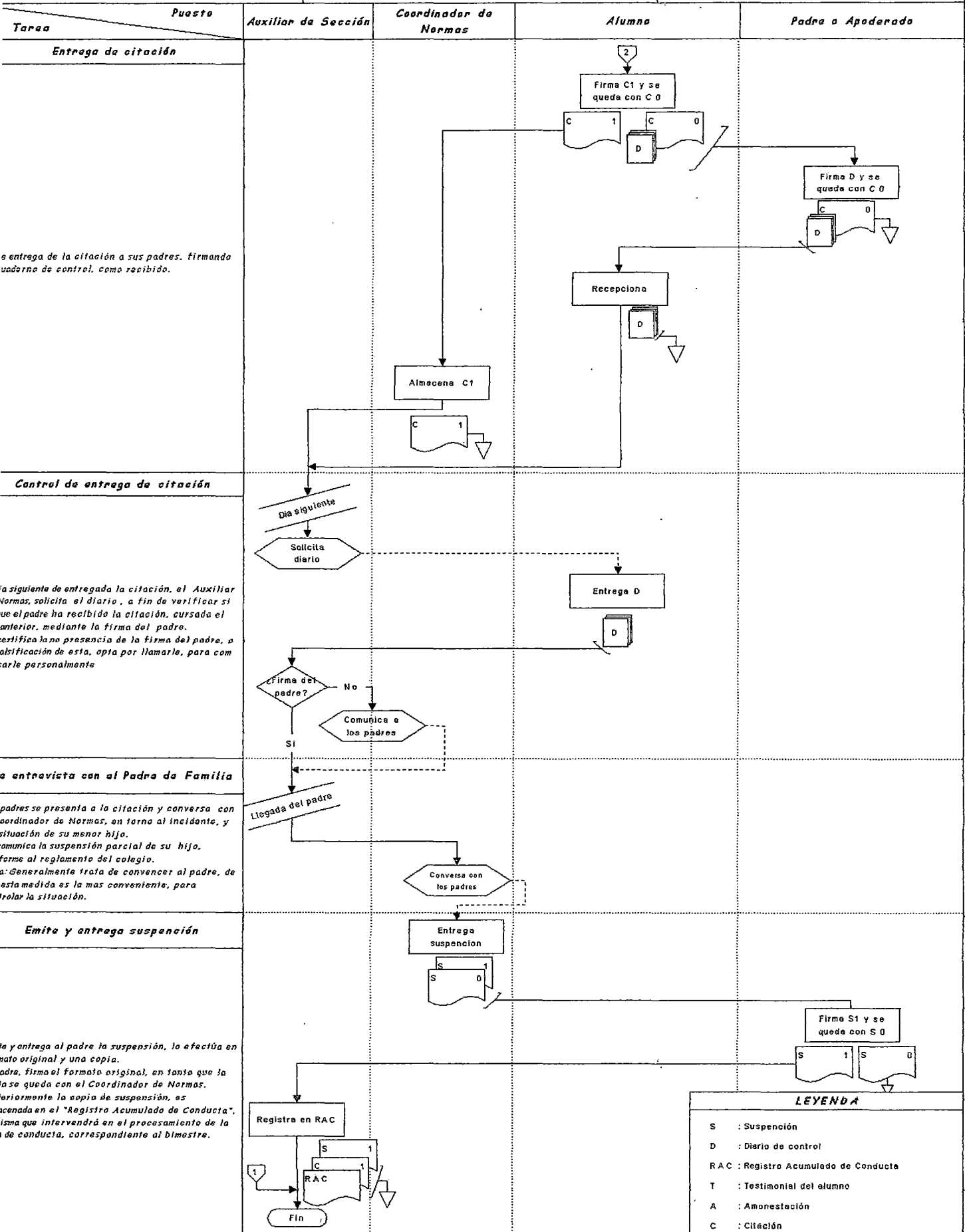
FLUJOGRAMA SC9

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 1 de 2
<b>OCEDIMIENTO:</b> Sanción de Faltas	N° de archivos : 5	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03



FLUJOGRAMA SC9

<b>BSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 2 de 2
<b>OCEDIMIENTO:</b> Sanción de Faltas	N° de archivos : 5	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de Inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

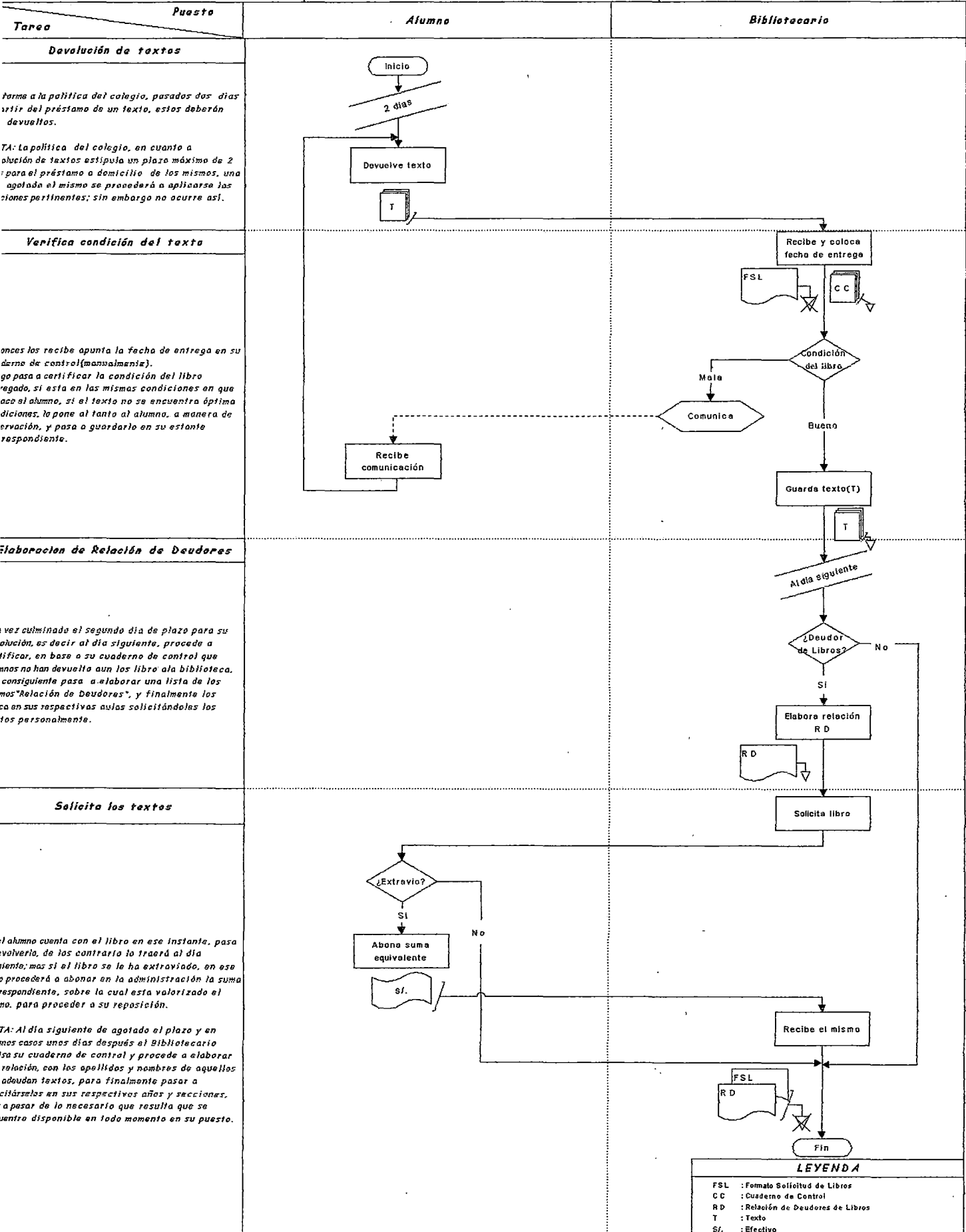


**LEYENDA**

- S : Suspensión
- D : Diario de control
- RAC : Registro Acumulado de Conducta
- T : Testimonial del alumno
- A : Amonestación
- C : Citación

FLUJOGRAMA SC10

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 2 N° de documentos : 5	Diagrama : Actual Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Devolución de Textos	N° de archivos : 3 N° de inspecciones : 2	Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03



forma a la política del colegio, pasados dos días de la entrega del préstamo de un texto, estos deberán devueltos.

TA: La política del colegio, en cuanto a devolución de textos estipula un plazo máximo de 2 días para el préstamo a domicilio de los mismos, una agotada el mismo se procederá a aplicarse las sanciones pertinentes; sin embargo no ocurre así.

**Verifica condición del texto**

cuando los recibe apunta la fecha de entrega en su cuaderno de control (manualmente). Luego pasa a certificar la condición del libro entregado, si esta en las mismas condiciones en que se le presta al alumno, si el texto no se encuentra en óptimas condiciones, lo pone al tanto al alumno, a manera de advertencia, y pasa a guardarlo en su estante correspondiente.

**Elaboracion de Relación de Deudores**

Al haber culminado el segundo día de plazo para su devolución, es decir al día siguiente, procede a certificar, en base a su cuaderno de control que algunos alumnos no han devuelto aun los libros a la biblioteca, consiguientemente pasa a elaborar una lista de los mismos "Relación de Deudores", y finalmente los llama en sus respectivas aulas solicitándoles los libros personalmente.

**Solicita los textos**

Si el alumno cuenta con el libro en ese instante, para devolverlo, de lo contrario lo traerá al día siguiente; mas si el libro se le ha extraviado, en ese caso procederá a abonar en la administración la suma correspondiente, sobre la cual esta valorizado el libro, para proceder a su reposición.

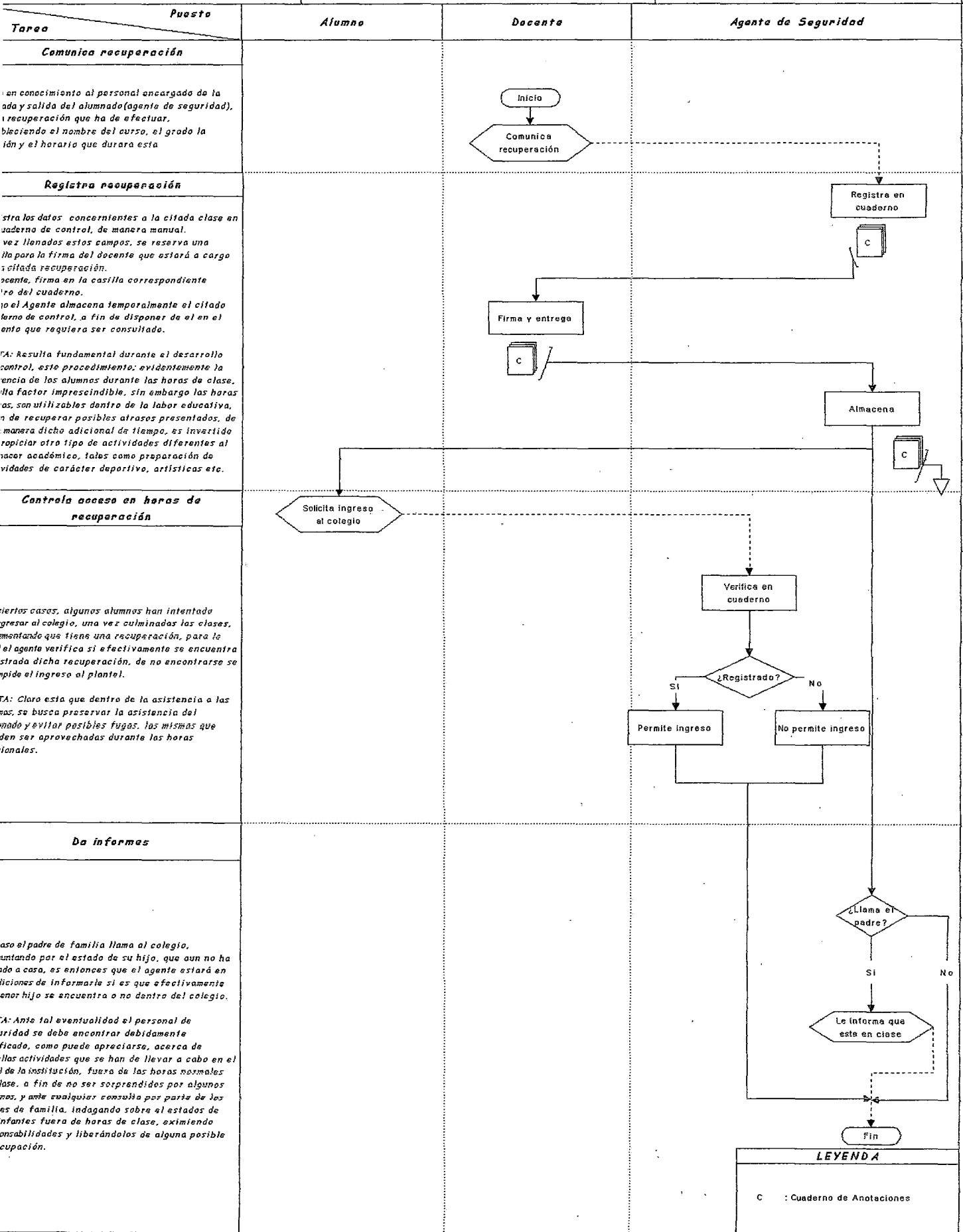
TA: Al día siguiente de agotado el plazo y en algunos casos unos días después el Bibliotecario revisa su cuaderno de control y procede a elaborar una relación, con los apellidos y nombres de aquellos alumnos adeudados textos, para finalmente pasar a solicitarlos en sus respectivos años y secciones, a pesar de lo necesario que resulta que se mantenga disponible en todo momento en su puesto.

**LEYENDA**

FSL	: Formulario Solicitud de Libros
CC	: Cuaderno de Control
R D	: Relación de Deudores de Libros
T	: Texto
Sf.	: Efectivo

FLUJOGRAMA SC 11

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Recuperación en Clase	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 1
	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de Inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03



**LEYENDA**

C : Cuaderno de Anotaciones



FLUJOGRAMA SC 12

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 3 N° de documentos : 2 N° de archivos : 3 N° de inspecciones : 1	Diagrama : Actual Hoja : 1 de 1 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>OCEDIMIENTO:</b> Control de Horas Extras Adicionales		

Tarea	Puesto	Emisor	Encargado del traslado	Agente de Seguridad
-------	--------	--------	------------------------	---------------------

**Autorización salida de bienes del colegio**

Presenta el encargado del comité de vigilancia la salida del plantel de determinado bien material, para cuyo efecto emite, un formato de la de bienes en original y copia. El original es para ser entregado a la persona encargada de su traslado, en tanto que la copia se reserva, en espera del retorno del bien. La persona encargada del traslado, recibe el original de formato original debidamente firmado y el original de formato original de salida de bienes. En el momento del traslado al agente de la puerta, solicita al personal de traslado del bien, el permiso correspondiente para la extracción del mismo, por lo que le hace entrega del formato original de salida de bienes.

Nota: La salida de bienes del inmueble oficial de la institución, procederá, solo mediante la autorización, parte del comité de vigilancia, el cual se encuentra facultado para este efecto. Es por tal, que en el momento del retiro, en la puerta de salida se debe registrar debidamente esta operación, con el fin de evitar malos entendidos, y acarrear consiguientes problemas.

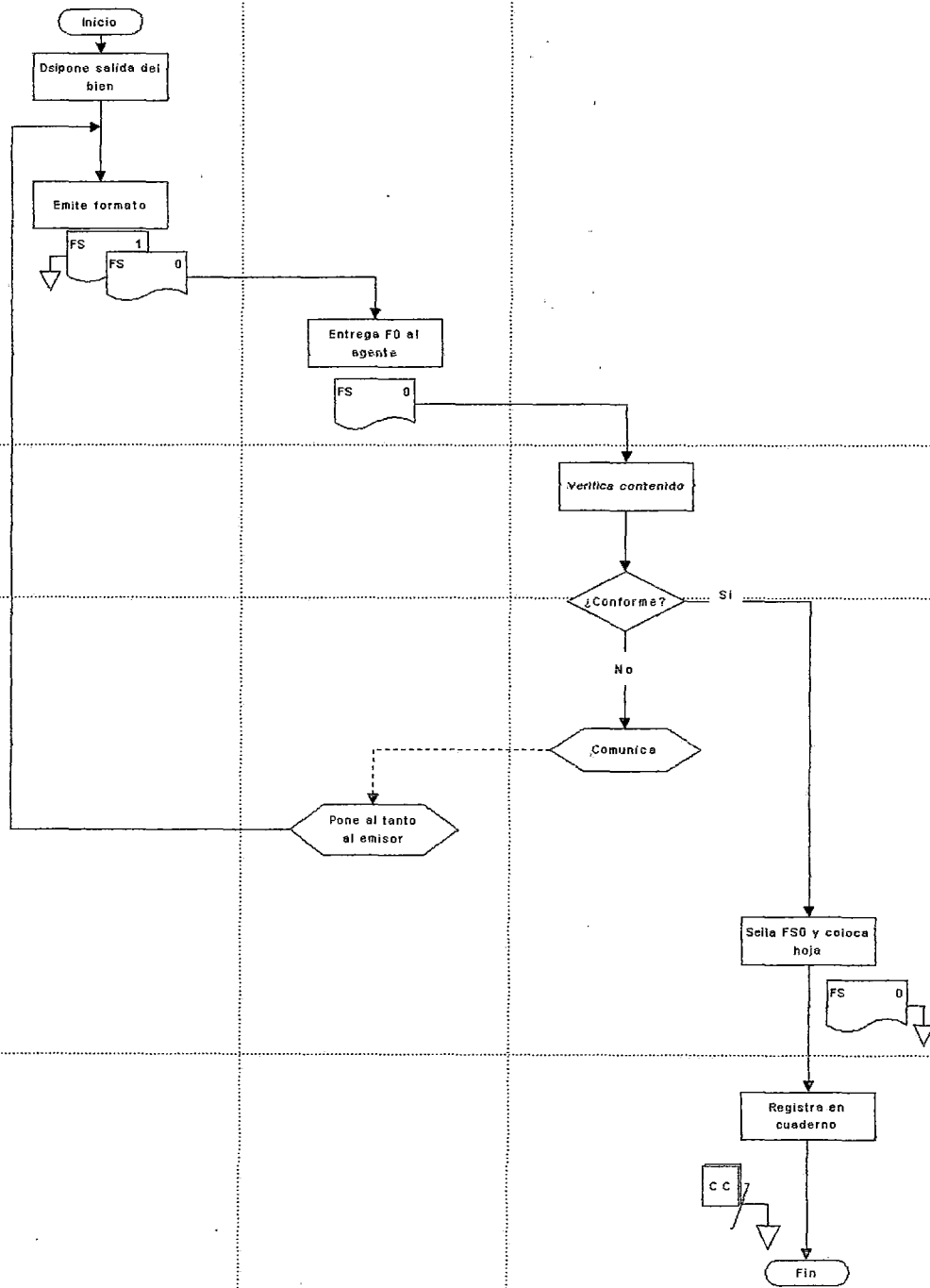
**Verifica conformidad contenido de F0**

Verifica su contenido, en caso de no ser conforme comunica con el emisor del citado documento, solicitando disconformidad. Si se encuentra todo en conformidad, procede a registrar dicho formato, inscribiendo sobre el mismo de manera manual la hora de salida del bien, marcándose temporalmente.

**Efectúa el registro respectivo**

Presenta el formato de salida, dentro de un cuaderno denominado "Ingreso y salida de Bienes", el cual es un simple cuaderno, dentro del cual se registran los datos de manera manual.

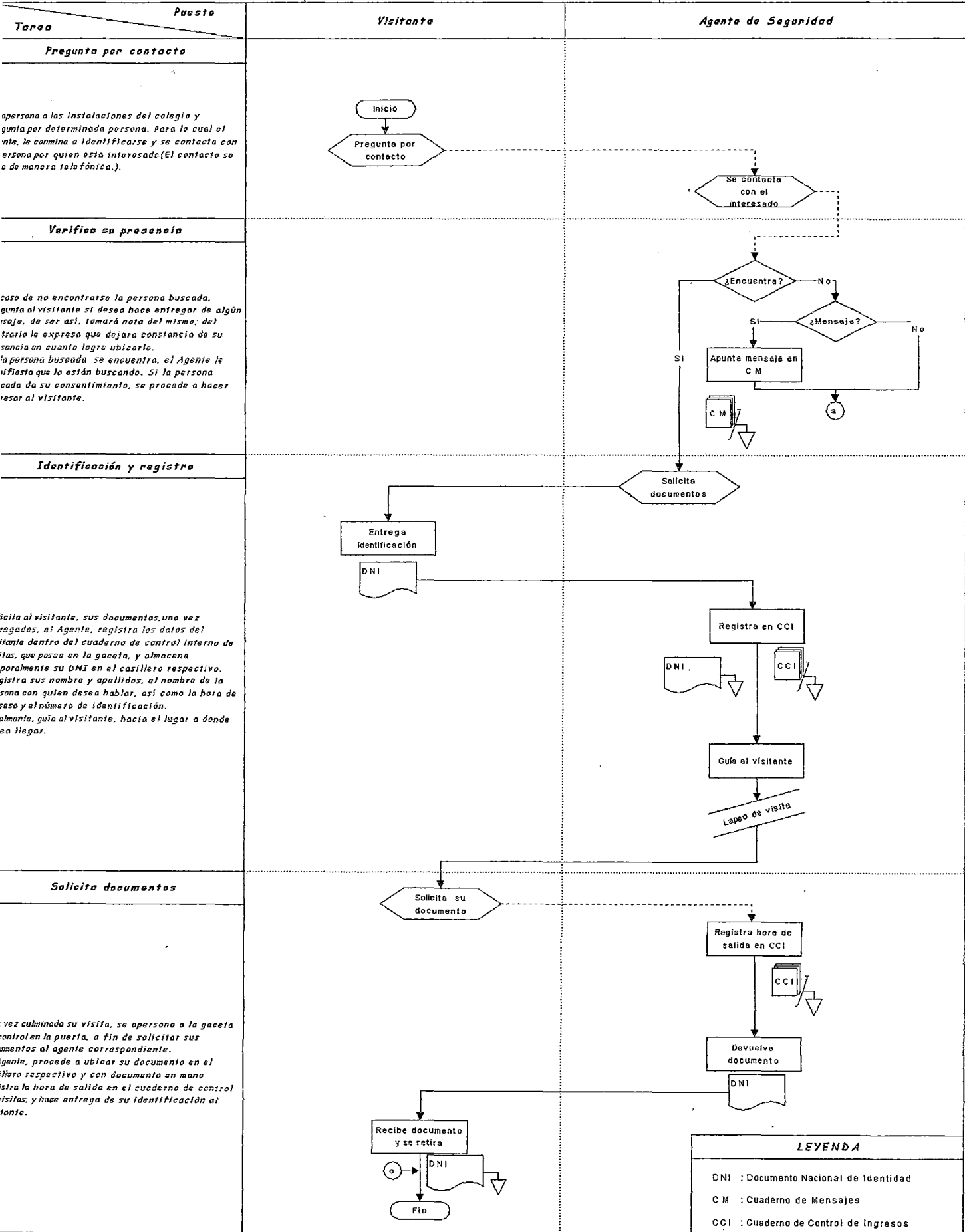
Nota: Afortunadamente no se han reportado hasta el momento problemas mayores con su desarrollo, si se tiene además en cuenta que su frecuencia no es muy común durante el transcurso del año.



LEYENDA	
CC	: Cuaderno de Control
FS	: Formato de Salida

FLUJOGRAMA SC 13

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control		N° de personal : 2 N° de documentos : 3 N° de archivos : 3 N° de inspecciones : 2	Diagrama : Actual Hoja : 1 de 1 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Ingreso y Salida del Colegio			



**LEYENDA**

- DNI : Documento Nacional de Identidad
- C M : Cuaderno de Mensajes
- CCI : Cuaderno de Control de Ingresos

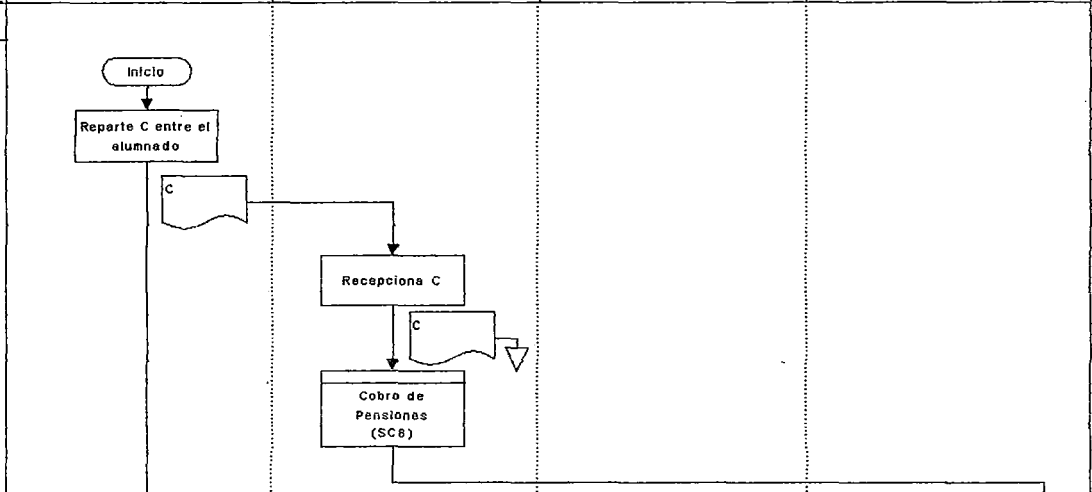
FLUJOGRAMA SC 14

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
<b>OCESAMIENTO:</b> Control de Pago de Pensiones	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Asistente Contable	Alumno	Banca	Sub director Administrativo
-------	--------	--------------------	--------	-------	-----------------------------

Efectúa el reparto de cupones de pago

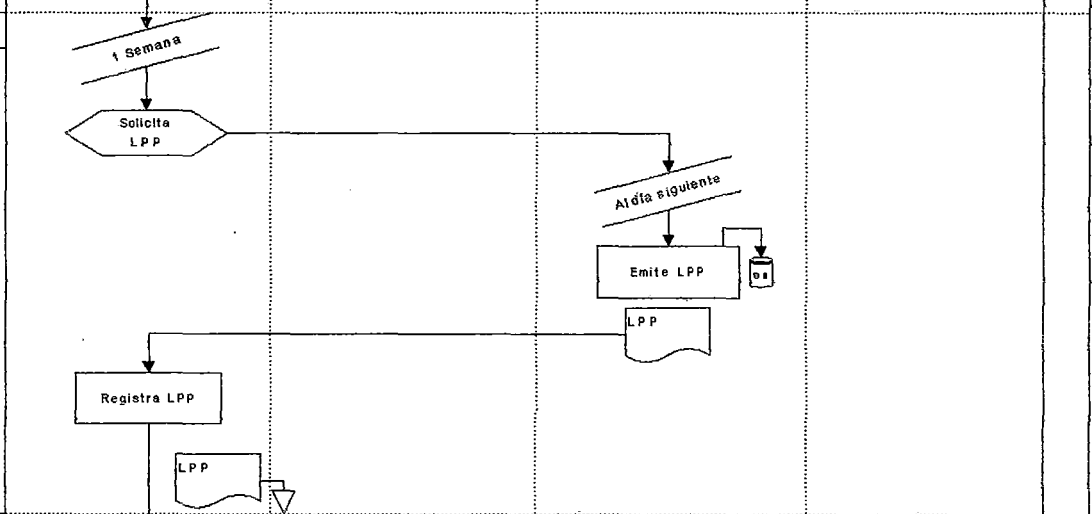
Se reparte por intermedia de los asistentes de nivel, cupones o recibos de pago, a fin de que estos lleguen a su cancelación, durante el mes.



Solicita Lista de Pago de Pensiones

Forme transcurrir el mes, va verificando los cupones de cancelación de pensiones, solicitando al banco el listado de pagos efectuados, esto se da hasta una semana antes de finalizado el mes respectivo.

Nota: Generalmente el listado se solicita cada semana, y en las oportunidades que lo disponga el Sub-Director Administrativo.

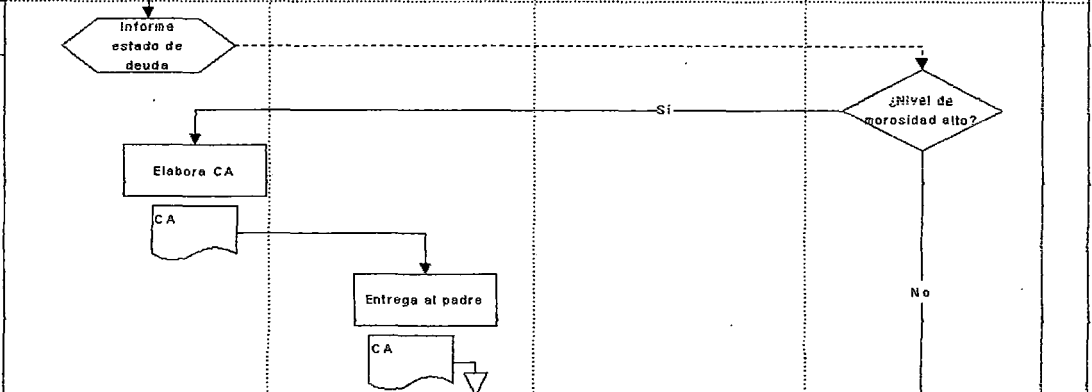


Verifica estado de morosidad

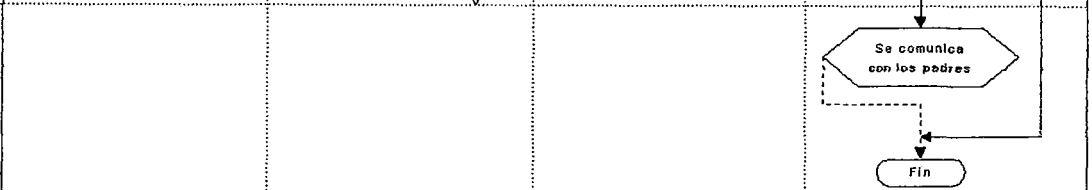
Se verifica el nivel del estado de morosidad, y si este es elevado, dispone envío de amonestación a los padres.

Una vez elaborada las cartas de amonestación correspondiente, y una vez culminadas procede a su impresión y respectivo engrapado.

Al momento de entrega, se efectúa discretamente la entrega de amonestación al alumno, ya sea personalmente, o adjuntándolas dentro del diario de clase. A fin que las mismas las hayan llegar a sus padres.



Se comunica con los Padres de Familia

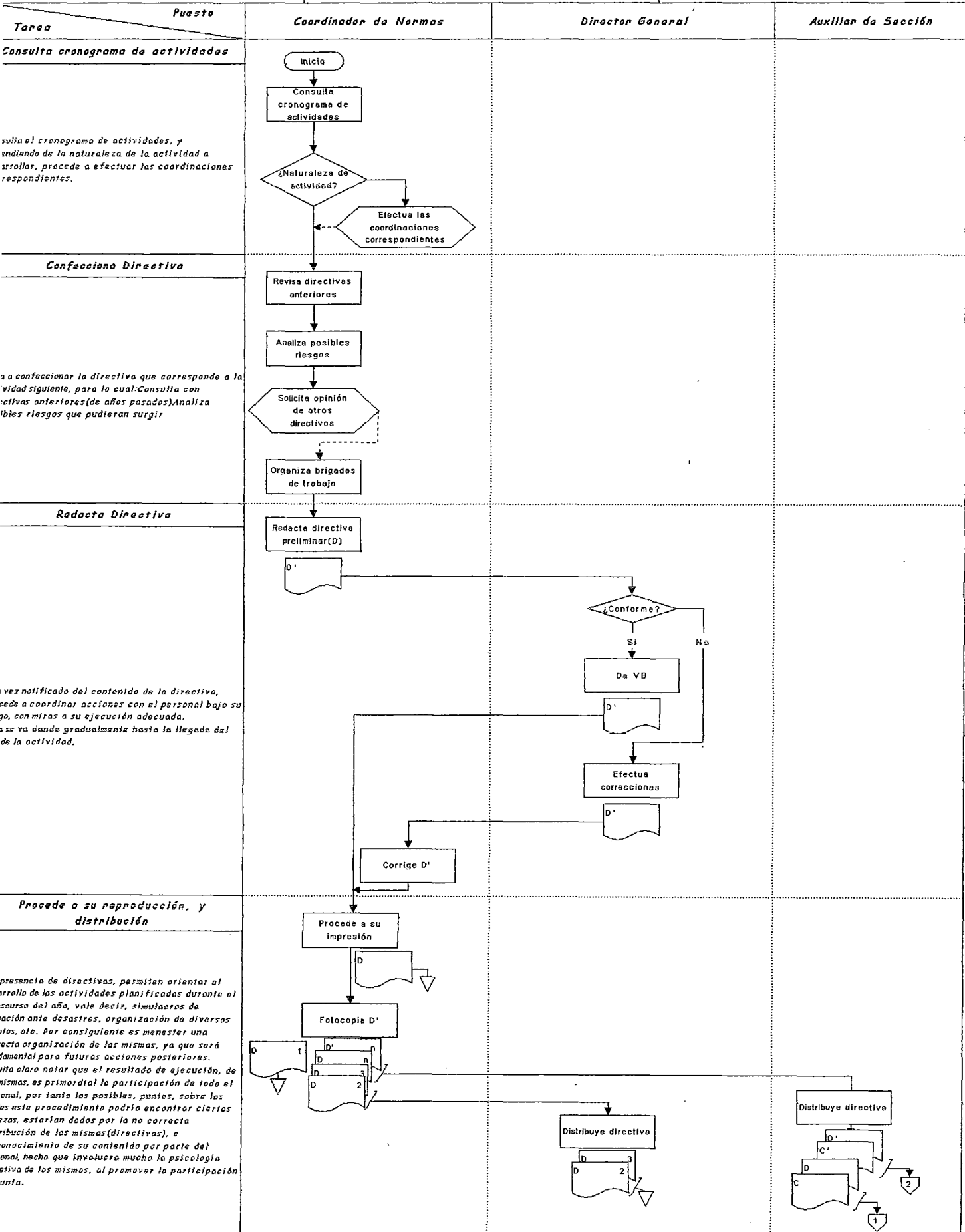


**LEYENDA**

- LPP : Listado de Pagos de pensiones por Banco
- CA : Carta de Amonestación
- C : Cupon de Pago
- SB : Sistema Bancario

FLUJOGRAMA SC 15

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 3	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 1 de 2
<b>OCEDIMIENTO:</b> Elaboración de Directivas	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02

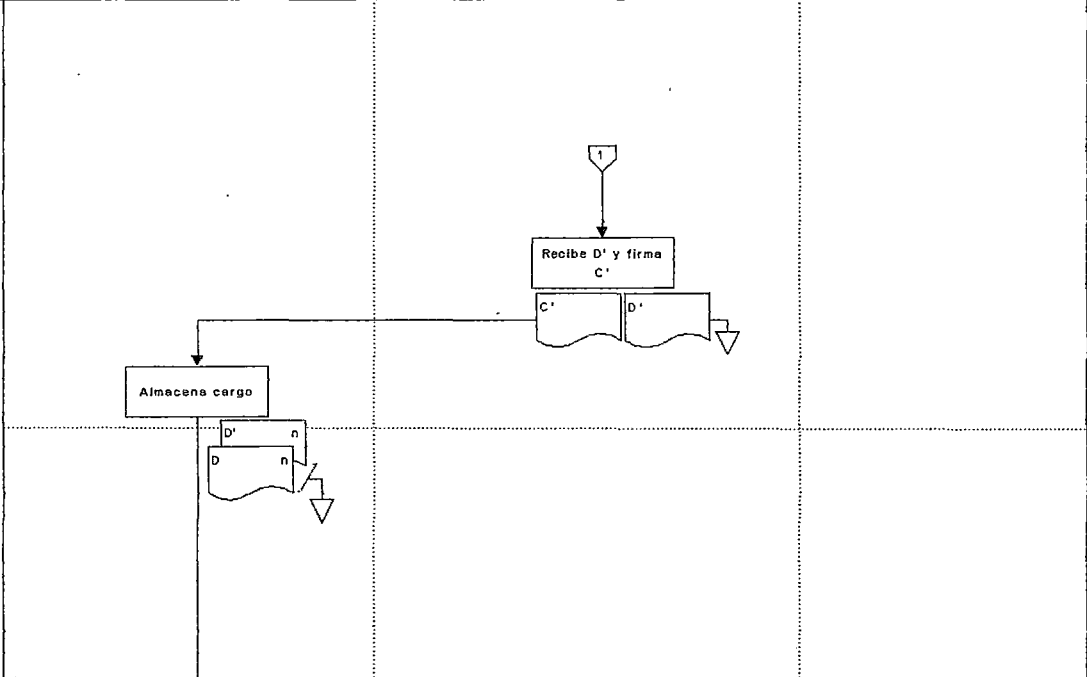


FLUJOGRAMA SC 15

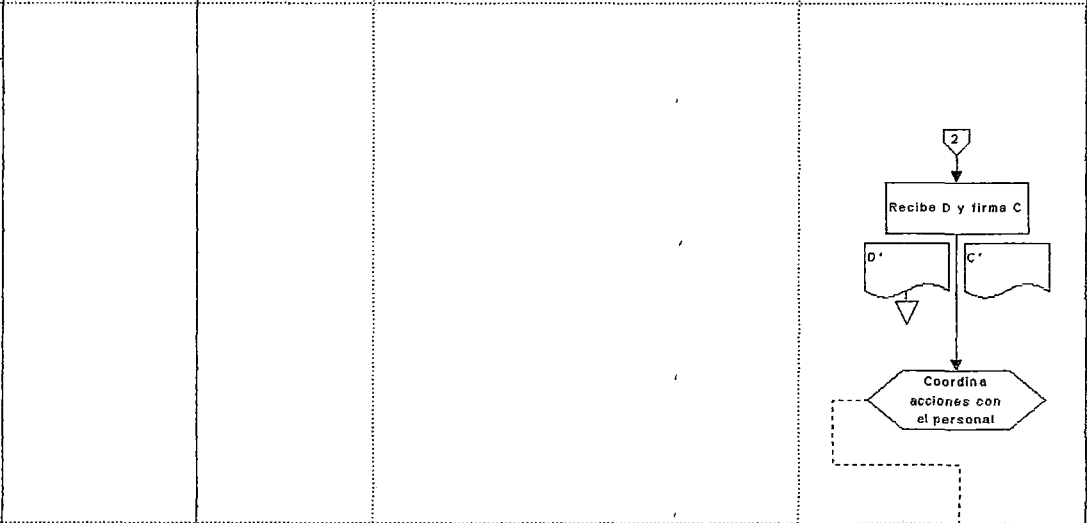
<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 3	Diagrama : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 2 de 2
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaboración de Directivas	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Coordinador de Normas	Director General	Auxiliar de Sección
-------	--------	-----------------------	------------------	---------------------

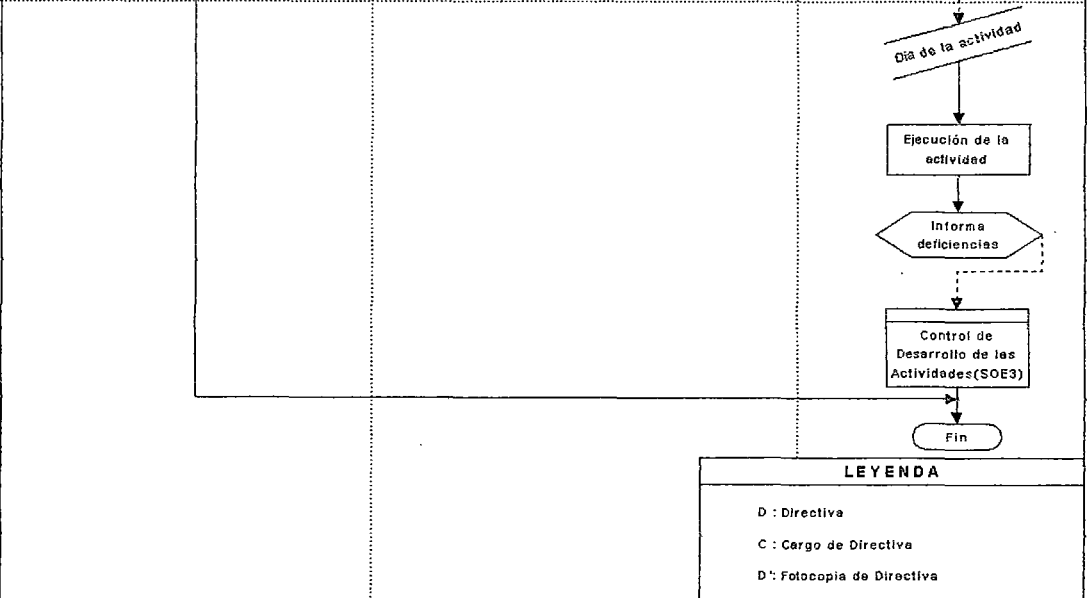
*Recepción de directivas y firma del cargo respectivo*



*Preparación previa a la ejecución de las actividades*



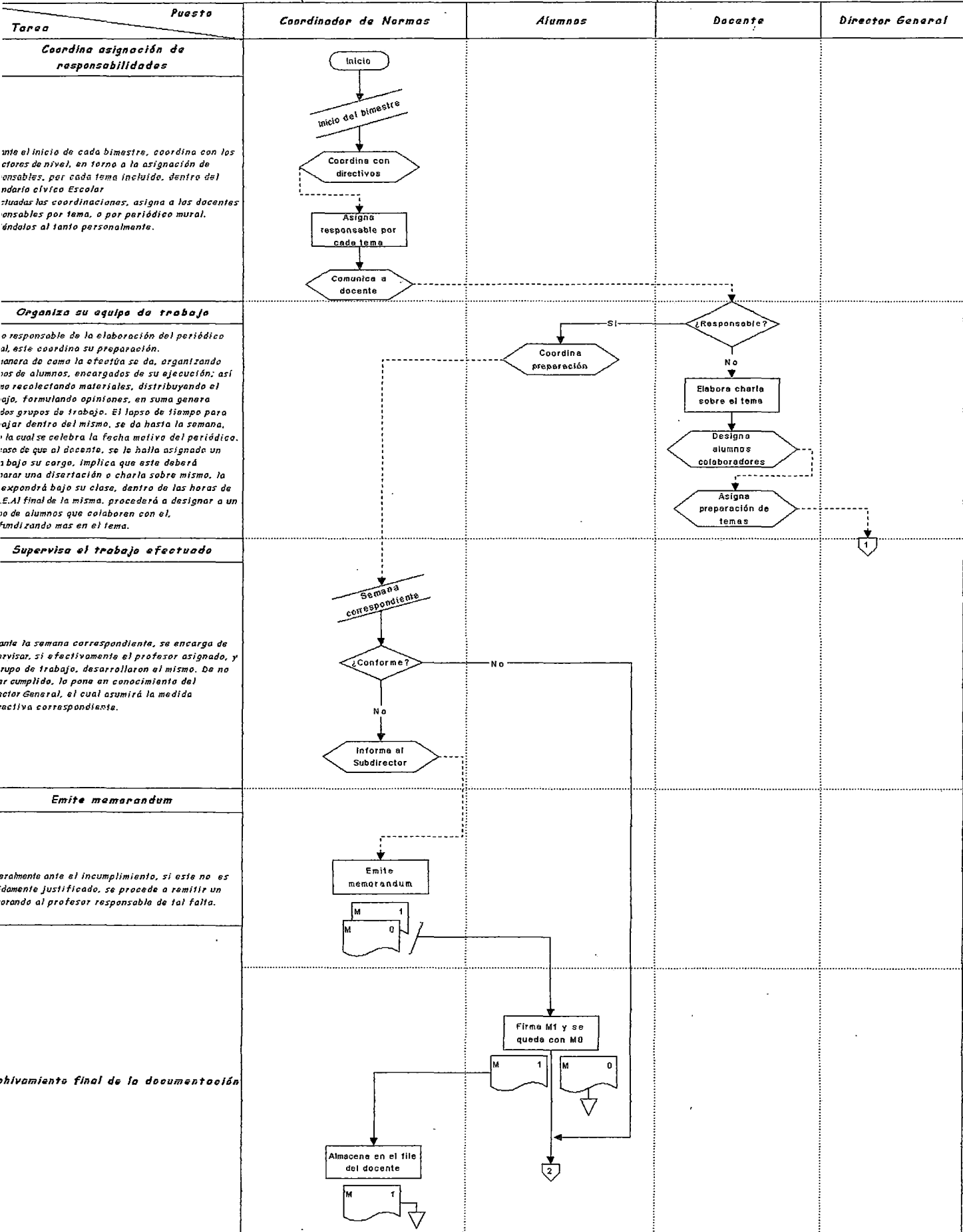
*Ejecución de la actividad programada*



LEYENDA	
D :	Directiva
C :	Carga de Directiva
D' :	Fotocopia de Directiva

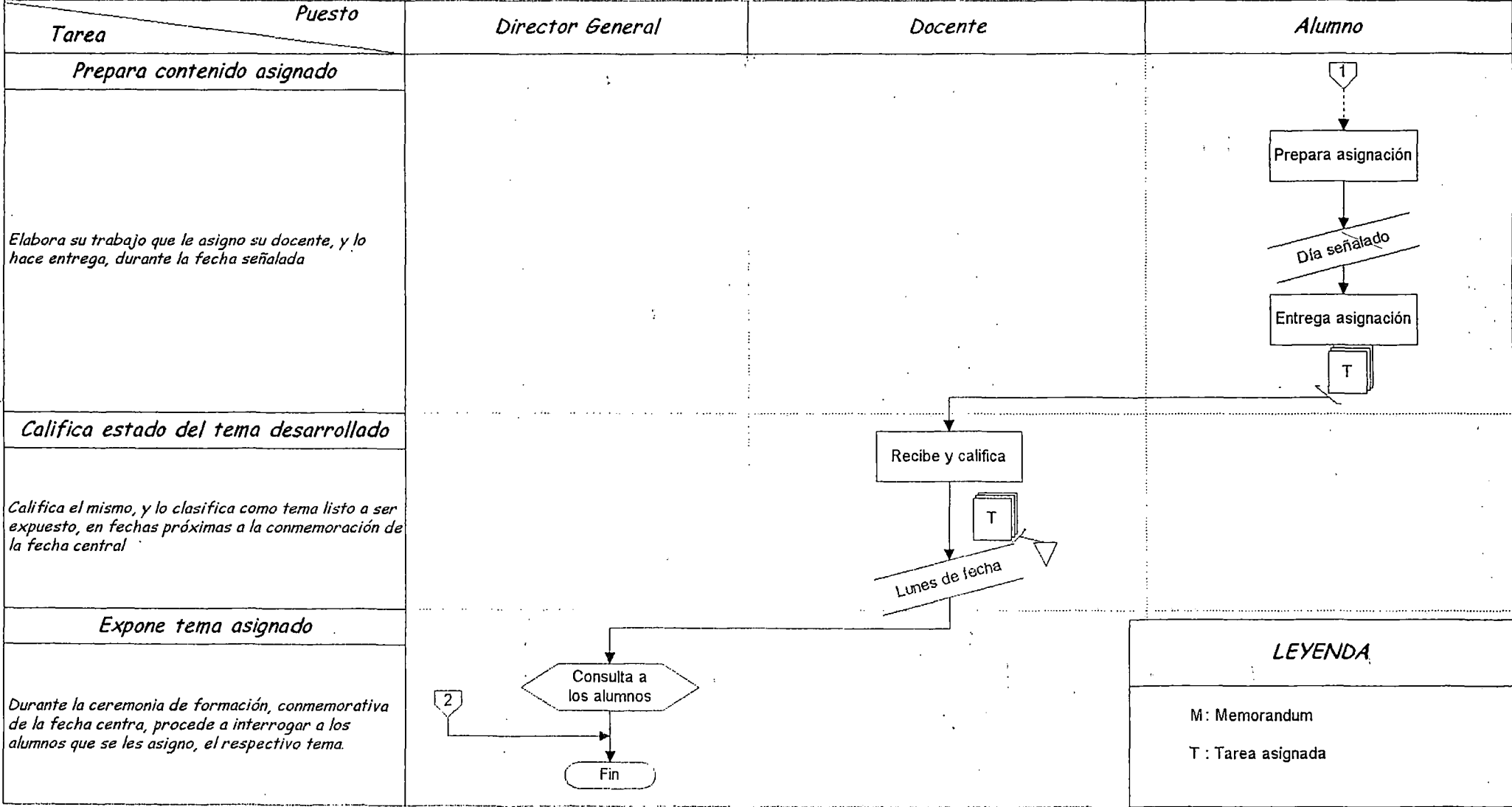
FLUJOGRAMA SC 16

<b>SISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama N° : Actual
	N° de documentos : 6	Hoja : 1 de 2
<b>OCEDIMIENTO:</b> Orientación del Alumnado	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03



## FLUJOGRAMA SC 16

<b>SUBSISTEMA:</b> <p style="text-align: center;">Técnico</p>	N° de personal : 4 N° de documentos : 6 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 3	Diagrama N° : Actual Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> <p style="text-align: center;">Orientación del Alumnado</p>		



***FLUJOGRAMAS  
DE  
PROCEDIMIENTOS  
INCLUIDOS  
EN LAS  
MEJORAS***



**FLUJOGRAMA SOP 1A**

<b>SUBSISTEMA:</b> Operativo-Pedagógico	N° de personal : 3	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Utilización de Medios Audiovisuales	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Encargado/Auxiliar de Nivel	Docente
-------	--------	-----------------------------	---------

**Solicita equipo audiovisual**

Se apersona al lugar en donde se encuentra el encargado del equipo audiovisual en su área, y le solicita el mismo. Si el equipo se encuentra disponible, apunta el nombre del docente solicitante en un cuaderno de control, de lo contrario le hace presente la no disponibilidad del mismo.

*NOTA:* Generalmente el auxiliar del nivel educativo esta a cargo de este tipo de equipos siendo el Director de nivel el responsable directo de los mismos en ausencia de este. Siguiendo la secuencia del flujo para este procedimiento, cabe hacer un alto en el punto sobre el cual el encargado del equipo evalúa, si efectivamente el equipo audiovisual se encuentra disponible o no, hecho que a su vez conlleva a autoanalizar si efectivamente la separación de estos equipos antes de ser utilizados se efectúan con la debida anticipación.

**Registra salida de equipo**

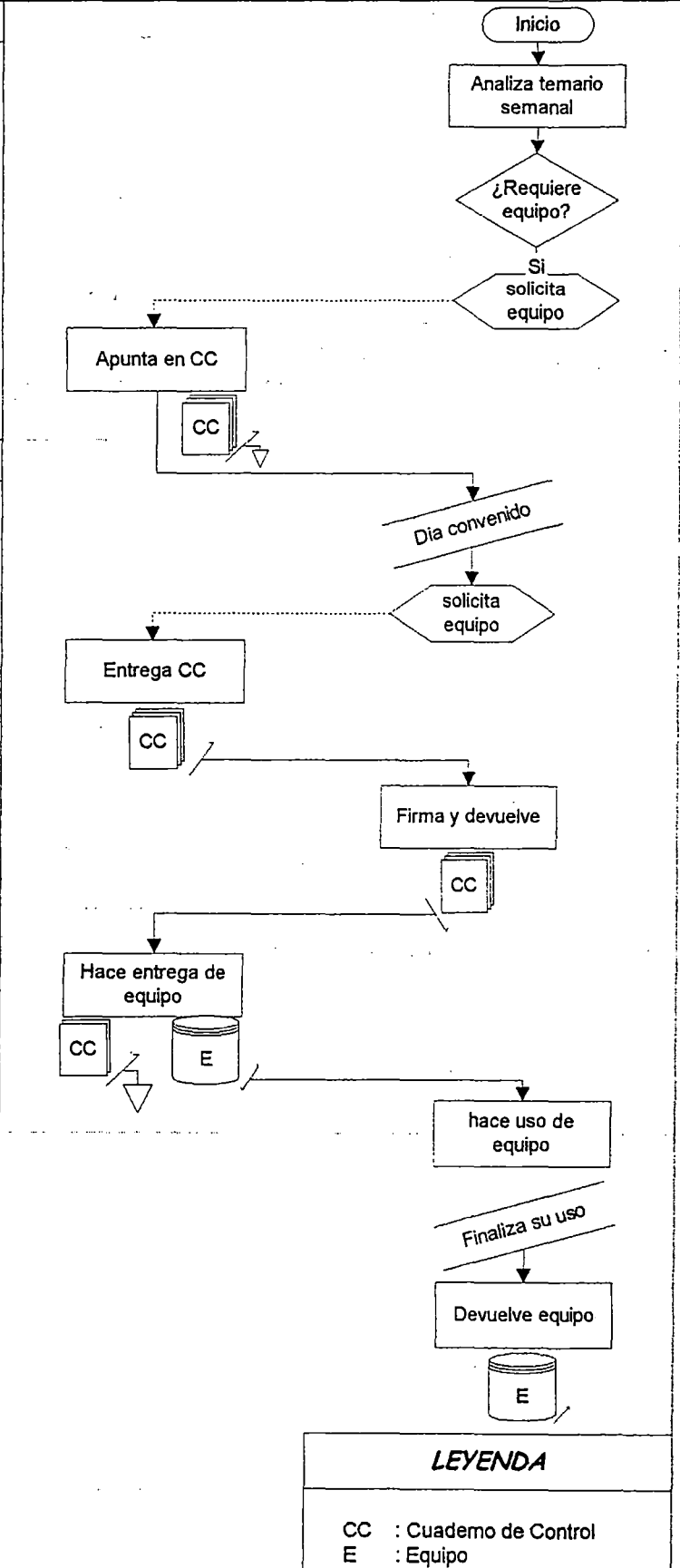
Una vez solicitado el equipo, firma el cuaderno de control al costado del lugar en el cual ha sido inscrito su nombre. El encargado, inmediatamente hace entrega del equipo al docente.

**Hace uso del equipo**

Una vez finalizada el uso del equipo, procede a devolver el mismo. Registra como devuelto en el cuaderno de control.

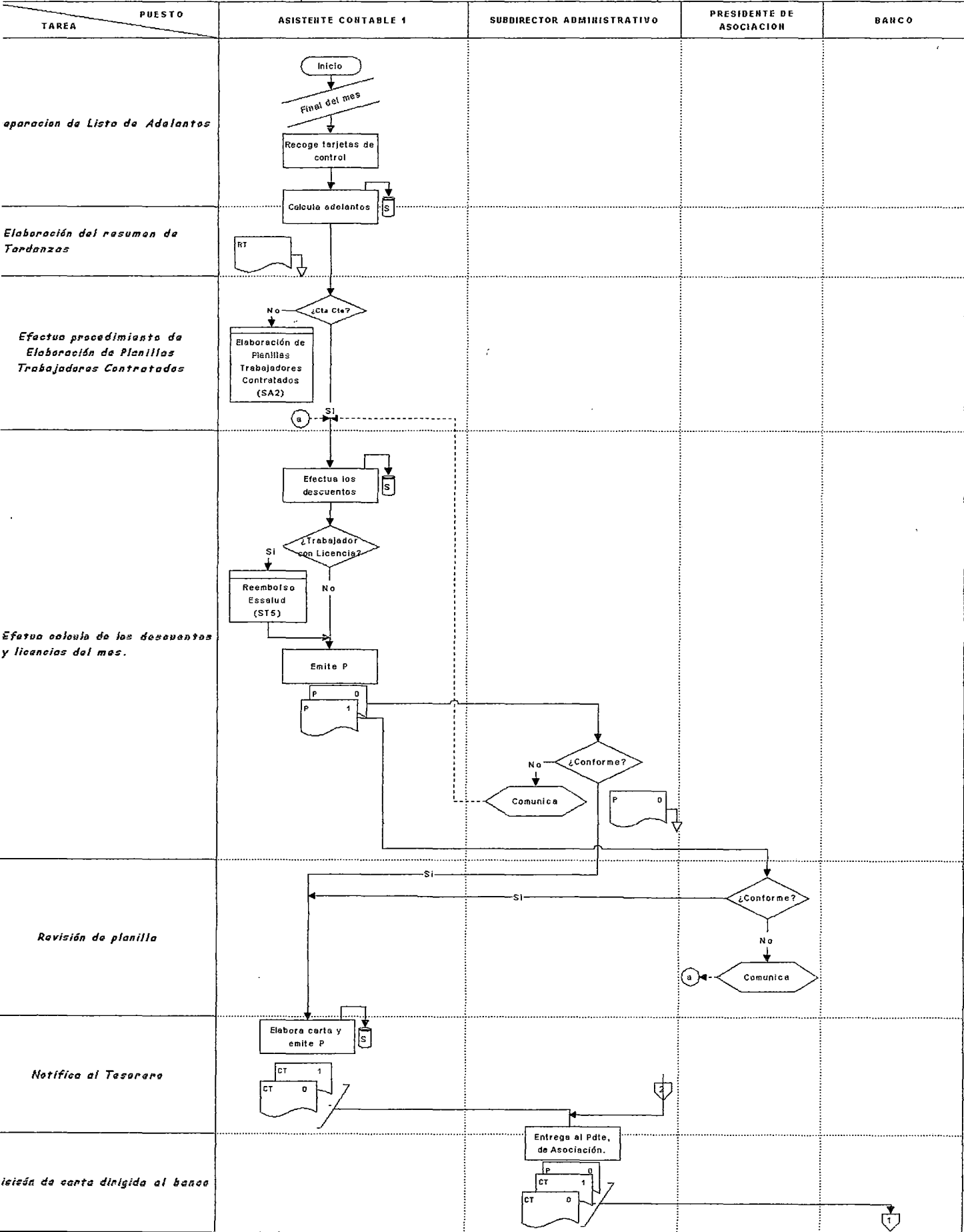
**Hace devolución del equipo**

*NOTA:* Una no disponibilidad significa un retraso no planeado en el desarrollo de la labor educativa, que conduce en múltiples casos ha asumir en el caso del docente, acciones correctivas de momento, a fin de subsanar la carencia tan fundamental de dicho medio para la citada exposición.



FLUJOGRAMA ST 1A

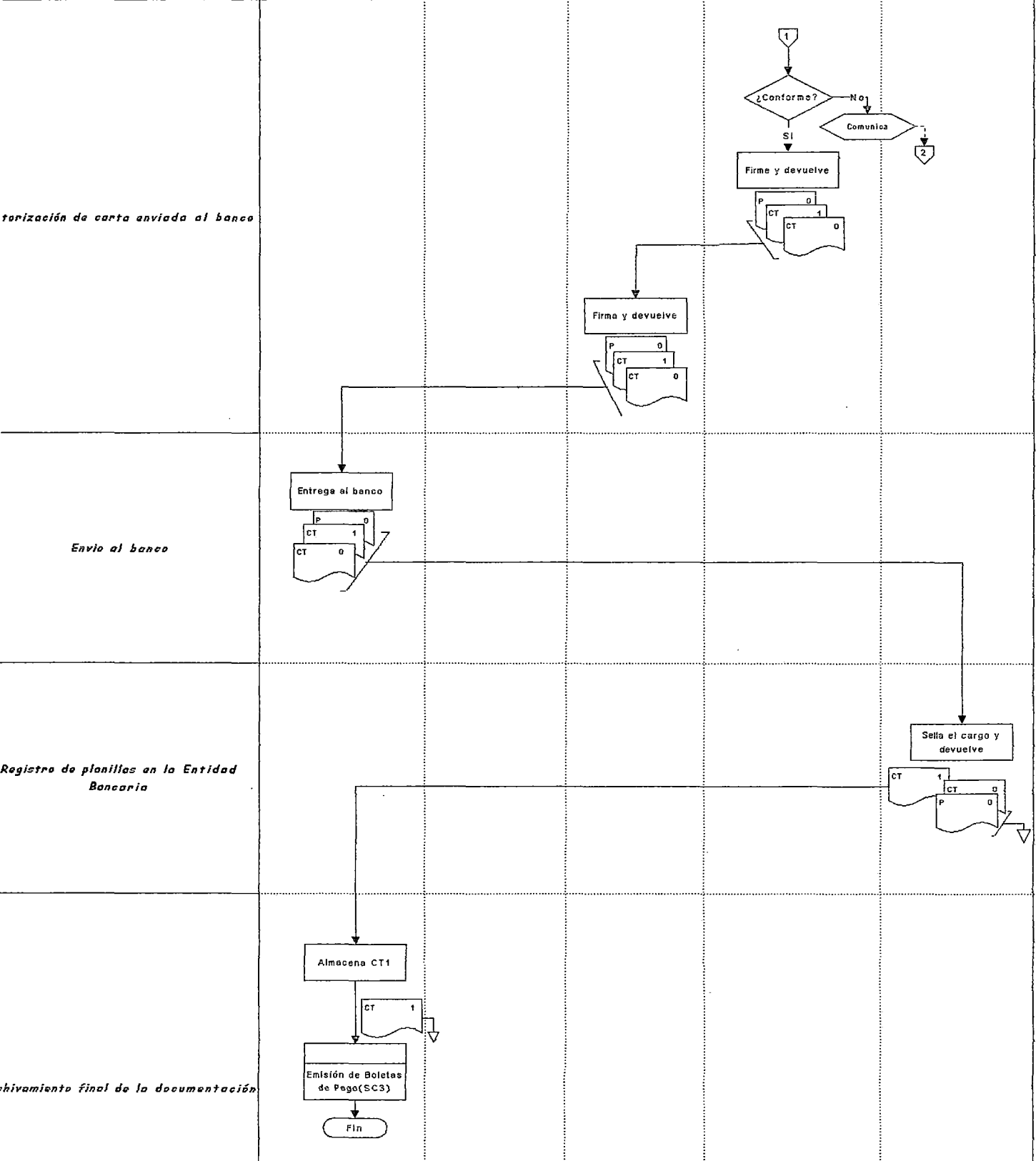
<b>SISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Propuesto
	N° de documentos : 6	Hoja : 1 de 2
<b>RECEBIMIENTO:</b> Elaboración de Planillas- Personal Estable	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02



FLUJOGRAMA ST1A

<b>SISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Propuesto
	N° de documentos : 6	Hoja : 2 de 2
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaboración de Planillas	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cono R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/02

Tarea	Puesto	Asistente Contable I	Mensajero	Subdirector Administrativo	Presidente de Asociación	Banco
-------	--------	----------------------	-----------	----------------------------	--------------------------	-------



torización de carta enviada al banco

Envío al banco

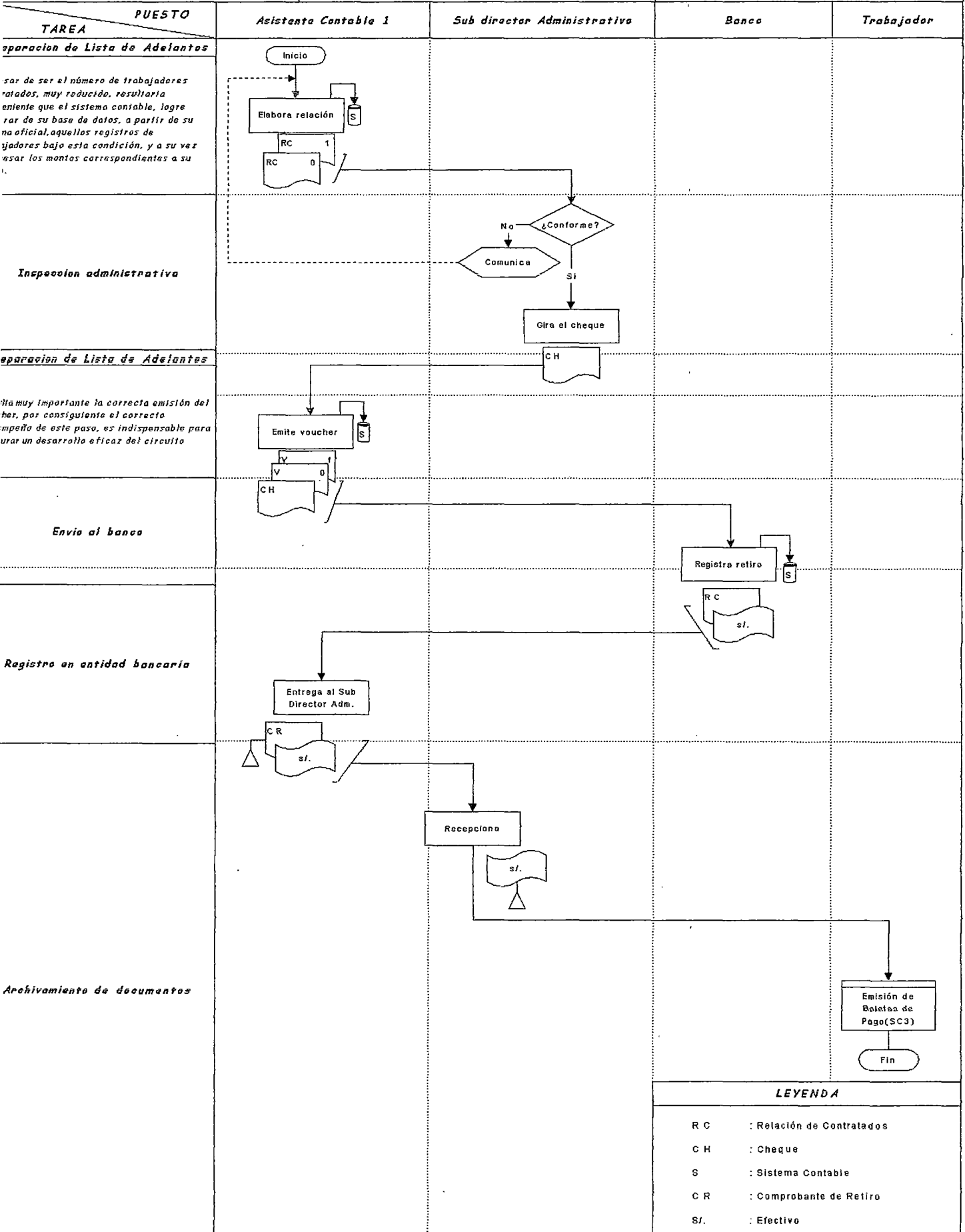
Registro de planillas en la Entidad Bancaria

Archivamiento final de la documentación

LEYENDA	
S	: Sistema Contable
C	: Cuaderno Auxiliar
p'	: Planilla Preliminar
P	: Planilla
CT	: Carta al Banco
RT	: Resumen de Tardanzas

FLUJOGRAMA ST 2A

<b>SISTEMA:</b> Técnico	N° de personal :	5	Diagrama N° :	Propuesto
	N° de documentos :	3	Hoja :	1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaboración de Planillas- Personal Estable	N° de archivos :	3	Elaborado por :	P.Cano R.
	N° de inspecciones :	3	Fecha :	01/04/03

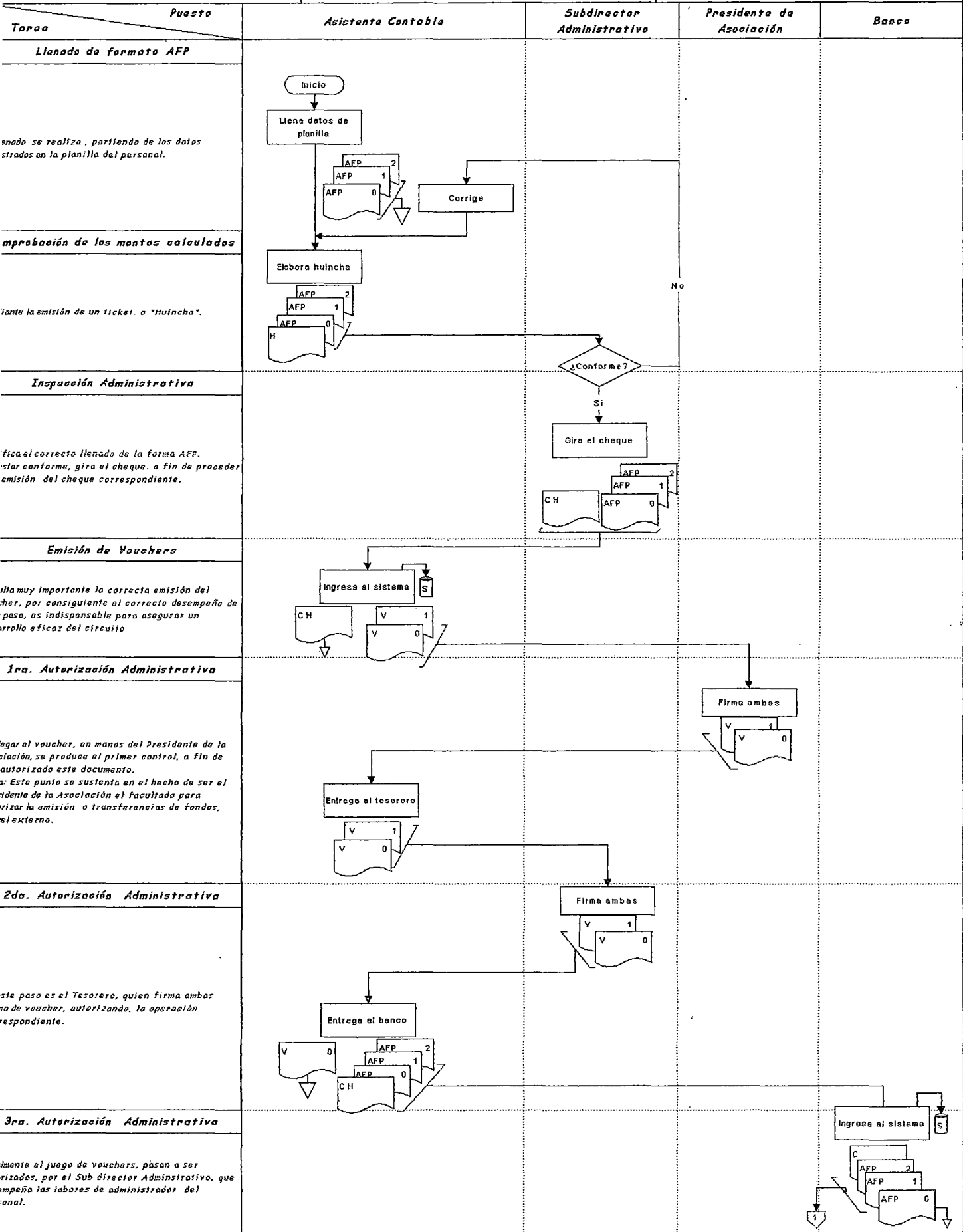


LEYENDA

- RC : Relación de Contratados
- CH : Cheque
- S : Sistema Contable
- CR : Comprobante de Retiro
- s/. : Efectivo

FLUJOGRAMA ST3A

<b>SISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Propuesto
	N° de documentos : 5	Hoja : 1 de 2
<b>OCEDIMIENTO:</b> Pago de Obligaciones-AFP	N° de archivos : 6	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 4	Fecha : 01/04/03



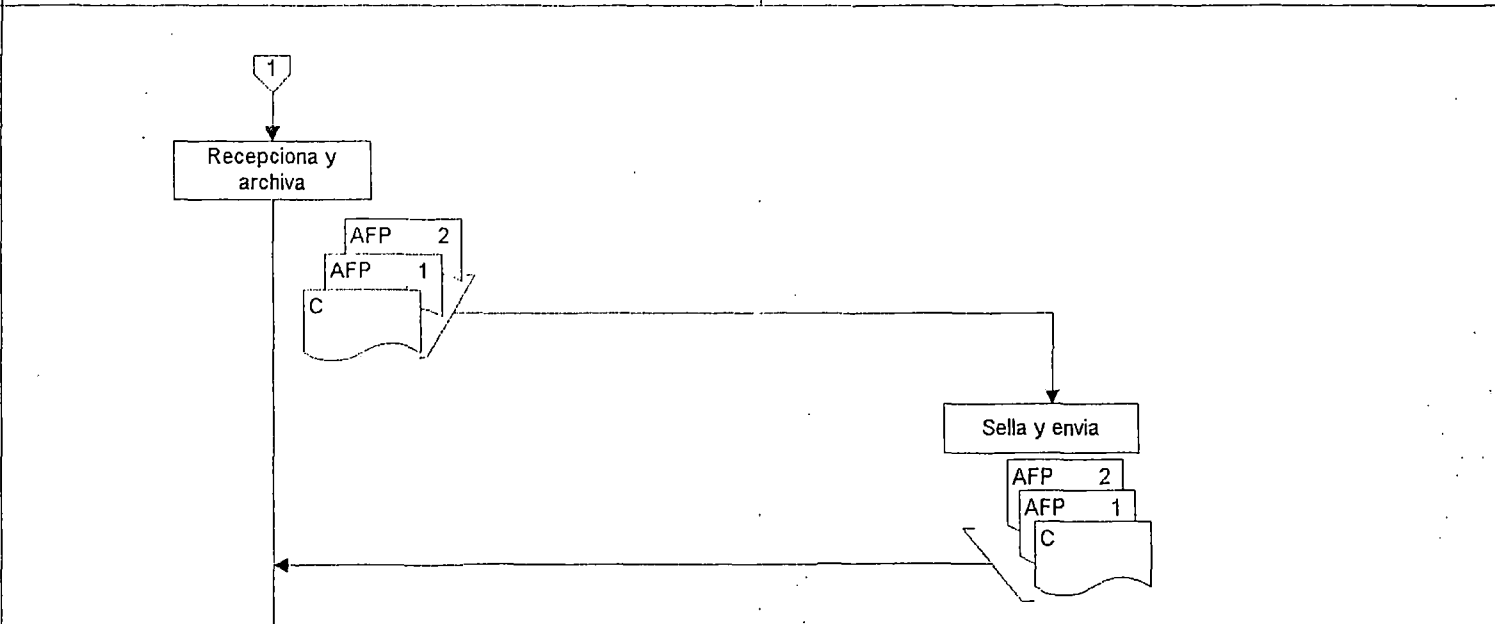
FLUJOGRAMA ST3A

<b>SUBSISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Propuesto
	N° de documentos : 5	Hoja : 2 de 2
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Pago de Obligaciones-AFP	N° de archivos : 6	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 4	Fecha : 01/04/03

<i>Tarea</i>	<i>Puesto</i>	
	<i>Asistente Contable</i>	<i>Subdirector Administrativo</i>

*Envío de la documentación al banco*

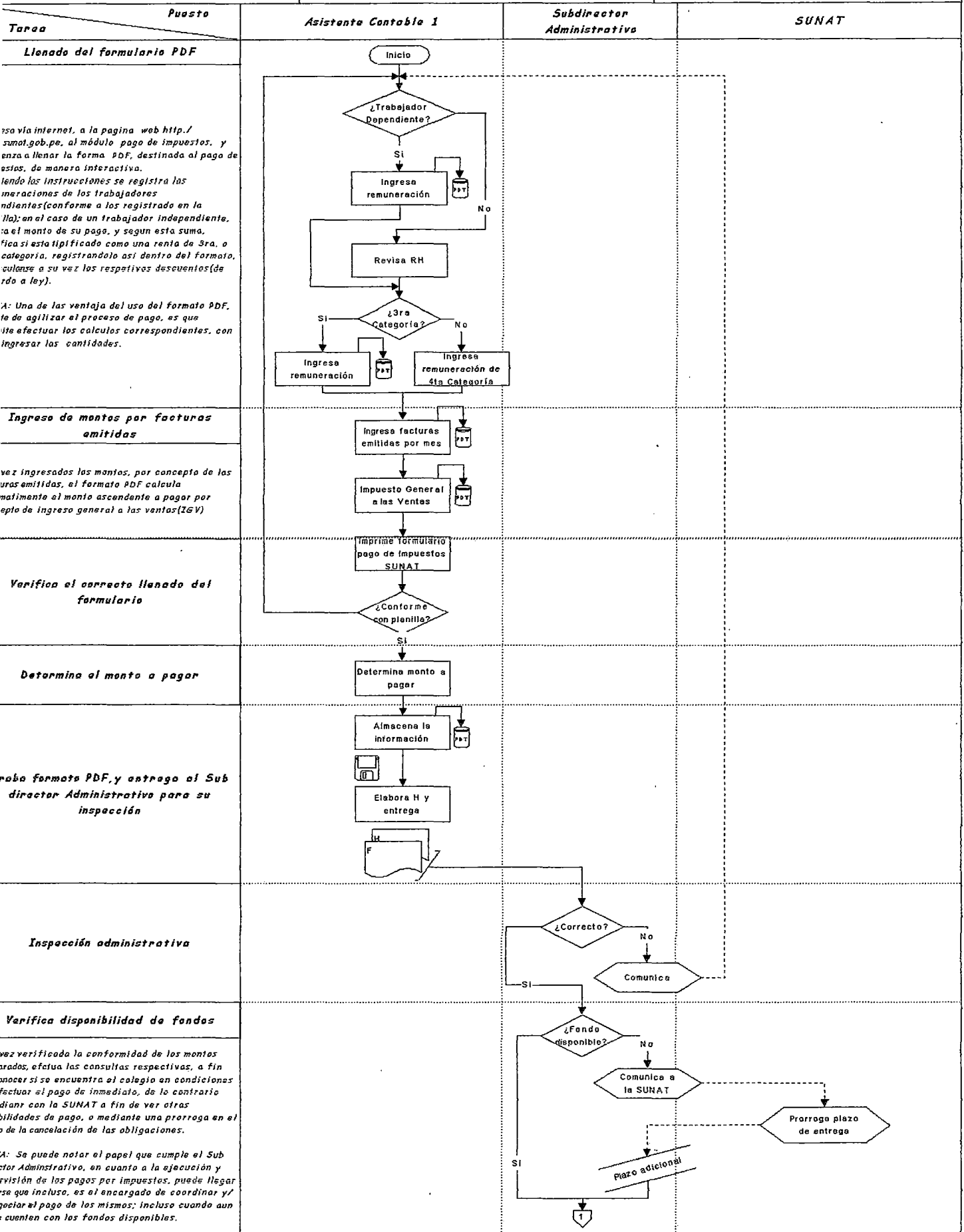
*Una vez firmado el voucher, por las autoridades respectivas, este es enviado al banco, acompañado del cheque, y los formatos AFP respectivos.*



<b>LEYENDA</b>	
H	: Huincha de verificación
CH	: Cheque
C	: Comprobante de pago
V	: Voucher
AFP	: Formato AFP
F1	: File pagos AFP

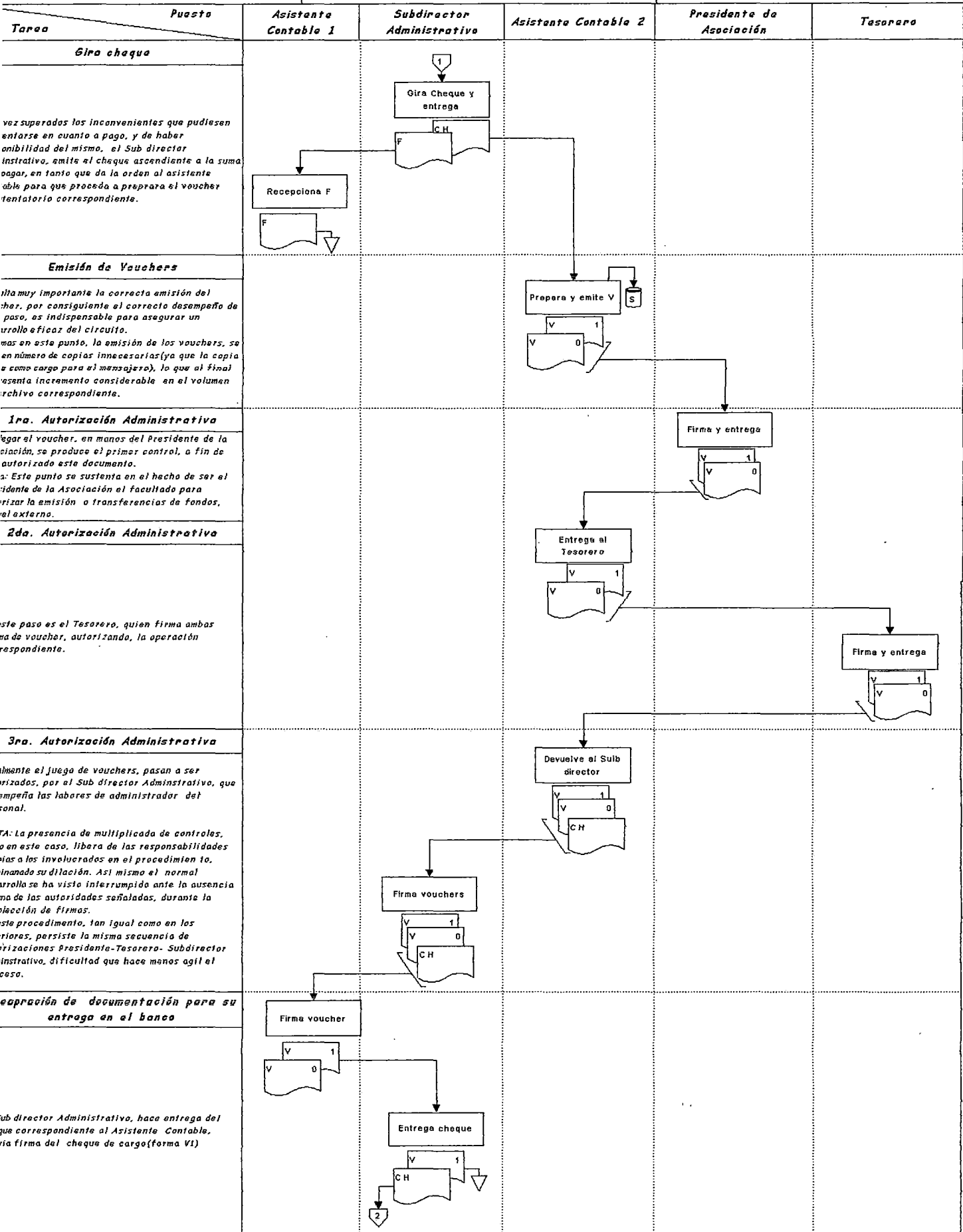
FLUJOGRAMA ST8A

<b>SISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Propuesto
	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Declaración Pago de Impuestos	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 5	Fecha : 01/04/03



FLUJOGRAMA ST8A

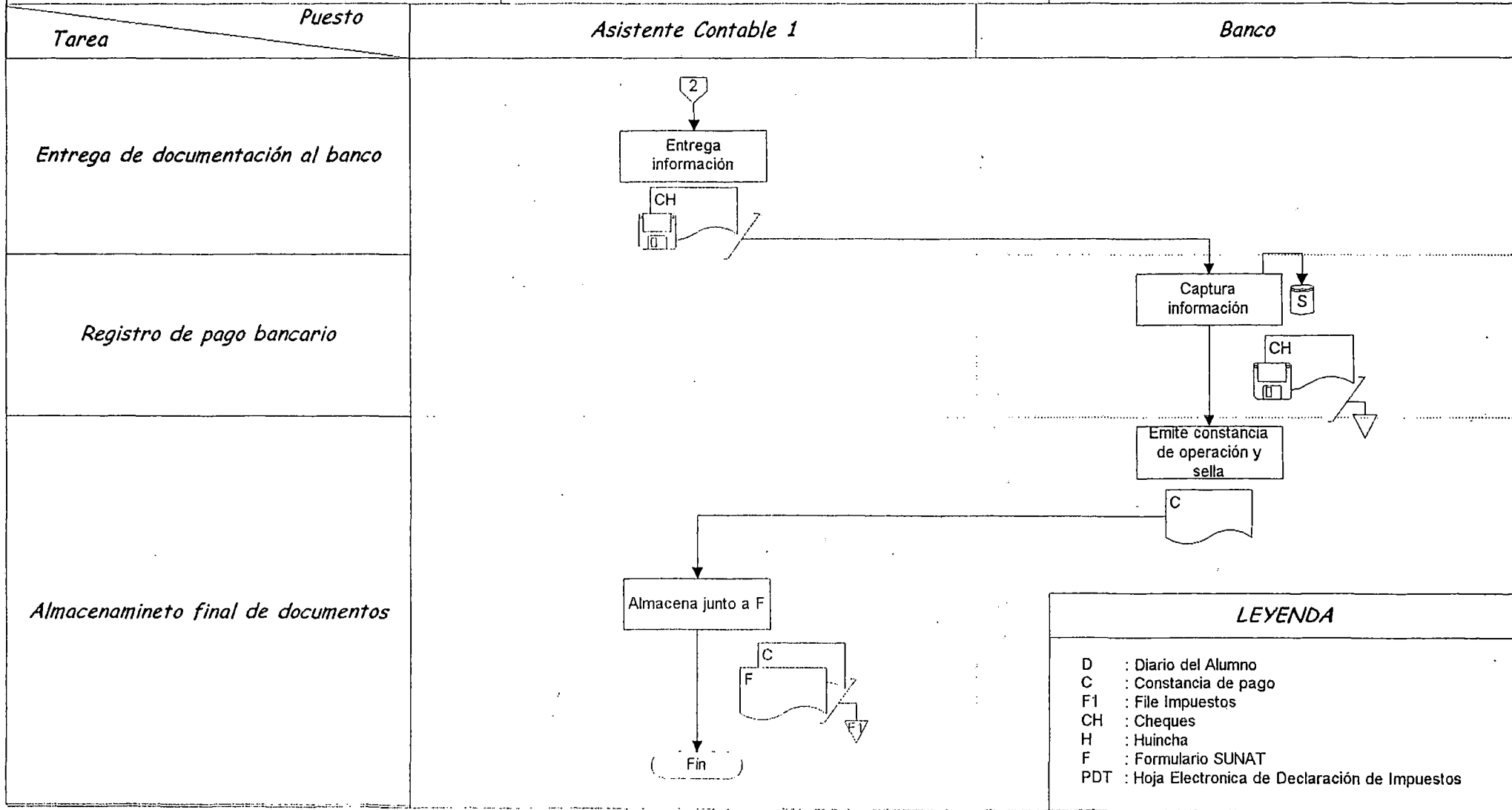
<b>SISTEMA:</b> Técnico	N° de personal : 6	Diagrama N° : Propuesto
	N° de documentos : 4	Hoja : 2 de 3
<b>OCEDIMIENTO:</b> Declaración Pago de Impuestos	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 5	Fecha : 01/04/08





## FLUJOGRAMA ST8A

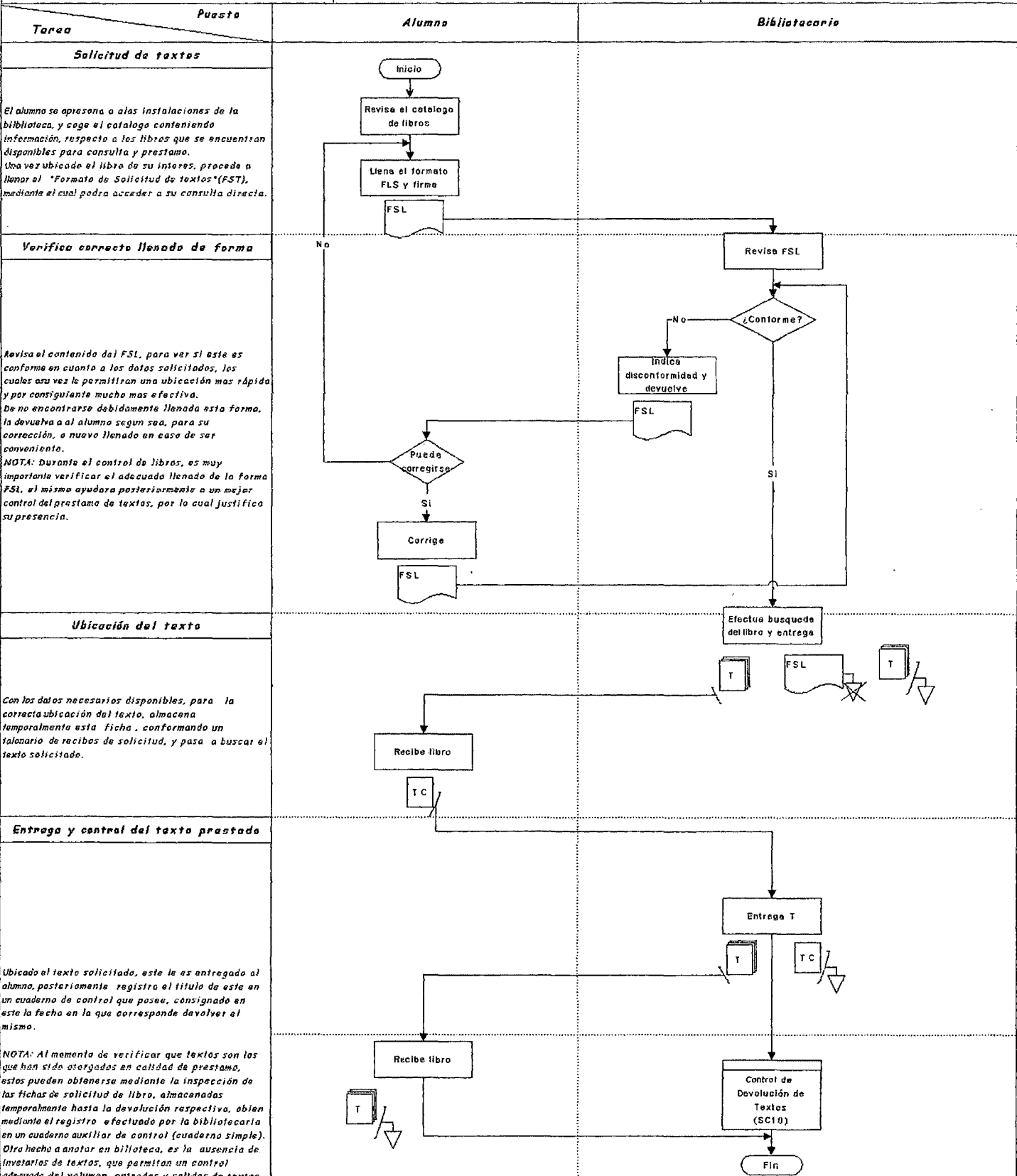
<b>SUBSISTEMA:</b> <p style="text-align: center;">Técnico</p>	N° de personal : 6 N° de documentos : 4 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 5	Diagrama : Propuesto Hoja : 3 de 3 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> <p style="text-align: center;">Declaración Pago de Impuestos</p>		





FLUJOGRAMA SA1A

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 2	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Préstamo de un Texto	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/89



El alumno se presenta a las instalaciones de la biblioteca, y coge el catalogo conteniendo información, respecto a los libros que se encuentran disponibles para consulta y préstamo. Una vez ubicado el libro de su interés, procede a llenar el "Formato de Solicitud de textos"(FST), mediante el cual podrá acceder a su consulta directa.

Revisa el contenido del FSL, para ver si este es conforme en cuanto a los datos solicitados, los cuales a su vez le permitirán una ubicación mas rápida y por consiguiente mucho mas efectiva. De no encontrarse debidamente llenada esta forma, la devuelve a al alumno segun sea, para su corrección, o nuevo llenado en caso de ser conveniente.

NOTA: Durante el control de libros, es muy importante verificar el adecuado llenado de la forma FSL, el mismo ayudara posteriormente a un mejor control del préstamo de textos, por lo cual justifica su presencia.

Con los datos necesarios disponibles, para la correcta ubicación del texto, almacena temporalmente esta ficha, conformando un talonario de recibos de solicitud, y pasa a buscar el texto solicitado.

Ubicado el texto solicitado, este le es entregado al alumno, posteriormente registra el titulo de este en un cuaderno de control que posee, consignado en este la fecha en la que corresponde devolver el mismo.

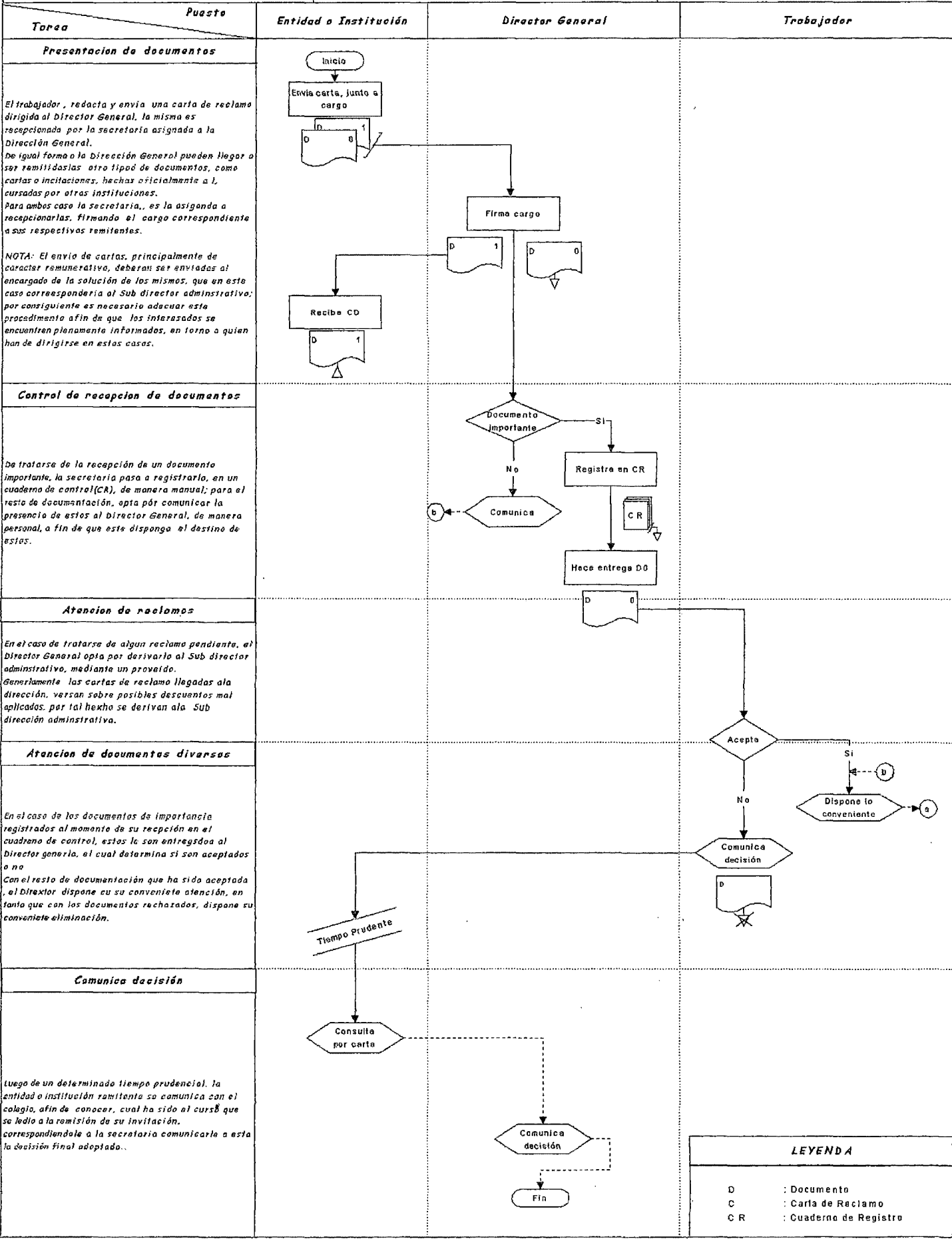
NOTA: Al momento de verificar que textos son los que han sido otorgados en calidad de préstamo, estos pueden obtenerse mediante la inspección de las fichas de solicitud de libro, almacenadas temporalmente hasta la devolución respectiva, obien mediante el registro efectuado por la bibliotecaria en un cuaderno auxiliar de control (cuaderno simple). Otro hecho a anotar en biblioteca, es la ausencia de inventarios de textos, que permitan un control adecuado del volumen, entradas y salidas de textos que se manejan.

**LEYENDA**

FLS	: Formato de Solicitud de Libro
CC	: Cuaderno de Control
T	: Texto
F1	: Tsalonario de Recibos

FLUJOGRAMA SA2A

SUBSISTEMA: Administrativo	Nº de personal : 5	Diagrama : Propuesto
	Nº de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Recepción de Documentos y Cartas de Reclamo	Nº de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	Nº de inspecciones : 4	Fecha : 01/04/09



**LEYENDA**

D	: Documento
C	: Carta de Reclamo
CR	: Cuaderno de Registro

## FLUJOGRAMA SC2A

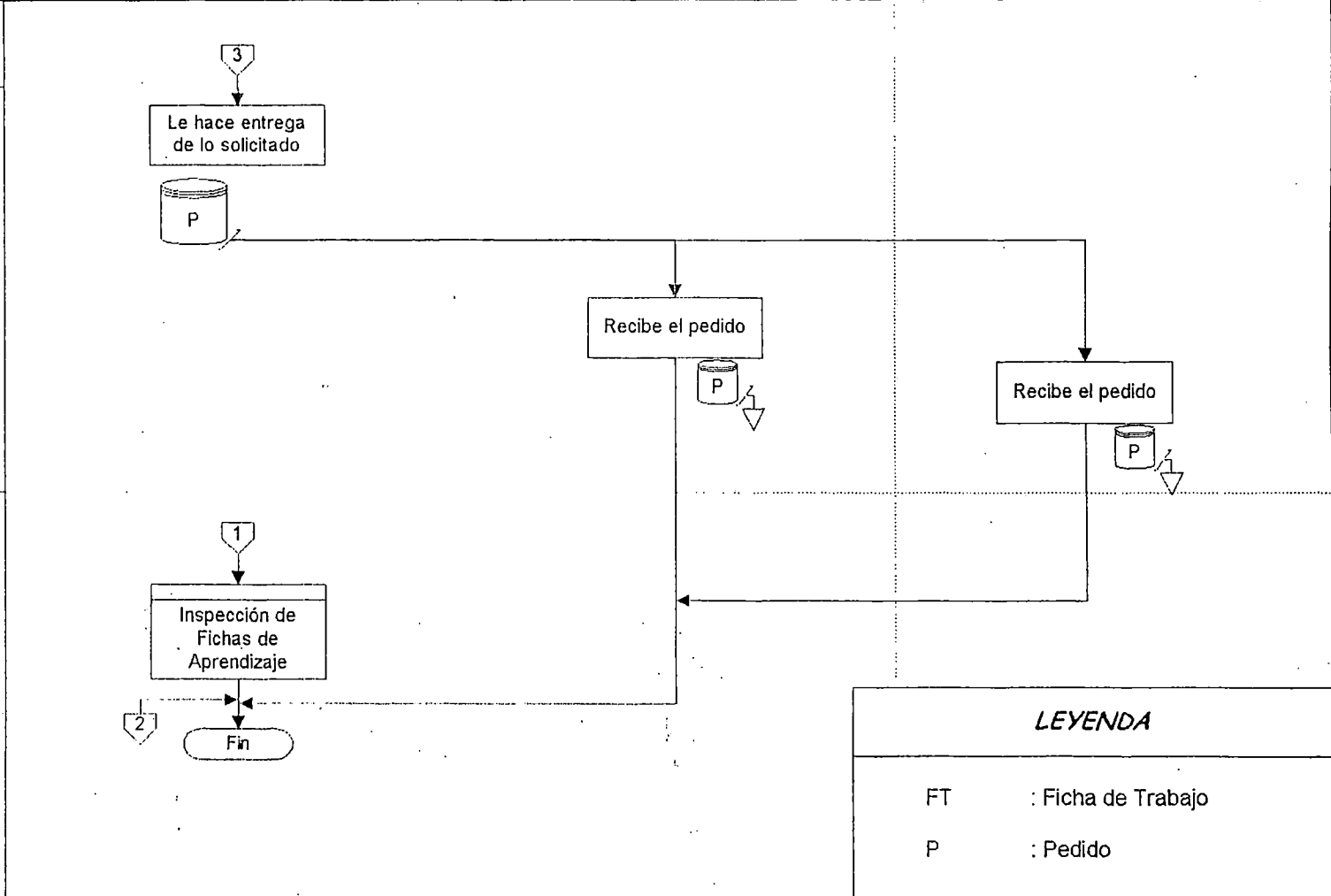
<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4 N° de documentos : 1 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 3	Diagrama : Propuesto Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Ingresos Alumnos y Docentes-Primaria		

<i>Tarea</i>	<i>Puesto</i>	<i>Auxiliar de Educación Primaria</i>	<i>Docente</i>	<i>Sub director de Primaria</i>
--------------	---------------	---------------------------------------	----------------	---------------------------------

*Entrega de requerimientos, durante la clase*

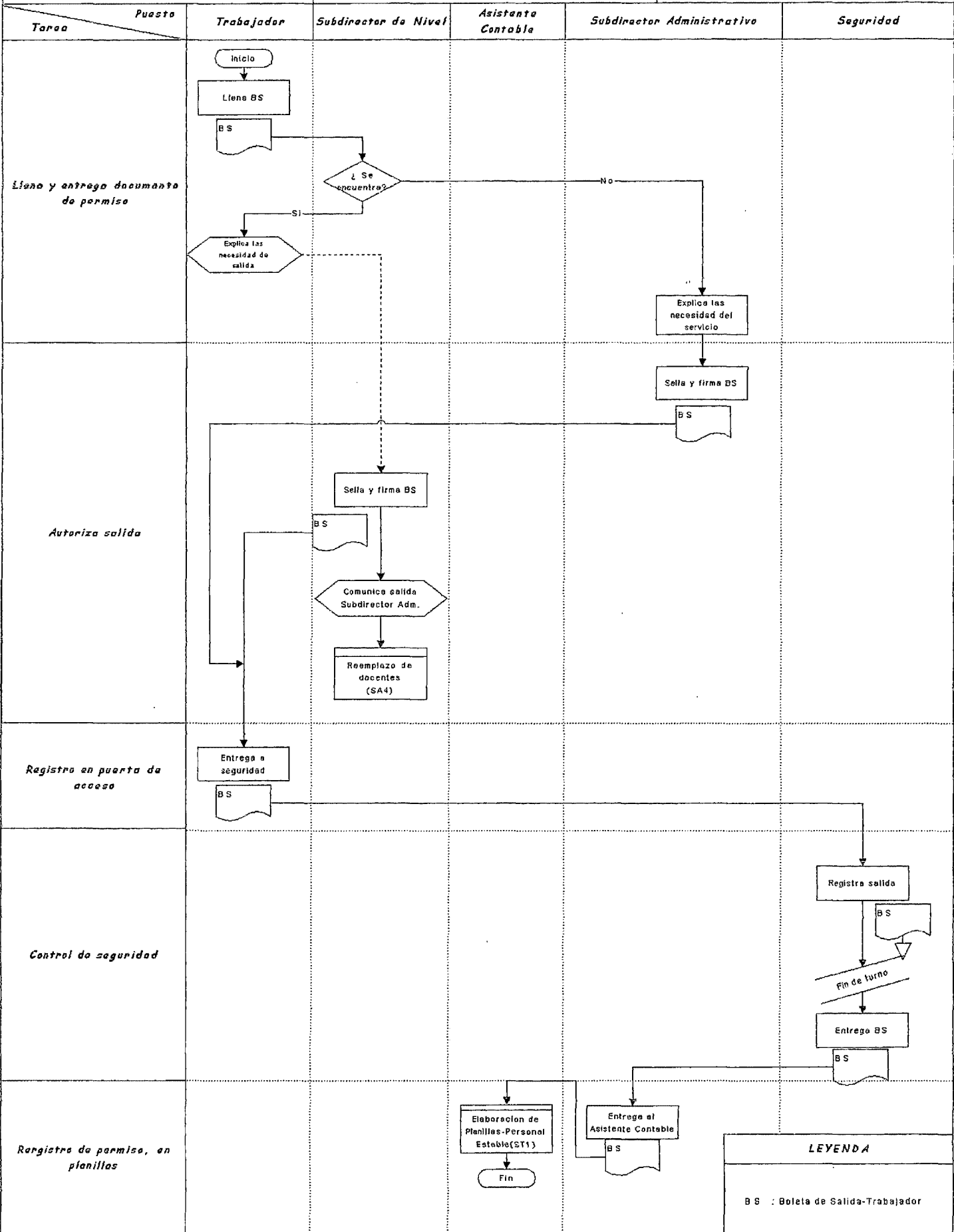
*De acuerdo a la disponibilidad de lo solicitado, le es entregado al docente el mismo, generalmente este requerimiento puede consistir, en una mota, tizas, mapas, láminas, etc.*

*Inspección de fichas de aprendizaje*



FLUJOGRAMA SA3A

<b>SUBSISTEMA:</b> Administrativo		N° de personal : 5 N° de documentos : 1 N° de archivos : 1 N° de inspecciones : 3	Diagrama : Propuesto Hoja : 1 de 1 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/08
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitud de Permiso-Trabajadores			



FLUJOGRAMA SA 4A

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 4	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Reemplazo de Docentes	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de Inspecciones : 0	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Subdirector de Secundaria	Auxiliar de Secundaria	Jefe de Normas	Docente Reemplazante
-------	--------	---------------------------	------------------------	----------------	----------------------

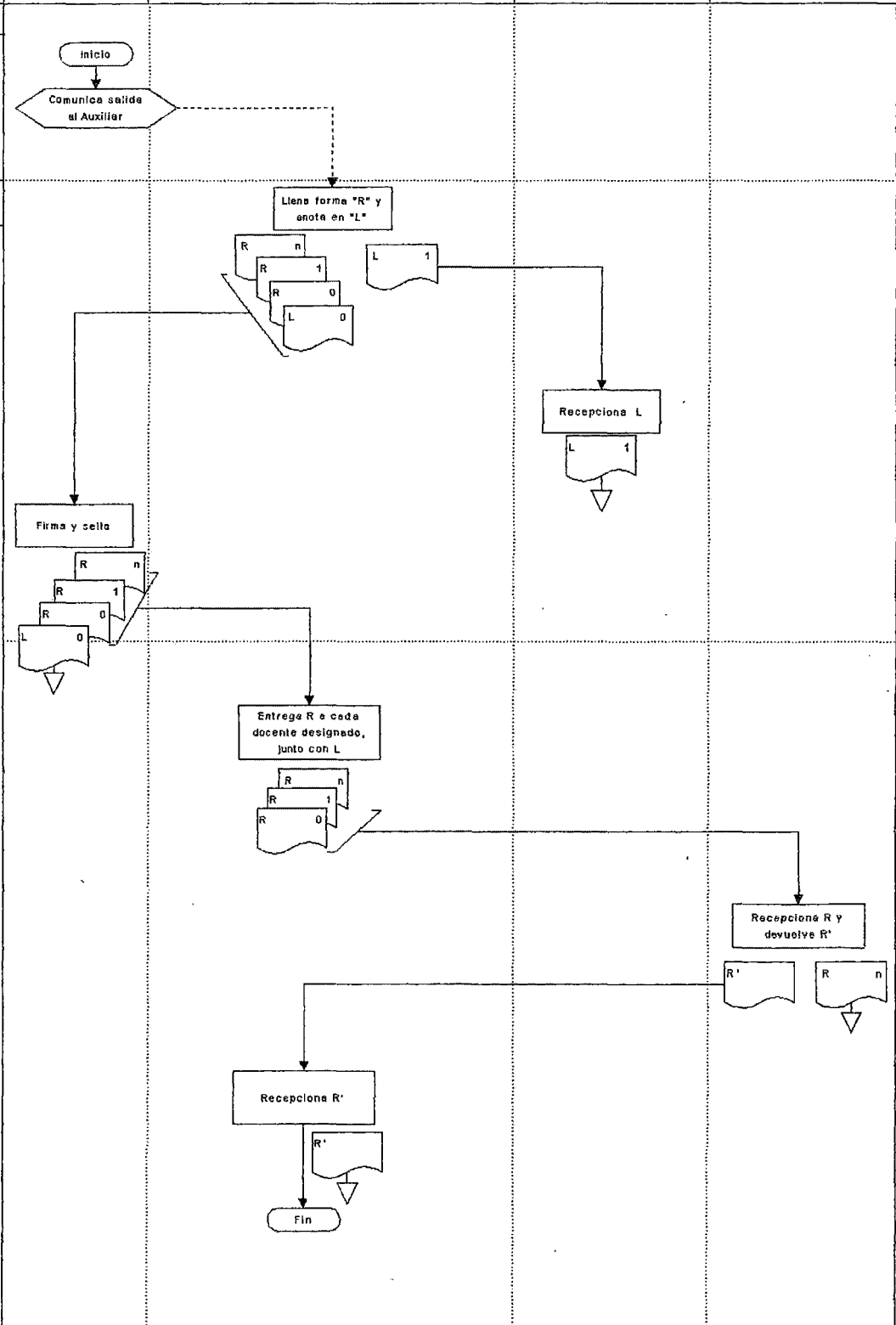
**Busqueda de docentes reemplazantes**

Ante el aviso de la existencia de un permiso para un trabajador, en especial docente, se procede a buscar a partir de la lista oficial de docentes, aquellos que durante la duración del permiso, se encuentran disponibles, o dictando clases en determinada aula..

**Llenado y entrega de formato de reemplazo**

Una vez ubicados los docentes reemplazantes, el Auxiliar de Secundaria lleno el formato de reemplazo (R), los hace visar por el Sub director de nivel (principalmente estos casos se dan, en el nivel secundario), los distribuye entre los docentes asignados, no sin antes participar al Coordinador de Normas, acerca de estas cambios, a fin de que este tome conocimiento, al momento de hacer su inspección por los diversos salones, durante el cambio de hora.

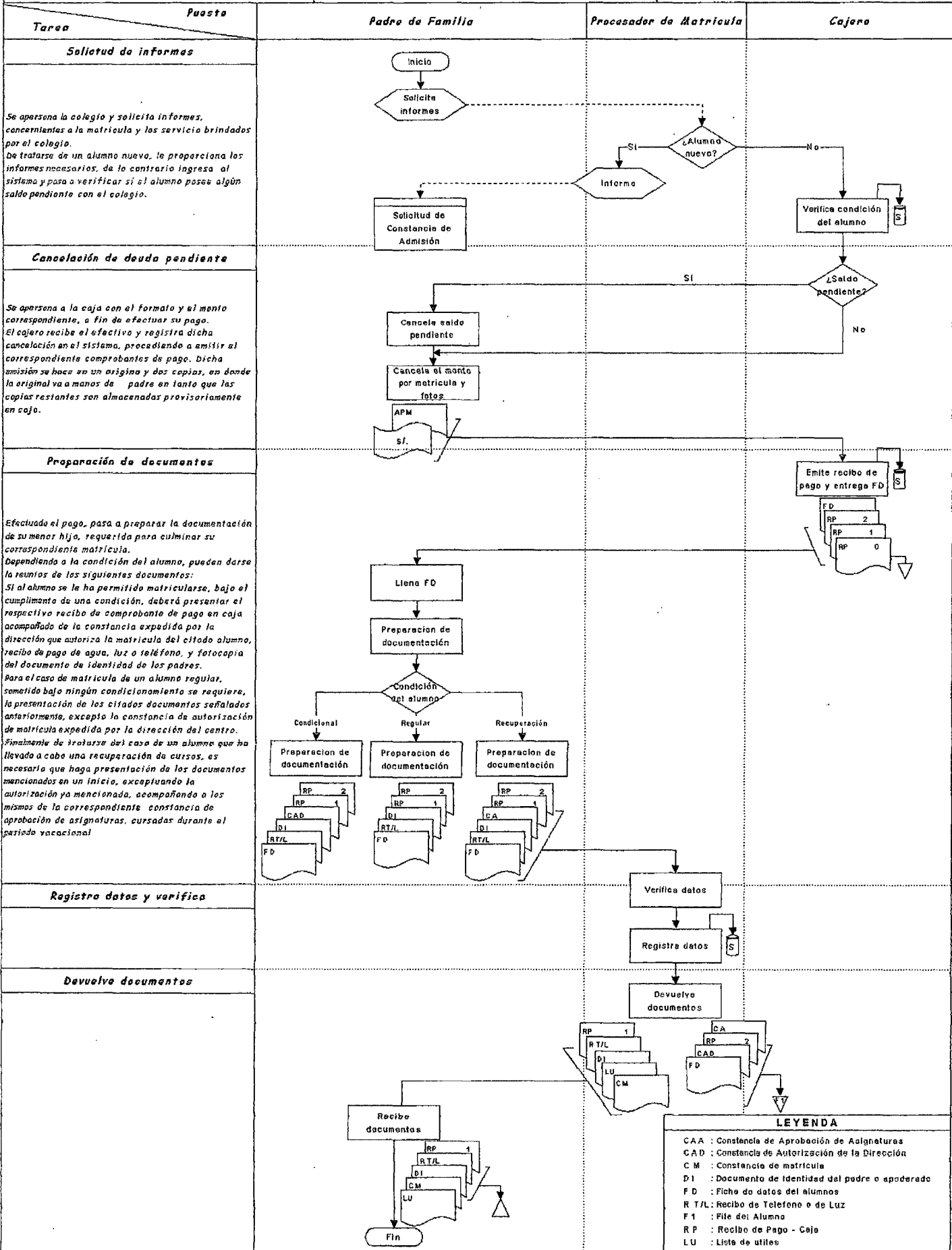
NOTA: De acuerdo, al número de horas que han de ser reemplazadas, sera el número de formatos necesarios, a ser llenados, y a su vez entregados a los docentes designados, a manera de notificación. Estos formato de reemplazo (R), no pueden pasar a ser distribuido, si es que carece de la firma del Sub director, el mismo al momento de visarlo no recibe una lista de reemplazos, en vista a que esta queda en manos del Auxiliar de Nivel, el cual su vez utiliza de cargo para hacer firmar a los docentes, durante el momento de su distribución y entrega. Análogamente el auxiliar comunica verbalmente al Jefe de Normas, sobre los reemplazos, y este procede a apuntarlos en una simple hoja, para estar al tanto de los mismos.



LEYENDA	
L	: Lista de Reemplazo
R	: Formato de Reemplazo
R'	: Lista de Reemplazo - Area desglosable
n	: Número de Horas a Reemplazar

FLUJOGRAMA SA6A

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 3	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 9	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Matriculas y Reinscripciones	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

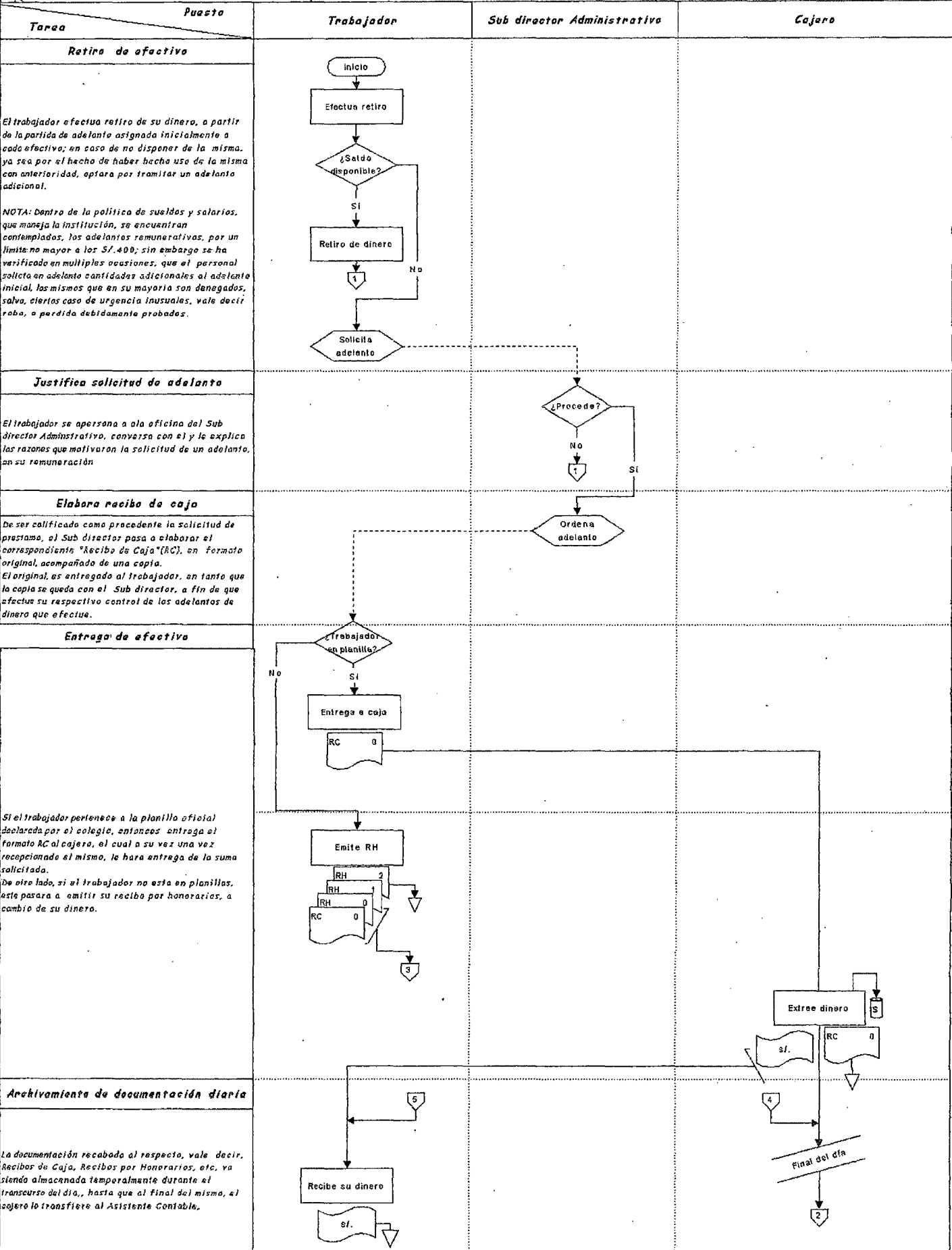


- LEYENDA**
- CAA : Constancia de Aprobación de Asignaturas
  - CAD : Constancia de Autorización de la Dirección
  - CM : Constancia de matricula
  - DI : Documento de Identidad del padre o apoderado
  - FD : Fichero de datos del alumnos
  - RT/L : Recibo de Telefono e de Luz
  - F1 : File del Alumno
  - RP : Recibo de Pago - Caja
  - LU : Lista de utiles



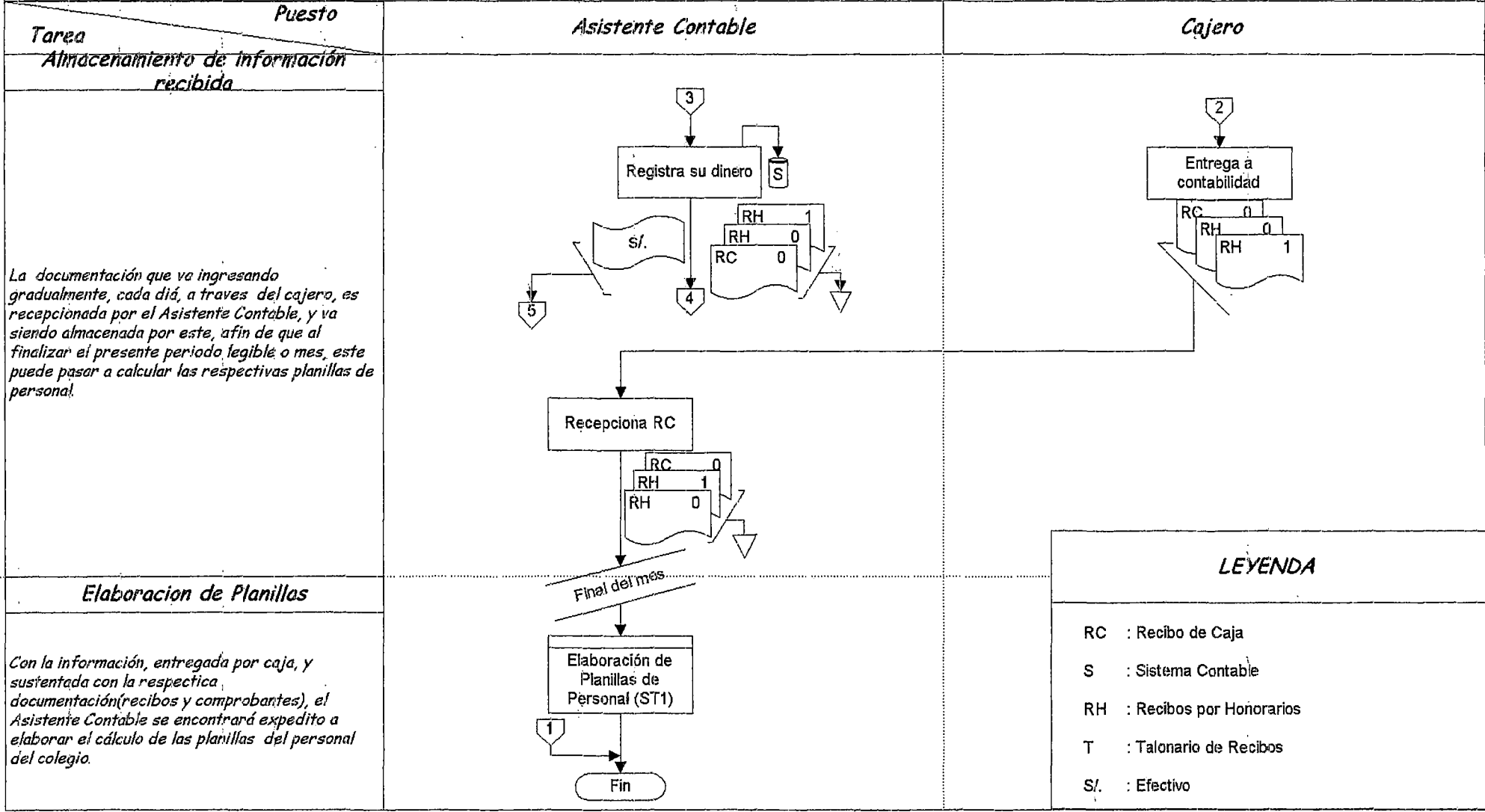
FLUJOGRAMA SAA

SUBSISTEMA: Administrativo	N° de personal : 4	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Solicitud de Adelantos	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/09



## FLUJOGRAMA SA7A

<b>SUBSISTEMA:</b> Administrativo	N° de personal : 4 N° de documentos : 6 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 3	Diagrama : Propuesto Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Solicitud de Adelantos		



FLUJOGRAMA SC1A

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 5	Diagrama : Propuesta
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Salida de Alumnado	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Auxiliar de Secundaria	Coordinador de Normas	Alumnos	Sub director de Secundaria	Director General
-------	--------	------------------------	-----------------------	---------	----------------------------	------------------

**Recoge PDC**

Al finalizar las clases, ingresa al aula y pasa a recoger el "Parte Diario de Clases", a la vez que aprovecha para certificar el estado físico del mobiliario existente (escritorios, carpas, pizarras etc)

**Verifica existencia faltas**

De encontrar alguna falta, lo pone en conocimiento del Jefe de Normas, el mismo que procederá a sancionar según la magnitud de la misma

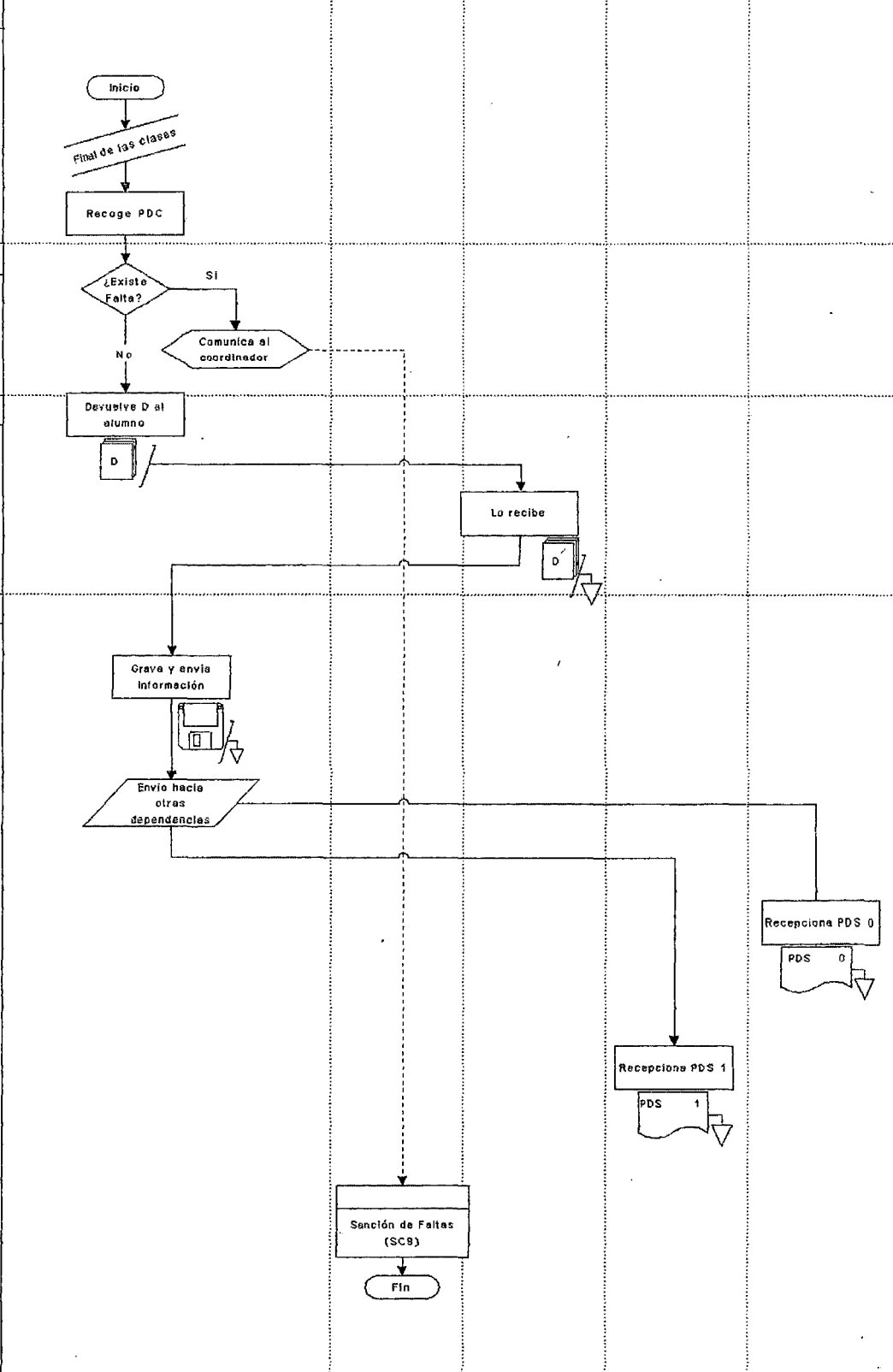
**Devuelve diario al alumno**

De no detectarse falta alguna dentro del aula, durante los instantes próximos a la salida, procede a devolver los diarios solicitados a los alumnos que llegaron tarde.

**Elabora PDS**

En base al contenido registrado en el "Parte Diario de Clase", pasa a rellenar la forma "Parte Diario de Secundaria", la misma por duplicados, quedándose con este una copia, en tanto que las dos formas originales ya llenas le son entregadas al Subdirector de Secundaria y al Director General respectivamente.

**NOTA:** El auxiliar de nivel llena mensualmente la forma intitulada "Parte Diario de Secundaria" (PDS), la misma que es llenada en dos oportunidades (doble trabajo), la primera es para ser entregada al Subdirector de Secundaria, en tanto que la otra forma es para ser entregada al Director General, a su vez que da una copia para el control interno del auxiliar, (obtenido mediante llenado autocalicativo). Es menester esencial del Sub director de secundaria, velar por el bienestar y correcto funcionamiento de su nivel; por consiguiente es necesario que este al tanto de cifras y principales indicadores que involucren a su sección, para este caso al documento "Parte Diario de Secundaria", forma parte de esto, es por tal que su elaboración y presencia es justificable.  
Por otra parte, si bien es cierto el Director General es la autoridad máxima encargado de velar por el manejo del colegio, y por tal debe tener conocimiento total de lo que acontece en él, este puede acceder a la información, en el momento que lo solicita a través de los responsables asignados para cada nivel, por lo que no se hace necesario enviar constantemente un documento diario (tal como viene aconteciendo con el segundo formato llenado en original del parte antes mencionado), cuando el control del mismo recae sobre otro puesto, en este caso del Sub director de Secundaria.

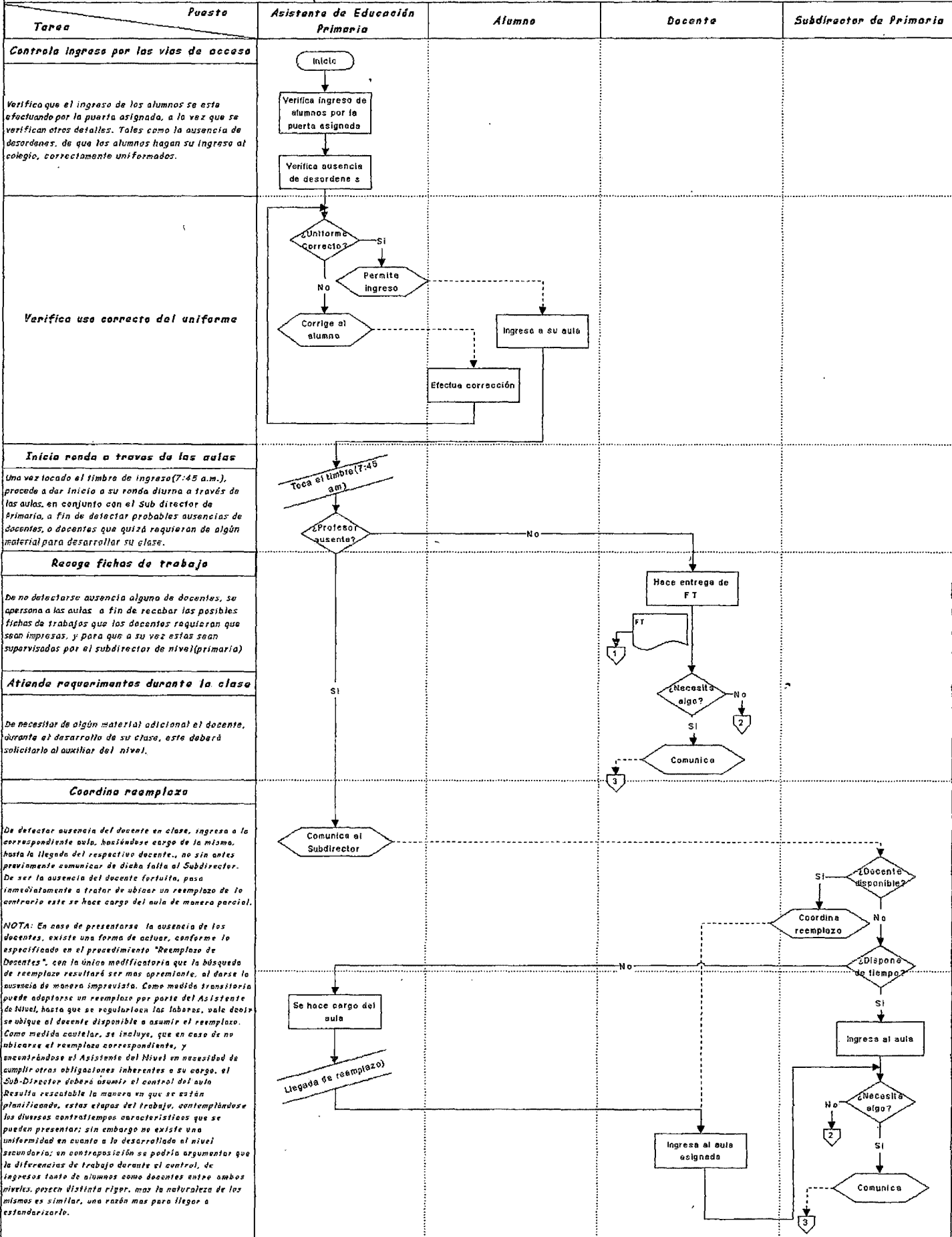


**LEYENDA**

PDS	: Parte Diario Secundaria
PDC	: Parte Diario de Clases
D	: Diario del Alumno

FLUJOGRAMA SC2A

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Propuesta
	N° de documentos : 1	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Control de Ingresos Alumnos y Docentes-Primaria	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 7	Fecha : 01/04/03



De no detectarse ausencia alguna de docentes, se apersona a las aulas a fin de recabar las posibles fichas de trabajos que los docentes requieran que sean impresas, y para que a su vez estas sean supervisadas por el subdirector de nivel (primaria)

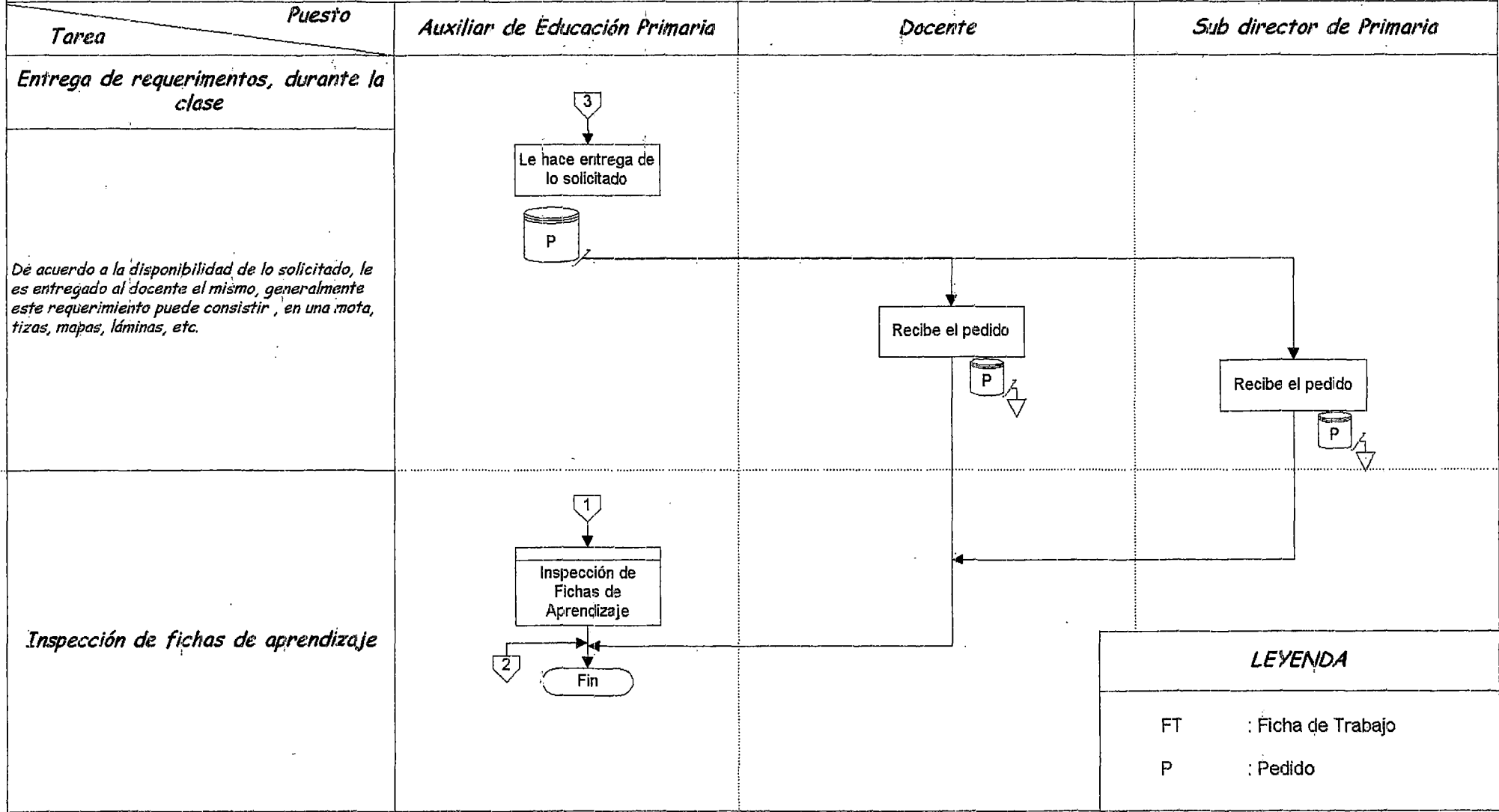
De necesitar de algún material adicional el docente, durante el desarrollo de su clase, este deberá solicitarlo al auxiliar del nivel.

De detectar ausencia del docente en clase, ingresa a la correspondiente aula, haciéndose cargo de la misma, hasta la llegada del respectivo docente, no sin antes previamente comunicar de dicha falta al Subdirector. De ser la ausencia del docente fortuita, pasa inmediatamente a tratar de ubicar un reemplazo de lo contrario este se hace cargo del aula de manera parcial.

NOTA: En caso de presentarse la ausencia de los docentes, existe una forma de actuar, conforme lo especificado en el procedimiento "Reemplazo de Docentes", con la única modificación que la búsqueda de reemplazo resultará ser mas opremiante, al darse la ausencia de manera imprevista. Como medida transitoria puede adaptarse un reemplazo por parte del Asistente de Nivel, hasta que se regularicen las labores, vale decir se ubique al docente disponible a asumir el reemplazo. Como medida cautelar, se incluye, que en caso de no ubicarse el reemplazo correspondiente, y encontrándose el Asistente del Nivel en necesidad de cumplir otras obligaciones inherentes a su cargo, el Sub-Director deberá asumir el control del aula Resulta rescatable la manera en que se están planificando, estas etapas del trabajo, contemplándose los diversos contratiempos característicos que se pueden presentar; sin embargo no existe una uniformidad en cuanto a lo desarrollada al nivel secundaria; en contraposición se podría argumentar que la diferencias de trabajo durante el control, de ingresos tanto de alumnos como docentes entre ambos niveles, poseen distinta riger, mas la naturaleza de los mismos es similar, una razón mas para llegar a estandarizarlo.

## FLUJOGRAMA SC2A

<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4 N° de documentos : 1 N° de archivos : 2 N° de inspecciones : 3	Diagrama : Propuesto Hoja : 2 de 2 Elaborado por : P.Cano R. Fecha : 01/04/03
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Ingresos Alumnos y Docentes-Primaria		



FLUJOGRAMA SC5A

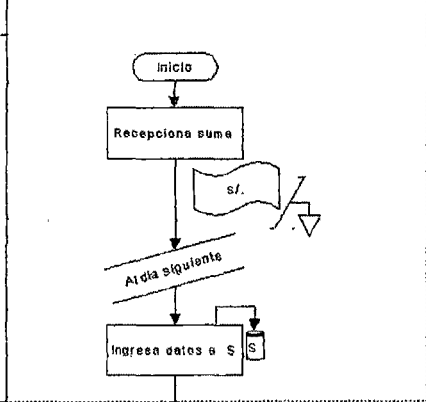
SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 3	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 5	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Control de Ingresos por Servicio de Fotocopiado	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/83

Tarea	Puesto	Bibliotecario	Alumno	Sub director Administrativo
-------	--------	---------------	--------	-----------------------------

**Control diario de ingresos**

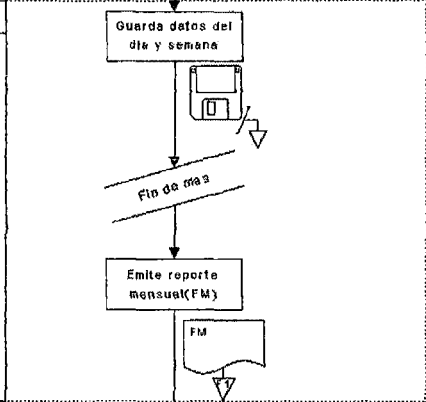
Acumula gradualmente el monto percibido por el servicio de fotocopiado, durante el día. Al día siguiente, procede a llenar el "Formato Diario" (en un solo ejemplar), en donde consigna el monto recabado el día anterior, solo por el concepto de fotocopias realizadas. Actividad que se va realizando progresivamente durante el transcurso de la semana en curso.

NOTA: El momento de llenado lo efectúa en un horario no especial, generalmente en ciertos intervalos libres, en los que no existe público que requieran fotocopias.



**Control mensual de ingresos**

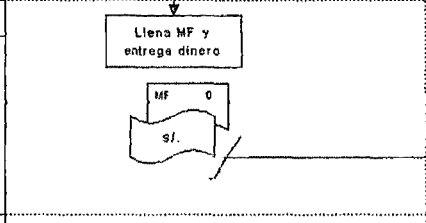
Llegado el fin de semana, llenar parcialmente los ingresos generados dentro de la semana correspondiente a dicho mes, esto se va ejecutando, hasta la cuarta semana en que dicha forma quedará completamente llena. Todo el llenado se efectúa manualmente, por lo que absorbe considerable tiempo ya que es necesario efectuar cálculos y comprobaciones para la obtención de los totales. Llegado el fin de mes, pasa a completar el llenado "Fotostáticas del Mes" y luego llena forma "Memoranda de Fotostáticas", en la cual consignan la cantidad de dinero que ha de entregar a caja por concepto de fotostáticas, el llenado de este último también es eminentemente manual.



**Entrega de MF a caja**

Entrega el "Memoranda de Fotostáticas" a caja.

NOTA: Similarmente al momento en que el bibliotecario procede a depositar en caja los ingresos percibidos por fotocopiado, debe llenar una forma denominada "Memoranda de Fotostáticas", cuyo llenado también es manual, y en donde deben adjuntarse los totales percibido en cada semana.



**Registro de ingresos en caja**

En caja se registra la suma entregada, mediante el sistema y se procede a emitir un recibo que certifica el ingreso hecho a la misma, el mismo se da en original y una copia, la copia es para el bibliotecario, la cual es devuelta junto con el "Memoranda" debidamente sellado, en tanto que el original del comprobante se queda en caja.

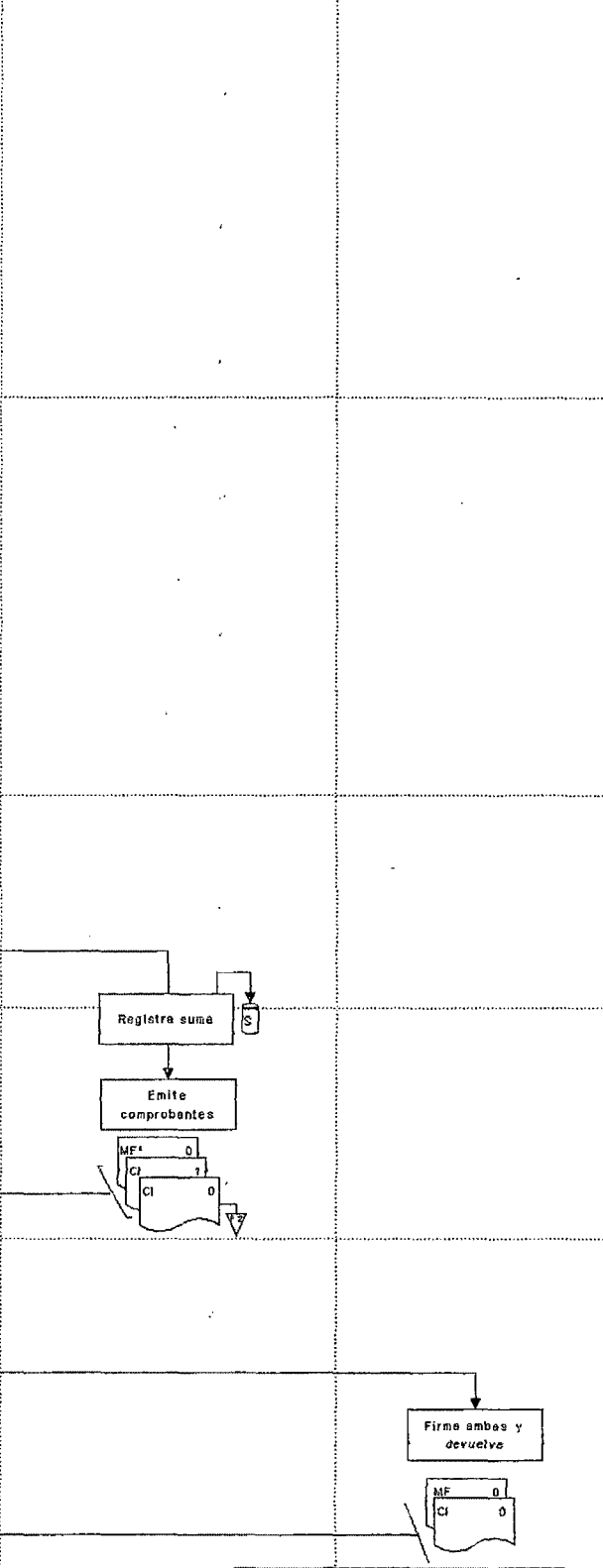
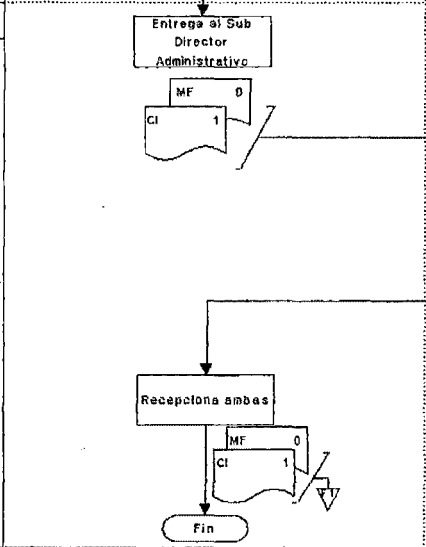


**Registro administrativo**

Una vez visados los documentos y hecho el depósito respectivo, pasa a entregar los documentos al Sub director Administrativo. Este firma ambos documentos (memoranda y comprobante de pago) y se los devuelve al bibliotecario, a fin de que este disponga su correspondiente archivamiento.

NOTA: Conforme se puede ver en la descripción respectiva, cada día se registran los ingresos percibidos por servicio de fotocopiado provenientes del día anterior, en la forma "Formato Diario" (1er control).

Posteriormente una vez llegado el fin de semana se tiene registrados los formatos diarios comprendidos en la misma (generalmente se tienen 5 formatos), cuyos totales son registrados nuevamente en otra forma denominada "Formato Mensual", lo mismo que se ha de venir completando gradualmente hasta la finalización del mes (2do control).



**LEYENDA**

FD	: Formato Diario
FM	: Formato Fotostática del Mes
MF	: Memorandum de Fotostáticas
CI	: Comprobante de Ingreso-Caja
Sf.	: Dinero en Efectivo
S	: Sistema
F1	: File de Ingresos del Mes
F2	: Archivo de Comprobantes

FLUJOGRAMA SC6A

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 2	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Control de Tardanzas y Faltas- Alumnos	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 3	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Auxiliar de Secundario	Alumno
-------	--------	------------------------	--------

**Coloca sello "Tardanza", sobre diario**

Una vez que el alumno llegó tarde, este se encuentra obligado a hacer entrega de su diario al Auxiliar de nivel, el cual se encargará de colocar el sello "Tardanza" dentro del mismo, y lo mantendrá consigo(diario) durante el transcurso de la clase.

**Tomo nota en cuaderno de apuntes**

Luego toma nota manualmente, de la tardanza en un cuaderno de apuntes.

NOTA: Posteriormente este detalle le servirá para confeccionar la lista de faltantes del día dentro del parte diario de Secundaria

En el caso del control de tardanzas y de las faltas del alumnado, este se viene llevando a cabo mediante un registro en un cuaderno simple de control, autotitulado "Cuaderno Auxiliar", el mismo que si bien es cierto puede ser de gran utilidad a su poseedor, no brinda las garantías necesarias para un buen control, a lo que se añade que su llenado es manual, hecho que no agiliza el proceso.

**Indaga por alumnos ausentes**

A partir del refrigerio en adelante, se encarga de indagar por aquellos alumnos que han faltado a clase el citado día. La manera de tomar de estos es acercándose a los mismos aulas tomando lista o de lo contrario pregunta a los alumnos respecto a quienes se han ausentado dicho día.

**Registre faltas en cuaderno de apuntes**

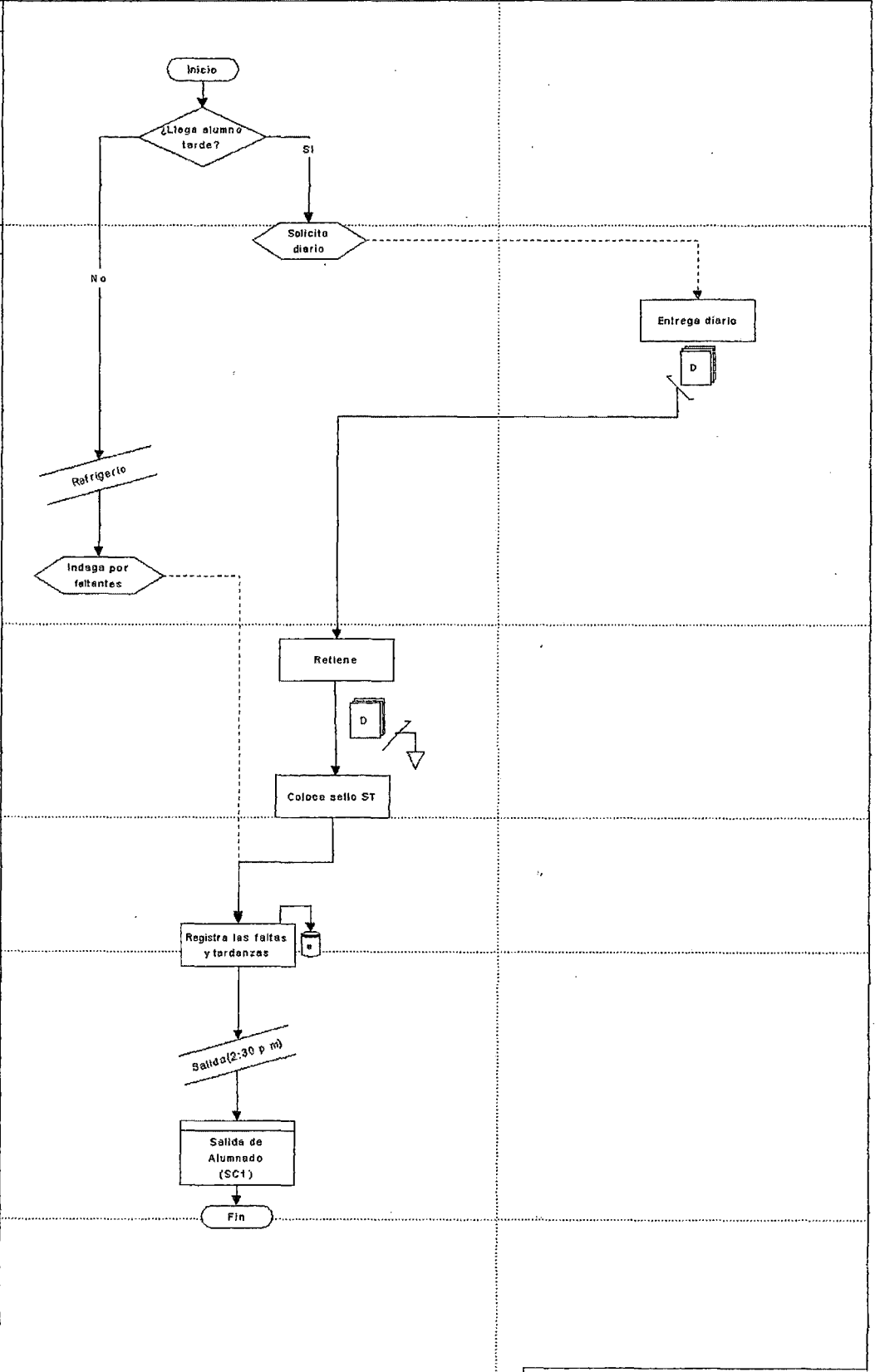
De manera análoga toma nota de las faltas, en su cuaderno de apuntes que utiliza para su control interno.

NOTA: Similarmente a las tardanzas, este detalle le servirá posteriormente, para confeccionar la lista de faltantes del día dentro del parte diario de Secundaria

El objetivo que conduce al auxiliar de secundaria a efectuar el control de tardanzas y faltas, es la eliminación en la elaboración del "Parte Diario de Secundaria", para lo cual requiere tanto la relación de faltantes y de las tardanzas que se acontecen tanto de docentes como de alumnado.

**Controla la salida del alumnado**

En el caso de control docentes el mismo se efectúa mediante su registro a cada cambio de hora en el "Parte Diario de Clases", el mismo es un documento oficial, a pesar de ser su llenado una actividad eminentemente amanuense es un documento reconocido por las diferentes órganos de la institución, a diferencia del cuaderno auxiliar.



LEYENDA	
ST	: Sello de Tardanza
D	: Diario del Alumno
CA	: Cuaderno Auxiliar

FLUJOGRAMA SC7A

SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 2	Hoja : 1 de 1
PROCEDIMIENTO: Control de Tardanzas y Faltas-Trabajador	N° de archivos : 2	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Sub director Administrativo	Director General	Trabajador	Secretaría de Dirección
-------	--------	-----------------------------	------------------	------------	-------------------------

**Entrega Reporte de Tardanzas**

El listado de tardanzas y faltas (Record de tardanzas), elaborado por contabilidad y visado por el Sub director administrativo es entregado a Director General, acompañado de una carta en la cual se especifica en resumen los resultados de dicho reporte elaborado.

**Dialoga con las partes**

Analiza el citado reporte y conviene conversar con aquellas docentes que han incurrido en el mayor número de tardanzas y faltas.

**Sancciona la falta**

Si a pesar de haber conversado el docente persiste en su falta, el Director dispondrá la emisión de un "Memorándum de Amonestación", hacia el trabajador a manera de medida correctiva.

**Redacta memorandum**

Procede a redactar y emitir el citado memorando en original y una copia, los mismos que se los entrega al Director. El mismo, lo firma autorizando los mismos y se los devuelve a la secretaria, para su correspondiente distribución.

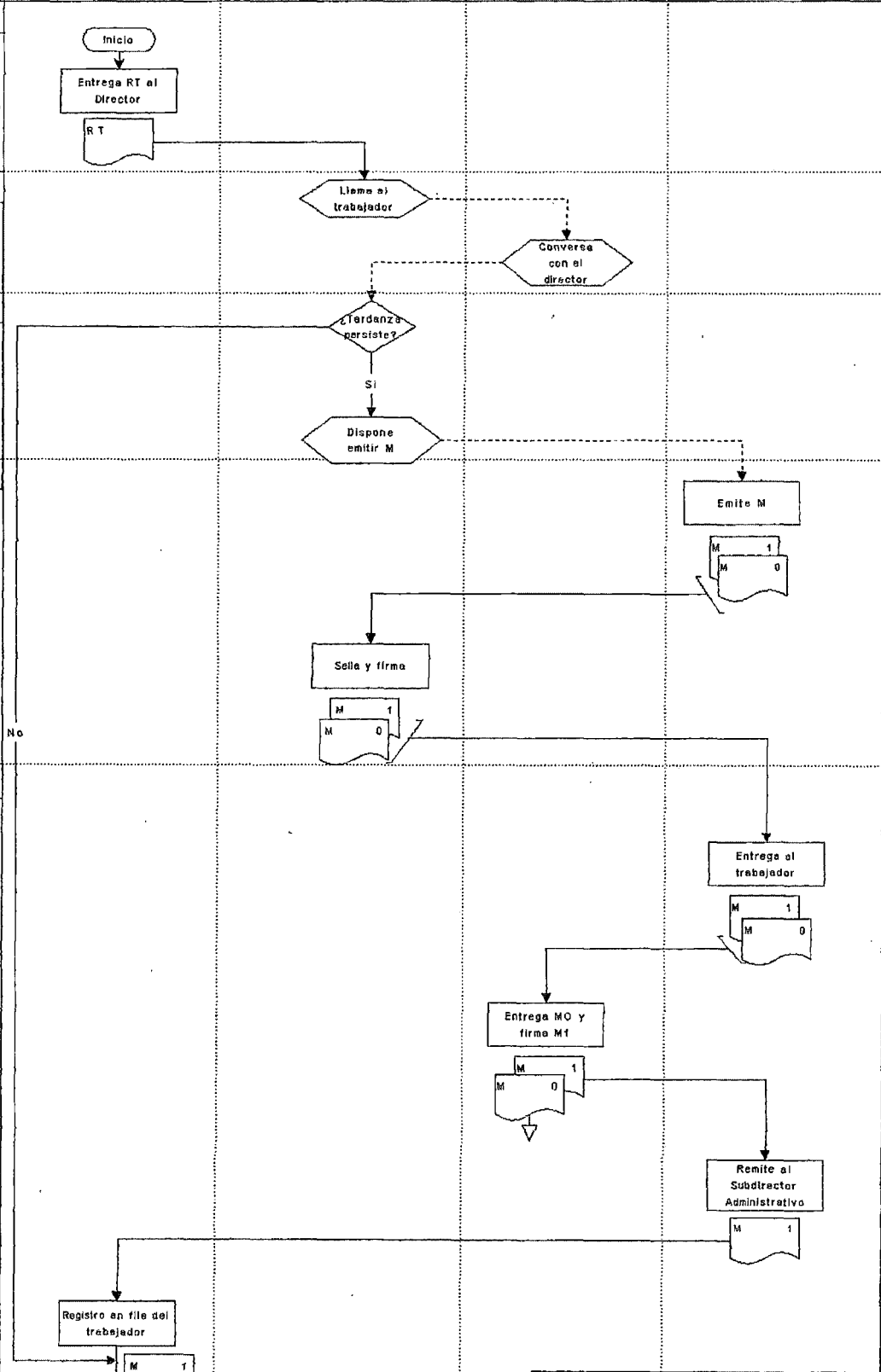
**Hace entrega del memorandum**

Le hace entrega al docente el ejemplar original, previa firma del cargo correspondiente (primera copia), en tanto que la copia restante lo es entregada al Sub director administrativo. El cargo es almacenado en el file del docente amonestado

**Registro en file del trabajador**

NOTA: El control busca activamente, rectificar en su actitud, a aquellos trabajadores que incurrir en excesivas tardanzas y faltas, la sanción de las mismas antes de ser aplicables, deben ser indagadas, consultadas y previamente conversadas, tanto por el involucrado (trabajador faltante), y la autoridad máxima, representativa del colegio, como lo es el Director General. El control de tardanzas del personal que labora en la institución, incluyendo al personal docente, es controlado en base a la elaboración del resumen o record de tardanzas (RT), el mismo que a su vez es un resumen producto de análisis de las tarjetas de marcación efectuada durante el mes, y que son utilizadas, durante el momento en que ha de efectuarse el respectivo trabajo y la consiguiente elaboración de planillos.

Fin



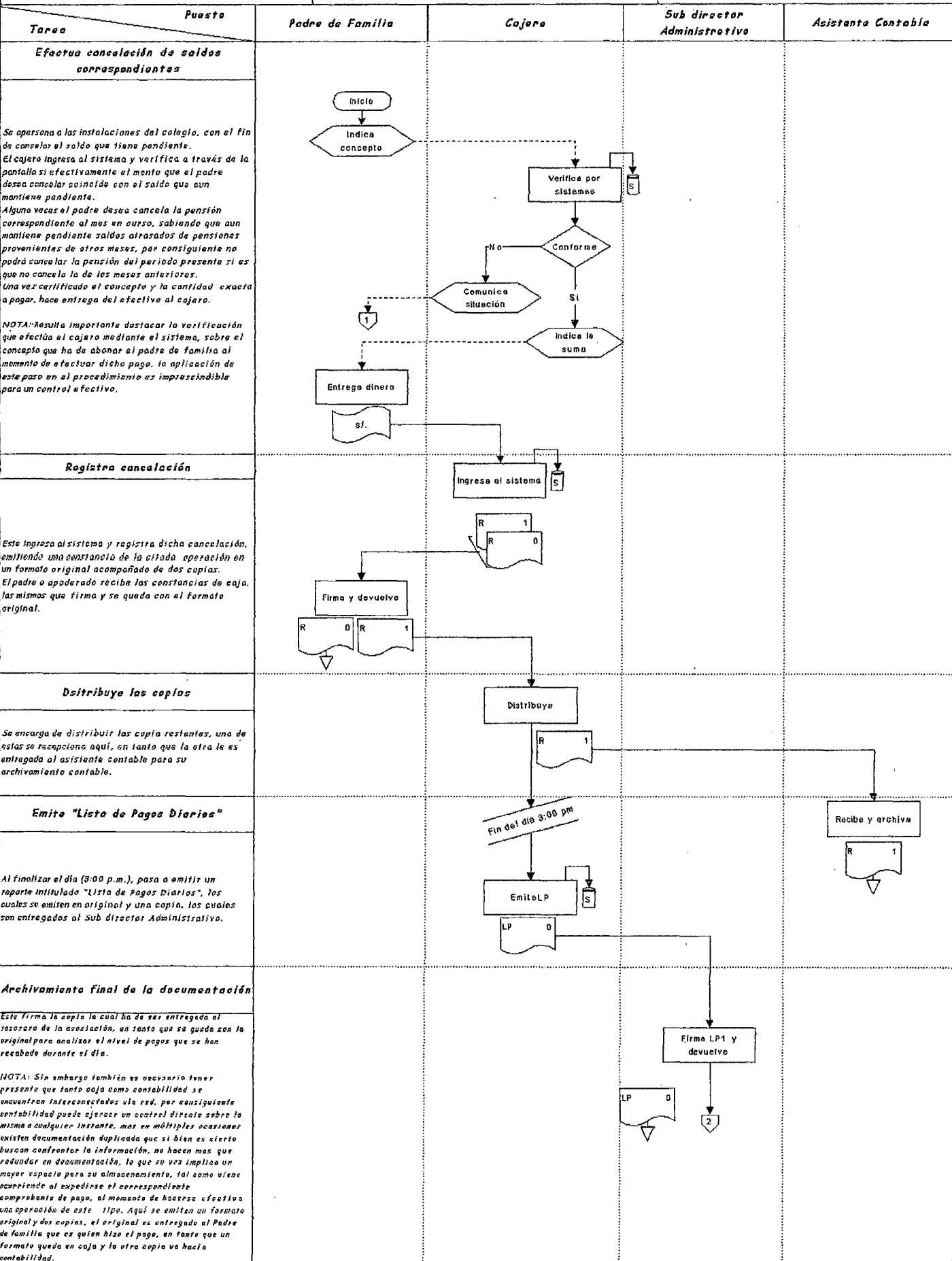
**LEYENDA**

M	: Memorandum
F 1	: File del trabajador
F 2	: File de Memos
RT	: Resumen de tardanzas



FLUJOGRAMA SC8A

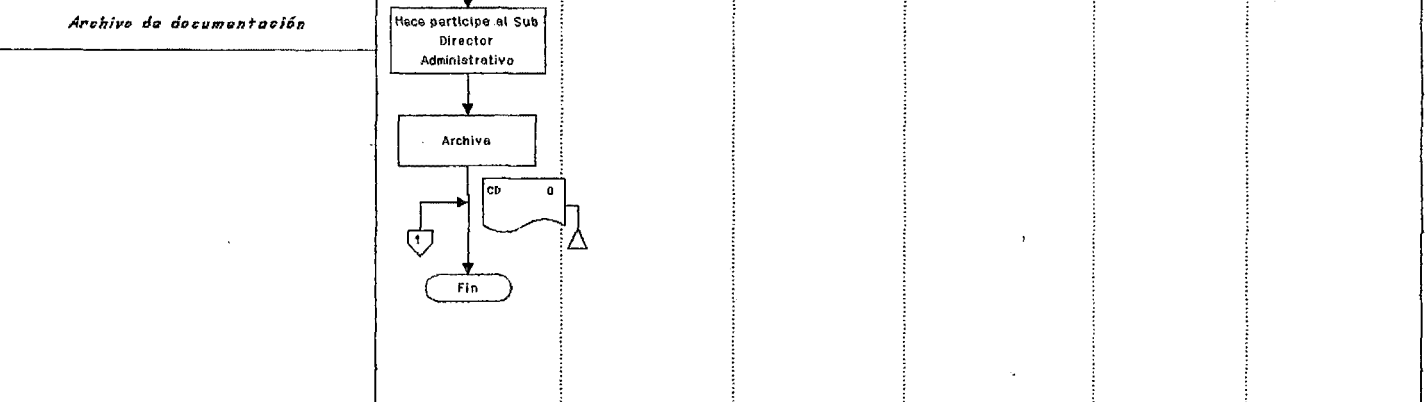
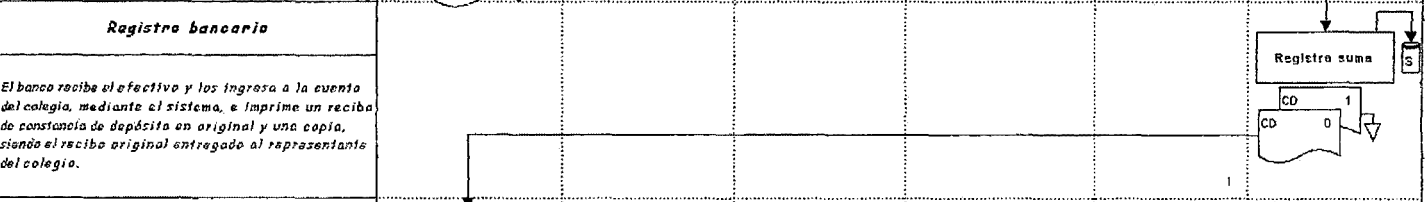
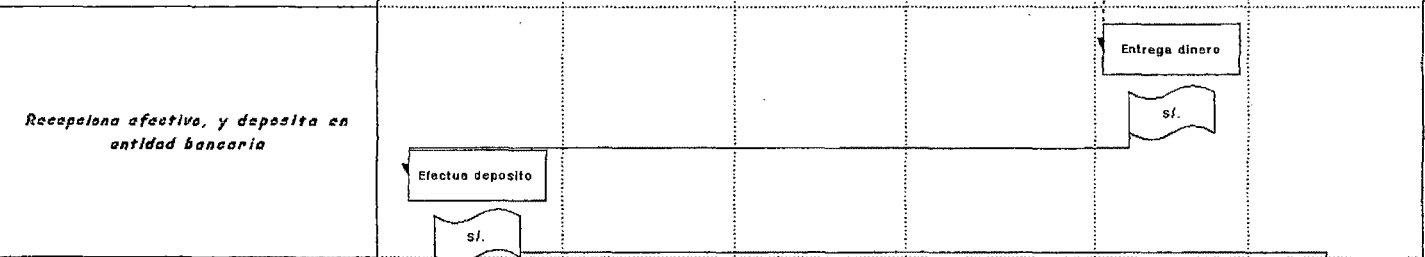
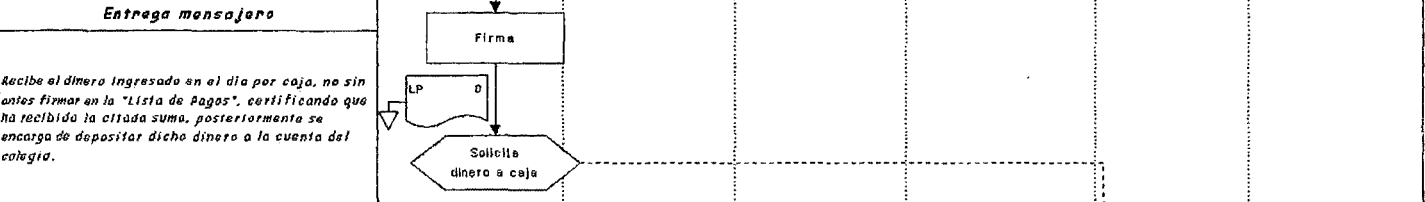
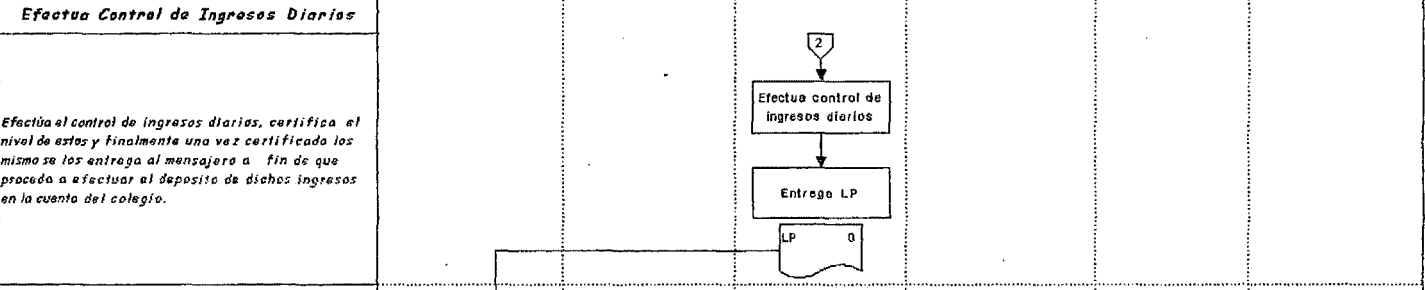
SUBSISTEMA: Registro y Control	N° de personal : 7	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 4	Hoja : 1 de 2
PROCEDIMIENTO: Cobro de Pensiones	N° de archivos : 5	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03



FLUJOGRAMA SC8A

<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control		N° de personal : 7	Diagrama : Propuesto
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Cobro de Pensiones		N° de documentos : 4	Hoja : 2 de 2
		N° de archivos : 5	Elaborado por : P.Cano R.
		N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Asistente Contable	Tesorerero	Sub director Administrativo	Mensajero	Cajero	Banco
-------	--------	--------------------	------------	-----------------------------	-----------	--------	-------



**LEYENDA**

R	: Recibo de Constancia de Pago
S	: Sistema Contable
LP	: Lista de Pagos Diarios
CD	: Constancia de Depósito
Sf.	: Dinero en Efectivo

FLUJOGRAMA SC10A

<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 2	Diagrama : Propuesto
	N° de documentos : 5	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Devolución de Textos	N° de archivos : 3	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 2	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puesto	Alumno	Bibliotecario
-------	--------	--------	---------------

**Devolución de textos**

Conforme a la política del colegio, pasados dos días a partir del préstamo de un texto, estos deberán ser devueltos.

NOTA: La política del colegio, en cuanto a devolución de textos estipula un plazo máximo de 2 días para el préstamo a domicilio de los mismos, una vez agotado el mismo se procederá a aplicarse las sanciones pertinentes; sin embargo no ocurre así.

**Verifica condición del texto**

Entonces los recibe apunta la fecha de entrega en su cuaderno de control (manualmente). Luego pasa a certificar la condición del libro entregado, si está en las mismas condiciones en que lo sacó el alumno, si el texto no se encuentra óptima condiciones, lo pone al tanto al alumno, a manera de observación, y pasa a guardarlo en su estante correspondiente.

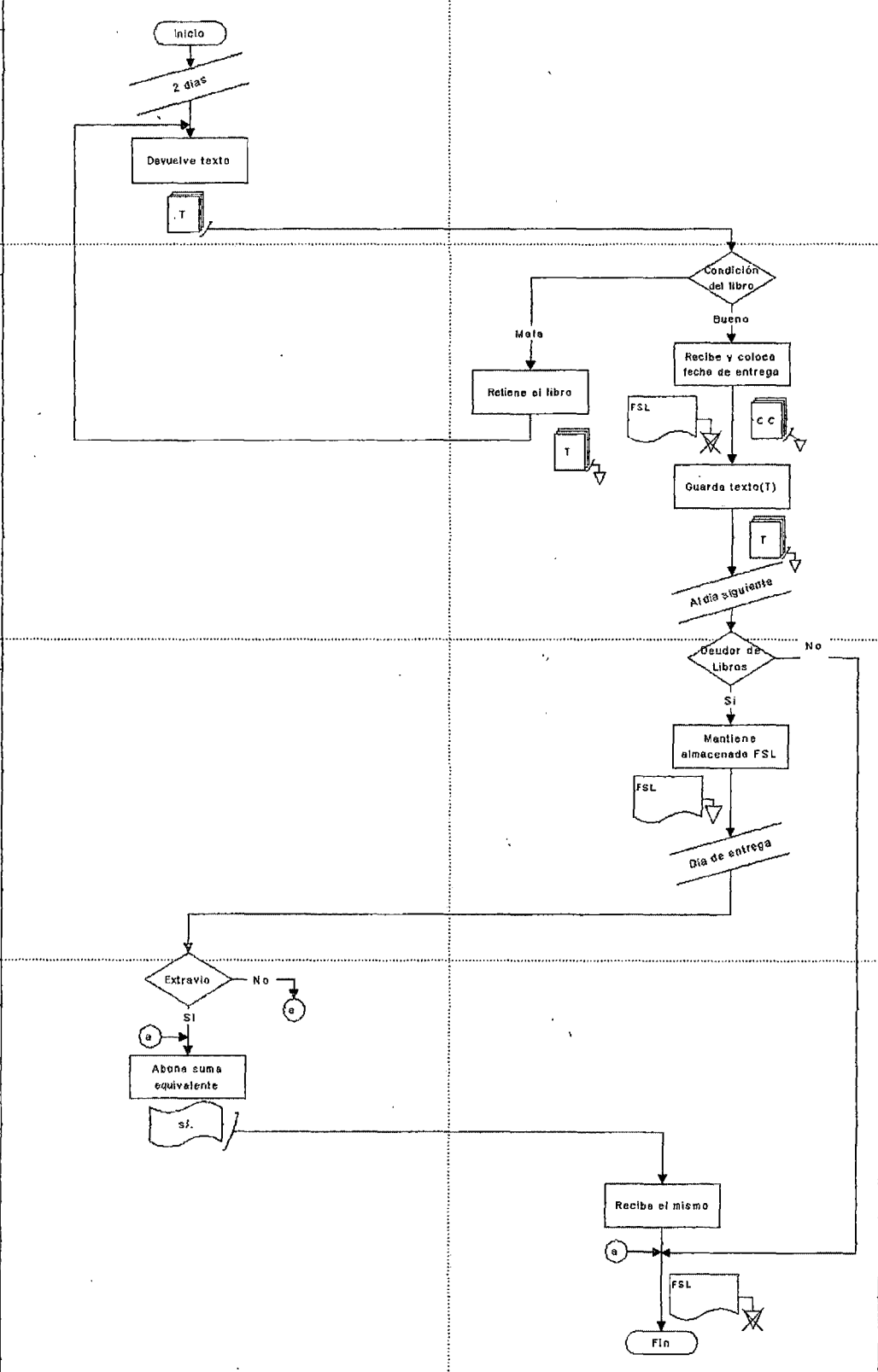
**Elaboración de Relación de Deudores**

Una vez culminado el segundo día de plazo para su devolución, es decir al día siguiente, procede a certificar, en base a su cuaderno de control que alumnos no han devuelto aun los libro ala biblioteca, por consiguiente pasa a elaborar una lista de los mismos "Relación de Deudores", y finalmente los ubica en sus respectivas aulas solicitándoles los textos personalmente.

**Solicita los textos**

Si el alumno cuenta con el libro en ese instante, pasa a devolverlo, de lo contrario lo traerá al día siguiente; mas si el libro se le ha extraviado, en ese caso procederá a abonar en la administración la suma correspondiente, sobre la cual este valorizado el mismo, para proceder a su reposición.

NOTA: Al día siguiente de agotado el plazo y en algunos casos unos días después el Bibliotecario revisa su cuaderno de control y procede a elaborar una relación, con los apellidos y nombres de aquellos que adeudan textos, para finalmente pasar a solicitarlos en sus respectivas aulas y secciones, muy a pesar de lo necesario que resulta que se encuentre disponible en todo momento en su puesto.



**LEYENDA**

FSL	: Formato Solicitud de Libros
CC	: Cuaderno de Control
RD	: Relación de Deudores de Libros
T	: Texto
Sf.	: Efectivo

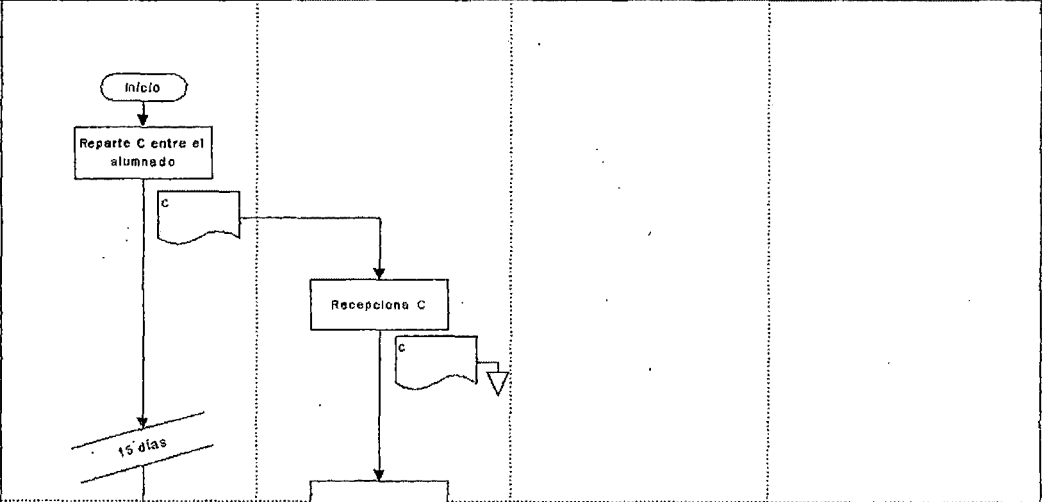
FLUJOGRAMA SC 14A

<b>SUBSISTEMA:</b> Registro y Control	N° de personal : 4	Diagrama N° : Propuesta
	N° de documentos : 3	Hoja : 1 de 1
<b>PROCEDIMIENTO:</b> Control de Pago de Pensiones	N° de archivos : 1	Elaborado por : P.Cano R.
	N° de inspecciones : 1	Fecha : 01/04/03

Tarea	Puerto	Asistente Contable	Alumno	Banco	Sub director Administrativo
-------	--------	--------------------	--------	-------	-----------------------------

**Efectua al reparto de cupones de pago**

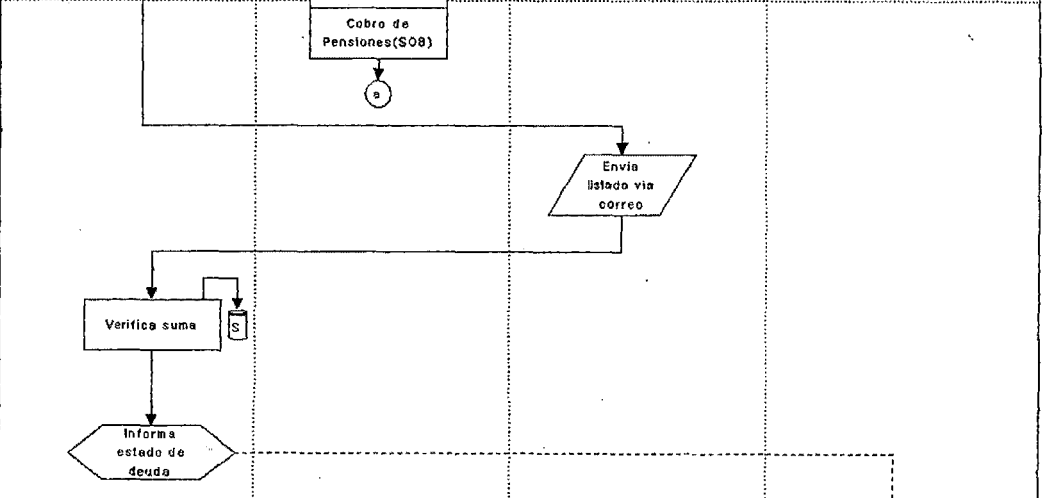
Reporte por intermedio de los asistentes de nivel, los cupones o recibos de pago, a fin de que estos procedan a su cancelación, durante el mes.



**Solicita Lista de Pago de Pensiones**

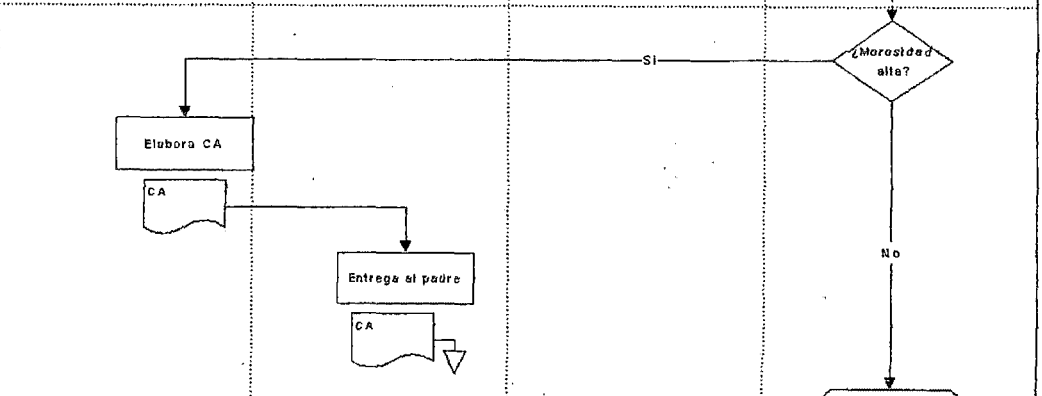
Conforme transcurre el mes, va verificando los niveles de cancelación de pensiones, solicitando constantemente al banco el listado de pagos efectuados, esto se da hasta una semana antes de finalizado el mes respectivo.

NOTA: Generalmente el listado se solicita cada quince días, en las oportunidades que lo disponga el Sub-Director Administrativo.

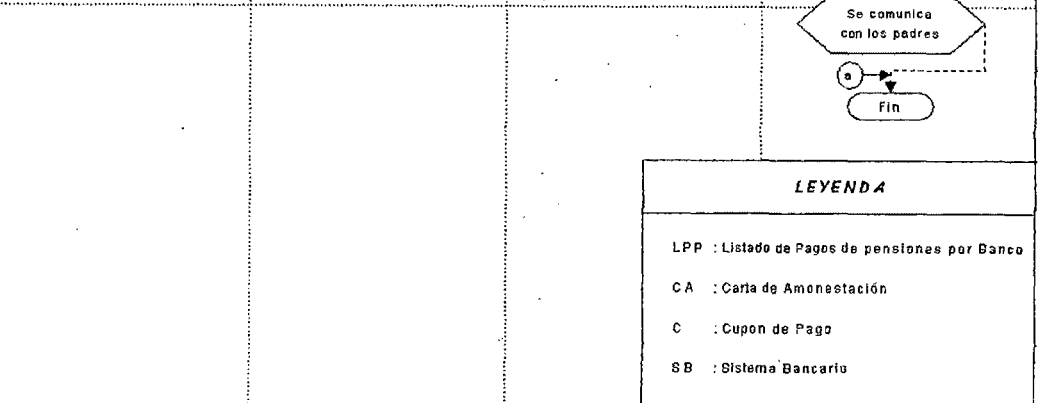


**Verifica estado de morosidad**

Verifica el nivel del estado de morosidad, y si este es elevado, dispone envío de amonestación a los padres. Para esto elabora las cartas de amonestación correspondiente, y una vez culminadas procede a su impresión y respectivo engrapado. El modo de entrega, se efectúa discretamente la carta de amonestación al alumno, ya sea personalmente, o adjuntándolas dentro del diario de trabajo. A fin que las mismas las hagan llegar a sus padres.



**Se comunica con los Padres de Familia**



**LEYENDA**

- LPP : Listado de Pagos de pensiones por Banco
- CA : Carta de Amonestación
- C : Cupon de Pago
- SB : Sistema Bancario