

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“RESIDEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**

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

SEGUNDO GUSTAVO AGUILAR NONAJULCA

LIMA – PERÚ

2007

A la memoria de mi padre Gustavo Aguilar Ballesteros y, a mi querida madre Vicenta Nonajulca Vda. de Aguilar.

Mis mayores agradecimientos a Dios, mis padres y hermanos por el apoyo permanente a mi persona, a mis profesores por aportar en mi formación personal y profesional, especialmente a mi profesor Javier Masías Curay, el agradecimiento eterno a mi alma mater Universidad Nacional de Ingeniería de la cual me siento honrado de haber pertenecido.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 Diagnóstico estratégico	3
1.1.1 Análisis del medio interno	5
1.1.2 Análisis del medio externo	10
1.2 Diagnóstico funcional	13
1.2.1 Los productos o servicios educativos	13
1.2.2 Los clientes	14
1.2.3 Los proveedores	15
1.2.4 Organización de la institución	16
1.2.5 Los procesos actuales	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de gestión	27
2.2 Grupos de interés de una empresa	29
2.3 La organización funcional y por procesos	30
2.4 El proceso y la gestión por procesos	32
2.5 La gestión de la calidad y los procesos	36
2.6 Clases de procesos	36

2.7	Mapeo de procesos	38
2.8	Caracterización de procesos	40
2.9	Procedimiento de un proceso	42
2.10	Identificación y levantamiento de procesos	43
2.11	Los indicadores de gestión	44
2.12	Rediseño de procesos	45
2.13	Fases del rediseño de procesos	47

CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1	Planteamiento del problema	48
3.2	Alternativas de solución	49
3.3	Propuesta de objetivos estratégicos	
3.3.1	Visión de la organización	50
3.3.2	Misión de la organización	50
3.3.3	Objetivos de la organización	50
3.4	Propuesta de rediseño de la institución educativa	
3.4.1	Criterios de rediseño propuestos	52
3.4.2	Rediseño de la organización	54
3.4.2.1	Rediseño de la estructura orgánica	54
3.4.2.2	Propuesta de asignación de puestos	57
3.4.3	Rediseño del sistema de procesos	63
3.4.3.1	Rediseño de procesos estratégicos	63
3.4.3.2	Rediseño de procesos operativos	65
3.4.3.3	Rediseño de procesos de apoyo	65

3.4.3.4	Propuesta de indicadores de gestión	69
3.4.3.5	Capacitación y desarrollo de personal	73
3.5	Estrategias de implementación	
3.5.1	Realización del estudio de procesos	75
3.5.2	Aprobación de documentos de gestión	75
3.5.3	Implementación del rediseño de procesos	76
3.5.4	Implementación del software de procesos	78
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DE RESULTADOS		
4.1	Resultados del diagnóstico de la institución	79
4.2	Resultados del rediseño de la organización	79
4.3	Resultados del rediseño de los procesos	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	Conclusiones	82
	Recomendaciones	84
GLOSARIO DE TÉRMINOS		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Sistema de gestión

Organización funcional

Gestión por procesos

Mapeo de procesos

Caracterización de procesos

Procedimientos

Indicadores de gestión

Rediseño de organización funcional

Asignación de puestos

Descripción de puestos.

RESUMEN

Realizado el diagnóstico se estableció que los principales problemas que aquejaban a la institución y que estaban afectando la calidad de su servicio educativo, eran inherentes a limitaciones en su organización, a la falta de optimización de una serie de procesos y a la capacitación y desarrollo del personal administrativo principalmente; que habían generado lentitud en algunos procedimientos y en la toma de decisiones de la gestión.

Para la solución de estos problemas, se realizó en el colegio un *rediseño de sus procesos y de su estructura funcional* con la finalidad de tener una organización óptima con una visión de su gestión centrada en sus procesos, en sus clientes y en su crecimiento futuro a través del desarrollo de sus proyectos educativos, para cumplir su misión de educación con la calidad de servicio esperada, sobre la base de su estructura actual y de la capacitación y desarrollo de personal que mejore sus competencias de aplicación e implementación de este modelo de gestión.

Se concluye que mediante la implementación de este rediseño, se permitió por un lado mejorar la división del trabajo y la coordinación funcional de la institución educativa, estableciendo y describiendo los puestos específicos de trabajo y su perfil de competencias básicas requeridas.

De otro lado, se aplicó una gestión por procesos basada en el enfoque al cliente, con una red integral de procesos y responsables en cada proceso, quienes a través de indicadores de gestión controlan y monitorean el desempeño de los mismos, evaluando constantemente su mejora continua.

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene por objetivo hacer una exposición del diagnóstico realizado en la institución educativa en estudio, donde se identificaron los problemas que afectaban la calidad de su servicio, que para su solución motivó la ejecución de un rediseño de sus procesos y de su estructura organizacional, que al ser aplicada dio lugar a un sistema de gestión por procesos.

El modelo de gestión por procesos presenta una visión globalizada de las actividades de la empresa y está orientado al cliente, percibiendo a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Así, la gestión por procesos coexiste con la administración funcional y mediante el control de los procesos genera valor para el cliente y procura su satisfacción.

Los procesos son el corazón de las instituciones, cuando los procesos marchan bien las organizaciones también. Un proceso está compuesto por un conjunto de actividades interrelacionadas con el objetivo de proveer productos o servicios a sus clientes. Gerenciar procesos es una tarea compleja toda vez que estos procesos no funcionan solos, ya que interactúan con otros procesos en la empresa y su desempeño depende en gran medida de las personas que lo ejecutan y del responsable del control del mismo.

En la primera parte del trabajo se realizó un diagnóstico desde el punto de vista de organización, procesos y personal, donde se identificaron sus fortalezas y debilidades que afectaban la calidad de su servicio, lo que dio lugar al planteamiento de un rediseño de procesos y organización.

Así, en la segunda parte del trabajo se procedió a realizar el rediseño de la estructura organizacional, que se proponía que la institución este a cargo de una Dirección General, de la cual dependieran una Dirección de Administración, la Dirección del Colegio y, a futuro la Dirección del Instituto Superior de Computación y la Dirección del Centro de Idiomas, de acuerdo a los proyectos educativos de la organización.

Se determinaron las funciones y responsabilidades de las áreas de la nueva estructura orgánica y de sus puestos de trabajo, así mismo se determino un perfil básico de competencias del personal requerido para el desempeño de dicho cargos; incluidos en los documentos: Reglamento de Organización y Funciones(ROF) y Manual de Organización y Funciones(MOF).

Como resultado del rediseño de la organización aplicado, se logró una mejor calidad del servicio educativo, toda vez que se facilitó el apoyo oportuno de las áreas administrativas a las áreas de producción académica; teniendo como objetivo principal el beneficio de los clientes o socios.

En la tercera parte del trabajo, se realizó el rediseño del nuevo sistema de procesos y desarrollo de todos los procesos y procedimientos respectivos, mediante un trabajo de campo, análisis y exposiciones al personal de las áreas involucradas para levantar las observaciones respectivas.

Como resultado de la implantación del rediseño de procesos, la institución está aplicando la gestión por procesos, logrando así que sus actividades estén orientadas a la satisfacción del cliente interno y del cliente externo o alumnos y socios.

Otro resultado del rediseño de procesos, es la automatización progresiva de los procesos de la organización a cargo del área de informática, que se encuentra desarrollando la implementación de un software de gestión de procesos.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

El presente análisis de la institución en estudio, tuvo como propósito evaluar los elementos actuales de sus procesos, su organización y su personal, con la finalidad de plantear las alternativas más convenientes para optimizar la gestión del servicio educativo ofrecido y lograr la satisfacción del cliente.

El levantamiento de información para el diagnóstico se realizó a partir de la percepción de la realidad, utilizando para ello la técnica del *cuestionario* que se aplicó a todo el personal de la organización y las *entrevistas* que se realizaron a las personas más idóneas que participan en los diversos niveles de gestión de la organización: directivos, funcionarios, docentes y empleados administrativos.

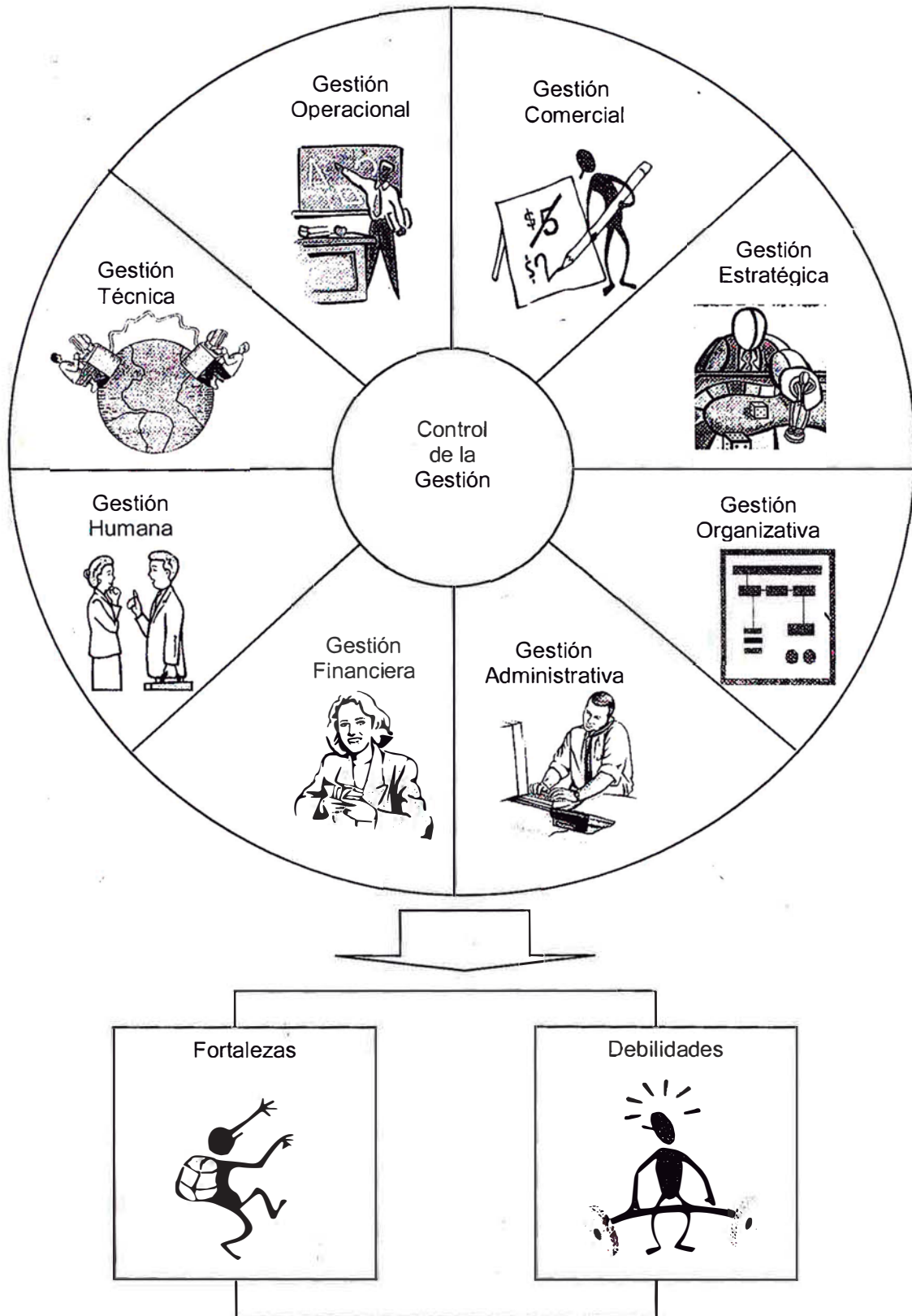
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta parte, se procedió a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución educativa; lo cual se logra mediante el análisis del medio interno y del medio externo, eligiendo para ello los factores más convenientes.

Situación actual de la Institución	
Análisis del medio interno	Análisis del medio externo
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

El presente diagnóstico fue el punto de partida para realizar el planteamiento de los problemas y proponer las alternativas de solución más adecuadas, desarrollarlas y adoptar estrategias para su implementación.

Análisis del medio interno



1.1.1 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Se determinaron las fortalezas y debilidades de la institución, basados en la evaluación de las dimensiones de gestión: comercial, estratégica, organizativa, administrativa, financiera, humana, técnica, operacional y control de la gestión.

LAS FORTALEZAS

Gestión comercial

La institución tiene una buena imagen en el mercado educativo, su servicio cuenta con un buen posicionamiento y está considerada dentro del grupo de los mejores colegios y líderes del país. La relación costo - calidad de educación es de las mejores del país.

Gestión estratégica

Se tiene claramente establecida la visión y misión de la institución, contándose con una carta constitutiva, donde se establece el propósito y los valores de la cooperativa.

Gestión organizativa

La parte académica de la institución cuenta con una estructura orgánica adecuada, que permite ejecutar el servicio educativo en todos sus niveles, de acuerdo a la estructura curricular y los programas establecidos y con la calidad requerida.

Gestión administrativa

Las labores administrativas propias del servicio educativo se realizan a través de un área propia, permitiendo al área educativa centralizar todos sus esfuerzos a la enseñanza.

La institución cuenta con una de las mejores infraestructuras educativas, culturales, recreativas y deportivas del país, con proyecciones de realizar ampliaciones a las mismas.

Gestión financiera

La institución cuenta con una economía estable y con un gran potencial de obtener nuevos recursos económicos, mediante el otorgamiento de servicios complementarios y conexos al de la enseñanza, que le permite ejecutar sus operaciones normalmente.

Se prevé obtener en el futuro ingresos por servicios educativos provenientes del instituto superior de computación y del centro de idiomas. Se cuenta anualmente con un plan de inversiones institucional.

Gestión humana

La institución cuenta con personal docente capacitado que garantiza un buen servicio, con programas de capacitación internacional para el personal de las áreas educativas y además cuenta con un clima laboral adecuado para el normal desarrollo de las actividades educativas.

Gestión técnica

Aplicación de técnicas modernas de enseñanza en todos sus niveles de educación, se cuenta además con un laboratorio de cómputo debidamente equipado, con red informática e intranet y con bibliotecas bien equipadas y actualizadas.

Gestión operacional

La parte académica cuenta con áreas de psicopedagogía y desarrollo de personal del educando, además de los controles y evaluaciones periódicas debidamente estructuradas, tanto para los alumnos como para los profesores.

Control de la gestión

La institución en la parte académica tiene establecidos indicadores de evaluación de la enseñanza por alumnos, aulas y niveles educativos, así como indicadores de desempeño de la personal docente.

LAS DEBILIDADES

Gestión comercial

No se cuenta con instrumentos de medición de la satisfacción del socio respecto a sus requerimientos y los del mercado, y un plan de acciones que permitan reforzar la identificación y fidelización de socios con su cooperativa.

Gestión estratégica

Ausencia de un plan estratégico que oriente y dirija la visión y misión de la institución, que tenga como soporte a los planes operativos anuales, orientados a alcanzar la satisfacción del cliente.

Gestión organizativa

La organización de las áreas de administración no responde a las necesidades de la cooperativa, originándose deficiencias en las gestiones administrativas brindadas y lentitud en los procedimientos de atención a los recursos solicitados para el desarrollo de las actividades.

Gestión administrativa

Carencia de un sistema integrado de información para las diversas áreas de la administración, que responda a las necesidades reales de la organización, especialmente los programas informáticos de compras y almacén que no están integrados, lo que dificulta el control de inventarios y causa demoras en la atención de los bienes y servicios solicitados por las diferentes áreas de la organización.

Gestión financiera

La información de los estados financieros se emite a destiempo y falta mejorar la eficiencia del proceso de cobranza de pensiones, que permita realizar un seguimiento adecuado a las cuentas por pagar pensiones.

Gestión humana

Falta incorporar un área de recursos humanos, que implemente e integre todas las actividades referidas a la gestión del personal y que desarrolle un sistema integral de gestión de recursos humanos por competencias, que toda organización moderna requiere, asimismo, falta mejorar la cultura organizacional y superar la resistencia al cambio.

Gestión técnica

Ausencia de un área específica de investigación y desarrollo educativo, los laboratorios de física y química cuentan con equipos que necesitan una mayor renovación y además se usan programas informáticos no adecuados que causan lentitud en el procesamiento de la información de las actividades operativas.

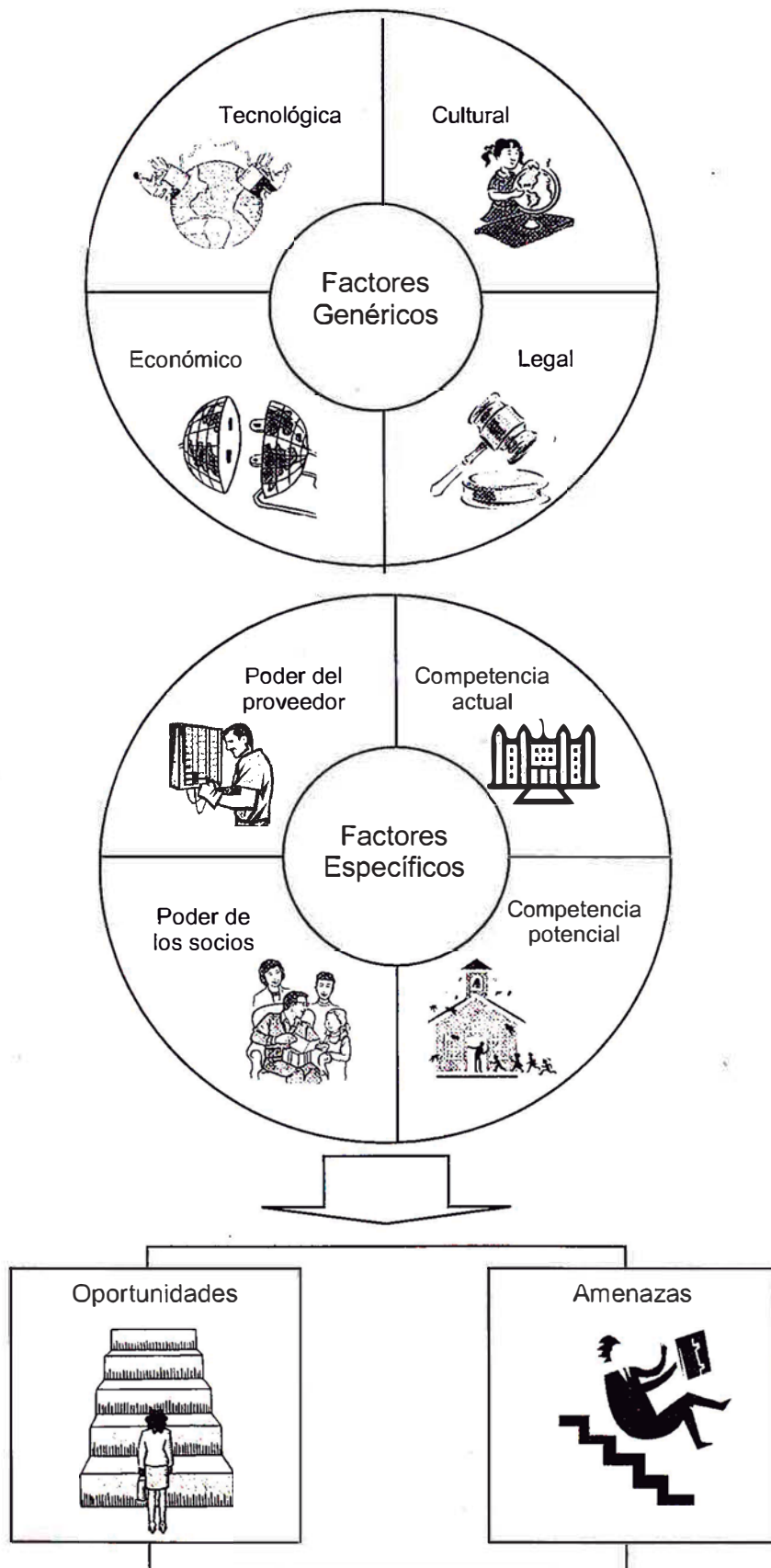
Gestión operacional

Falta caracterizar los procesos de enseñanza, para optimizar el desarrollo de las actividades educativas. Falta un mayor refuerzo de horas de enseñanza en los cursos de matemáticas, inglés y comunicación.

Control de la gestión

No se cuenta con indicadores de gestión en procesos directivos y de apoyo, así como la ausencia de procesos formalizados de revisión gerencial y de mejora continua.

Análisis del medio externo



1.1.2 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

Se determinaron las oportunidades y amenazas del colegio, tomando en cuenta los factores genéricos: cultural, legal, económico y tecnológico; así como los factores específicos: la competencia actual, la competencia potencial, el poder de los socios y el poder de los proveedores.

LAS OPORTUNIDADES

Factor cultural

La globalización del conocimiento es un factor favorable para la mejora del nivel educativo y las relaciones con otras instituciones mejora el prestigio y generan beneficios mutuos.

Factor legal

Marco adecuado para promover la inversión de la educación privada, así como la facilidad del sistema cooperativo para generar nuevos servicios educativos para la comunidad.

Factor económico

La estabilidad macroeconómica del país y la posibilidad de ofertar nuevos servicios educativos de parte de las instituciones privadas

Factor tecnológico

La innovación de las tecnologías de la información, comunicación, pedagógicas y la capacitación internacional de los docentes, favorecen el desarrollo del conocimiento y gestión educativa,

Competencia actual

La competitividad del mercado induce a la mejora de la calidad del servicio educativo y a su vez genera oportunidades para desarrollar nuevos servicios.

Competencia potencial

Nuevos competidores promueven la planificación estratégica, la investigación y desarrollo, así como la mejora continua del servicio educativo.

El poder negociador de los clientes

Participar en forma democrática en la gestión de la educación de sus hijos, tomando decisiones orientadas a brindar un servicio de calidad a los mismos socios.

El poder negociador de los proveedores

Interdependencia entre la organización y los proveedores, así como la facilidad para convocar y seleccionar proveedores en el ámbito nacional, adquiriendo bienes y servicios de calidad.

LAS AMENAZAS

Factor cultural

La globalización es una amenaza para las instituciones educativas que no son competitivas, toda vez que si no brindan un servicio acorde con la realidad serán desplazadas del mercado.

Factor legal

Constantes cambios de las políticas de estado en el sector educativo y la dación de normas no adecuadas a los requerimientos del sector, pueden afectar la calidad del servicio.

Factor económico

Escasos recursos económicos en la población y alto costo de renovación de infraestructura, equipos informáticos y equipos de laboratorios de los centros educativos.

Factor tecnológico

La no-utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación es una amenaza para la gestión educativa. Los equipos informáticos tienen menos vida útil, que genera su rápida obsolescencia.

Competencia actual

La mejora constante de la oferta del servicio educativo de parte de los colegios de primer nivel, es una amenaza si el colegio no moderniza su enseñanza y mantiene su calidad del servicio.

Competencia potencial

Aparición de nuevos centros de enseñanza educativa privada e institutos de gran prestigio que se están proyectando en brindar servicios en los diferentes niveles de educación.

El poder negociador de los clientes

Dificultad para delimitar sus acciones como socio y cliente, puede traer como consecuencia decisiones que afecten la gestión y la calidad del servicio educativo.

El poder negociador de los proveedores

Dificultad en el proceso de compras internacionales, debido a trabas burocráticas, así como dificultad para identificar el nivel de capacitación, garantía y calidad del servicio de algunos proveedores.

1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Se procedió a hacer una descripción y análisis del producto o servicio educativo brindado, de los clientes o demanda, de los proveedores más importantes que suministran a la institución, de las diferentes fases del proceso educativo y de su organización actual, haciendo una breve descripción de las áreas funcionales.

1.2.1 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS EDUCATIVOS

La empresa en estudio, es una institución educativa de gestión cooperativa que forma niños y jóvenes a través de una educación integral bilingüe, que ofrece los siguientes niveles de educación: inicial, primaria y secundaria.

SERVICIOS EDUCATIVOS			
Niveles educativos		Número de alumnos	
		Actual	Capacidad
Inicial	Nursery	32	30
	Pre Kinder	90	90
	Kinder	93	90
	Sub Total	215	210
Elementary School	Primer Grado	95	90
	Segundo Grado	94	90
	Tercer Grado	88	90
	Cuarto Grado	89	90
	Quinto Grado	88	90
	Sexto Grado	86	90
	Sub Total	540	540
High School	Primer Año	87	90
	Segundo Año	76	90
	Tercer Año	85	90
	Cuarto Año	73	90
	Quinto Año	84	90
	Sub Total	404	450
Total de la Institución		1,159	1,200

La mayoría de los socios o padres de familia opinan que la cooperativa brinda un servicio educativo de calidad que satisface las expectativas del cliente. Los socios de la cooperativa consideran mayoritariamente a la institución como una de los líderes en el mercado de servicios educativos.

De otro lado, los socios de la cooperativa afirman que si la calidad de educación disminuyera de manera considerable, motivaría el traslado de sus hijos a otros centros de enseñanza.

La institución cuenta con una de las mejores infraestructuras para el servicio educativo del país. Para la parte académica se cuenta con aulas conservadas y adecuadas para la enseñanza, con laboratorios de Cómputo, Física, Biología y Química equipados; así mismo, se cuenta con una Biblioteca, Auditorio y Salas para eventos culturales.

Para la práctica de diferentes disciplinas deportivas, la institución cuenta con un complejo donde se ubican canchas, pista atlética, piscina temperada y otras lozas deportivas; las mismas que sirven para actividades recreativas y de esparcimiento.

1.2.2 LOS CLIENTES

La organización cuyo marco legal de constitución es de una cooperativa de servicios educacionales, se caracteriza porque los socios o padres de familia son clientes al mismo tiempo.

Así, cualquier padre de familia que desee los servicios del colegio, no tiene más que postular para convertirse en socio de la institución y sus hijos en alumnos de la entidad.

Por lo tanto, las grandes decisiones que se toman en el colegio y que tienen que ver con el propósito de la organización cuentan con el respaldo de los socios, porque nacen de la aprobación mayoritaria de la Asamblea General de Socios.

La cooperativa actualmente no cuenta con estrategias de marketing educativo, que permita evaluar las necesidades de la comunidad, conocer a la competencia y establecer las ventajas competitivas para mantenerse en el mercado y lograr la satisfacción del cliente.

Ausencia de un plan de acciones orientadas a reforzar la identificación de los socios actuales con la cooperativa y lograr la fidelidad de los mismos.

1.2.3 LOS PROVEEDORES

Los principales proveedores que suministran bienes y servicios que necesita el colegio, los podemos dividir en los siguientes grupos: los proveedores internacionales de libros, los proveedores nacionales de libros, los proveedores de papelería y útiles de oficina, los proveedores de uniformes escolares, los proveedores de útiles deportivos, los proveedores de algunos servicios de mantenimiento que requiere el colegio y los proveedores de servicios de consultoría.

Es importante mencionar que la institución cuenta con sus propios servicios y de mantenimiento, como: imprenta y fotocopiado, mantenimiento de local, mantenimiento de equipos, mantenimiento eléctrico y servicios de limpieza y jardinería.

Los proveedores son convocados mediante procesos de compras, para cubrir la demanda interna de bienes y servicios, de acuerdo a las normas de adquisiciones de la institución.

1.2.4 ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La estructura orgánica de la institución debe responder a su misión y a su visión, que es la de brindar un servicio de educación con ventajas competitivas a sus alumnos, que les permita participar con éxito en un mundo globalizado, competitivo y de constante cambio.

Para lograr sus objetivos, el colegio se ha organizado funcionalmente en áreas administrativas y áreas de producción de servicios; tal como se muestra en el cuadro adjunto y se describen a continuación:

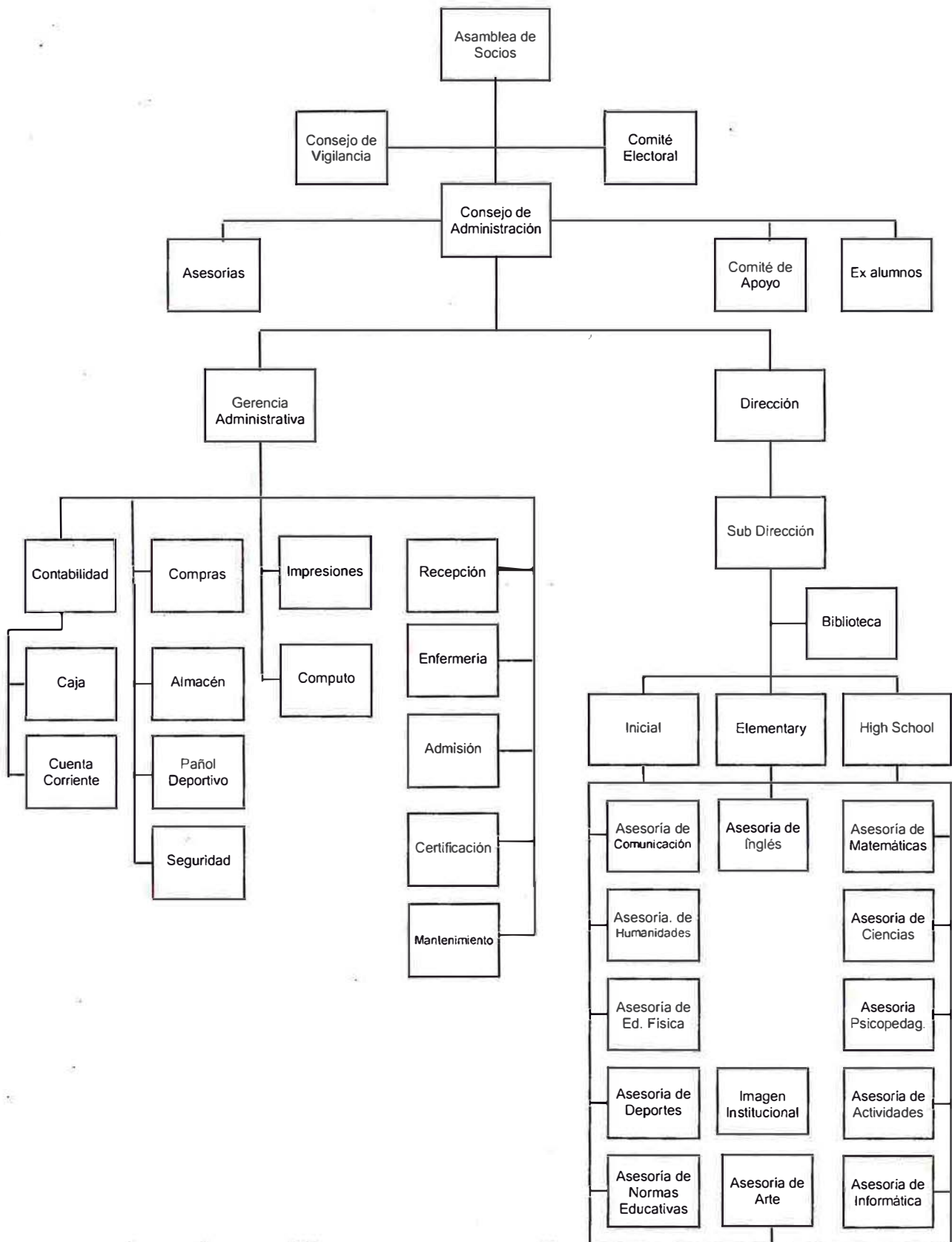
Organización por áreas	
Tipo de Áreas	Cantidad
Áreas de Administración	16
Áreas de Educación	19
Valor Total	35

Actualmente el colegio cuenta con 160 personas, entre empleados y operarios, de los cuales 47 pertenecen a las áreas administrativas y 113 trabajan en las áreas educativas.

Personal por áreas		
Área	Nº de personas	%
Área Administrativa	47	29.4
Área Educativa	113	70.6
Total de institución	160	100.0

Personal por grupos ocupacionales		
Área	Nº de personas	%
Directivos y Ejecutivos	7	4.4
Empleados	132	82.5
Operarios	21	13.1
Total de institución	160	100.0

Estructura organigrama actual por áreas de la Institución Educativa



Fuente: Consejo de Administración. Elaboración propia

Asamblea de Socios

Es la autoridad suprema de la cooperativa de servicios educacionales, sus acuerdos obligan a cumplimiento de parte de todos los socios, y se encargan de elegir al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia.

Consejo de Administración

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa, está integrado por seis miembros titulares y dos miembros suplentes, y tienen bajo su mando a la Gerencia y Dirección del colegio.

Consejo de Vigilancia

Es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actúa sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y está integrado por tres miembros titulares y un suplente.

Gerencia

Es responsable de llevar a cabo la gestión administrativa de la institución, en coordinación con la Dirección y de acuerdo a las directivas del Consejo de Administración. Tiene bajo su mando a las áreas de Contabilidad, Compras, Almacén, Admisión, Cómputo, Impresiones y Mantenimiento.

Dirección

Esta bajo la responsabilidad del Director, es la primera autoridad del colegio, responsable de llevar a cargo la gestión educativa, responde ante el Ministerio de Educación y el Consejo de administración del funcionamiento técnico pedagógico del colegio. Tiene bajo su mando a la Subdirección, a las áreas de Inicial, Elementary y High School.

Áreas de Inicial, Elementary y High School

Son los encargados de planificar, ejecutar y evaluar en forma integral la marcha administrativa, técnica, pedagógica y disciplinaria de los niveles educativos inicial, primaria y secundaria respectivamente y tienen bajo su mando a los docentes respectivos.

1.2.4.1 ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ACTUAL

De acuerdo al análisis de las funciones actuales, la estructura orgánica no responde a las necesidades requeridas por la cooperativa, siendo inadecuada para cumplir con una mayor eficiencia los objetivos a corto y mediano plazo y garantizar de manera permanente el éxito en su gestión.

Áreas de la alta dirección

La conducción de la cooperativa corresponde al Consejo de Administración, que es el órgano responsable del funcionamiento de la institución y adopta decisiones con arreglo a las cuales deben operar paralelamente la Gerencia Administrativa y la Dirección del Colegio.

- La estructura orgánica no establece una Gerencia General o Dirección General, que pueda dirigir la cooperativa hacia el logro de sus objetivos, bajo un liderazgo y una visión integral de la institución.
- Es importante mencionar que la institución instalará en el mediano plazo un Centro de Idiomas y un Instituto Superior de Computación, como nuevas unidades de negocio, lo que hace aún más necesario contar con un enfoque de gestión corporativa.
- Actualmente las funciones de la Gerencia General son ejecutadas en parte por el órgano de la Gerencia Administrativa, quien a su vez dirige las áreas administrativas y se encuentra ubicada al mismo nivel o paralelo con la Dirección del Colegio y por el Consejo de Administración.

Áreas administrativas

Son las áreas encargadas de cumplir con la administración de los recursos materiales, recursos humanos, recursos informáticos y recursos financieros que requieren los servicios educativos que brinda la cooperativa.

- La función financiera la realizan las áreas de Contabilidad, Caja y Cuenta Corriente. Se observa que no existe un área encargada exclusivamente de las cobranzas de pensiones, que permita mejorar la eficacia de la cobranza de pensiones y disminuir las quejas y reclamos relacionados a las mismas.
- Respecto a la función de recursos humanos, no existe un área específica que se encargue de la administración de recursos humanos, desarrollo de personal y bienestar social de los mismos. Actualmente esta función se reduce básicamente a la emisión y al pago de planillas y beneficios del personal y es ejecutada por el área de cuentas corrientes - pensiones.
- Falta potenciar el área de sistemas, para que ejecute adecuadamente las funciones de desarrollo de sistemas de información, administración de redes, soporte de sistemas operativos y mantenimiento de sus equipos.

Áreas educativas

Son las áreas que efectúan las actividades de enseñanza del alumno, en los diferentes niveles programados: inicial, elementary y high school.

- La gestión del servicio educativo tiene como responsables a los órganos de Dirección y Subdirección, que tienen bajo su mando a las jefaturas de cada nivel.
- Falta desarrollar e implementar el área de Investigación y Desarrollo Educativo, que permita desarrollar acciones de mejora en el sistema de enseñanza y aprendizaje del servicio educativo.

1.2.4.2 CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS ACTUAL

Actualmente, la organización cuenta con 83 puestos de trabajo distribuidos entre las áreas administrativas y educativas, los mismos que son ocupados por 160 personas y que deben ser reorganizados dentro de la nueva estructura orgánica propuesta.

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS ACTUAL

Gerencia o Dirección	Subdirección o Dpto.	Área	N°	Denominación del Puesto	Cantidad	
Consejo de Administración			1	Secretaria de Consejo de Administración	1	
			2	Coordinador del Consejo de Administración	1	
Gerencia Administrativa			3	Gerente Administrativo	1	
			4	Secretaria de Gerencia	1	
		Contabilidad	5	Contador	1	
			6	Asistente de Contabilidad	1	
		Caja	7	Cajera	1	
		Cuenta Cte.	8	Asistente de Cuenta Corriente	1	
		Compras	9	Comprador	1	
		Almacén	10	Almacenero	1	
		Pañol	11	Auxiliar de Pañol Deportivo	1	
			12	Supervisor de Seguridad	1	
		Seguridad	13	Agente de Seguridad	5	
			14	Asistente de Impresiones	1	
		Impresiones	15	Auxiliar de Impresiones	1	
			16	Administrador de Redes y Soporte	1	
		Cómputo	17	Operador de Sistemas	1	
			18	Operador de Soporte Técnico	1	
		Recepción	19	Recepcionista	1	
		Enfermería	20	Enfermera	1	
		Admisión	21	Asistente de Admisión	1	
		Certificación	22	Asistente de Certificación	1	
		Mantenimiento	23	Jefe de Mantenimiento	1	
			24	Operario de Mantenimiento	16	
			25	Operario de Jardinería	4	
	Dirección Educativa			26	Director del Colegio	1
				27	Secretaria de Educación	1
		Subdirección	28	Subdirector de Educación	1	
			29	Secretaria de la Subdirección	1	
		Biblioteca	30	Bibliotecario	1	
			31	Auxiliar de Biblioteca	2	
		Inicial	32	Jefe de Inicial	1	
			33	Secretaria de Inicial	1	
			34	Asesor de Inglés Inicial	1	
			35	Asesor de Español Inicial	1	
			36	Tutor de Inicial	11	
			37	Auxiliar de Inicial	10	
		Elementary y High School	38	Jefe de Elementary	1	
			39	Secretaria de Elementary	1	
			40	Jefe de High School	1	
	41		Secretaria de High School	1		

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS ACTUAL

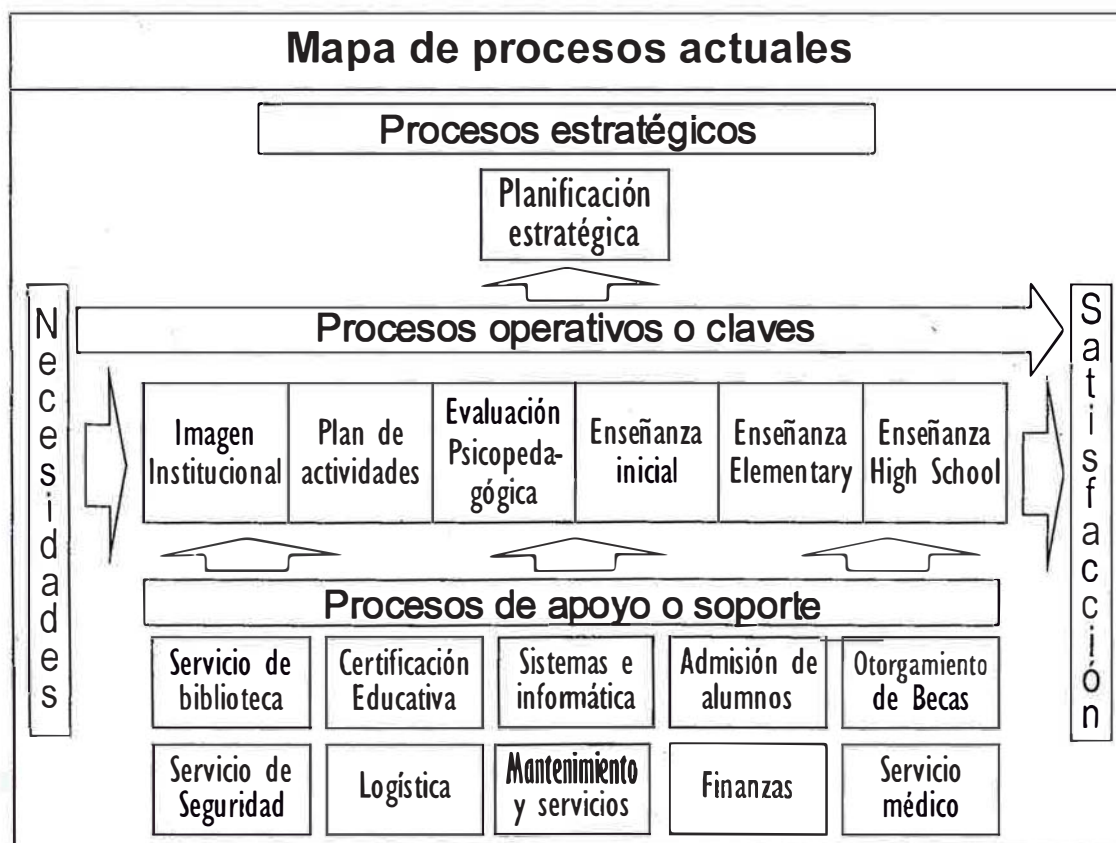
Gerencia o Dirección	Subdirección o Dpto.	Área	N°	Denominación del Puesto	Cantidad
Dirección Educativa	Elementary y High School	Asesoría de Inglés	42	Asesor de Inglés	1
			43	Docente de Inglés Elementary	2
			44	Asistente de Laboratorio de Inglés Elementary	1
			45	Docente de Inglés High School	2
			46	Tutor de Inglés High School	1
			47	Asistente de Laboratorio de Inglés High School	1
		Asesoría de Matemáticas	48	Asesor de Matemáticas	1
			49	Docente de Matemáticas Elementary	1
			50	Docente de Matemáticas High School	2
			51	Tutor de Matemáticas High School	1
		Asesoría de Humanidades	52	Asesor de Humanidades	1
			53	Docente de Humanidades Elementary	1
			54	Docente de Humanidades High School	2
			55	Tutor de Humanidades High School	1
		Asesoría de Ciencias	56	Asesor de Ciencias	1
			57	Docente de Ciencias Elementary	1
			58	Docente de Ciencias High School	3
			59	Tutor de Ciencias High School	1
			60	Asistente de Laboratorio de Biología	1
			61	Asistente de Laboratorio de Física	1
		Asesoría de Comunicación	62	Asesor de Comunicación	1
			63	Docente de Comunicación Elementary	5
			64	Docente de Comunicación High School	1
			65	Tutor de Comunicación High School	3
		Asesoría de Psicopedagogía	66	Asesor de Psicopedagogía	1
			67	Psicólogo	3
		Asesoría de Educación Física y Deportes	68	Asesor de Educación Física y Deportes	1
			69	Docente de Educación Física	2
			70	Entrenador	10
		Asesoría de Actividades	71	Asesor de Actividades	1
			72	Secretaria de Actividades	1
			73	Docente de Arte Elementary	5
			74	Docente de Arte High School	6
Asesoría de Normas Educativas	75	Asesor de Normas Educativas	1		
	76	Coordinador de Normas Educativas	1		
Asesoría de Informática	77	Asesor de Informática	1		
	78	Docente de Informática Elementary	2		
	79	Asistente de Informática Elementary	1		
	80	Docente de Informática High School	2		
	81	Asistente de Informática High School	1		
A. Imagen Institucional	82	Asesor Imagen Institucional	1		
	83	Asistente Imagen Institucional	1		
				TOTAL	160

1.2.5 LOS PROCESOS ACTUALES

El sistema educativo está conformado por una serie de procesos, que son una secuencia lógica de actividades, que se gestionan para permitir que los elementos de entrada se transformen en los resultados esperados o elementos de salida.

Para brindar el servicio de educación, actualmente la cooperativa realiza un total de 17 procesos, que se dividen en: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Procesos actuales	
Tipo de procesos	Cantidad
Procesos estratégicos	1
Procesos operativos o claves	6
Procesos de apoyo o soporte	10
Valor total	17



Procesos estratégicos actuales

Son los procesos mediante los cuales se realiza su planificación estratégica, la revisión gerencial y la mejora continua de la gestión administrativa y educativa de cooperativa. Los procesos mencionados muestran las siguientes observaciones:

- La aplicación del proceso de planificación estratégica se basa solamente en la formulación de un plan anual de trabajo, donde participan las áreas académicas y administrativas, con la aprobación del Consejo de Administración y la Asamblea General.
- Falta formular el plan estratégico y el plan operativo de la institución, que permita que el propósito de la organización sea entendido y cumplido de la mejor manera.
- No se aplican y no se han establecido los procesos de revisión gerencial y de mejora continua, lo que dificulta un mejor control y mayor desarrollo de la organización.

Procesos operativos actuales

Son los procesos claves, mediante los cuales se lleva a cabo el servicio de enseñanza educativa, que es la razón de ser de la cooperativa. Estos procesos forman una cadena del valor desde las necesidades del cliente hasta la satisfacción del mismo. Los procesos mencionados muestran las siguientes observaciones:

- Falta potenciar el proceso de imagen institucional, incorporando actividades de estrategias de marketing, para asegurar el posicionamiento de la cooperativa en el mercado y evaluar las necesidades actuales y futuras de los clientes o socios.

- Falta desarrollar e implementar el proceso de investigación y desarrollo educativo, para que el colegio aplique tecnologías y metodologías educativas modernas y adecuadas.
- No se desarrolla el proceso de seguimiento del servicio educativo, que permita efectuar la medición global del servicio educativo y post educativo, evaluando los resultados de la calidad del servicio y satisfacción del cliente en sus diferentes etapas.

Procesos de apoyo actuales

Son los procesos de soporte, mediante los cuales se brinda de una manera eficaz y eficiente todos los recursos humanos, materiales, informáticos, financieros y de servicios; que necesitan los procesos de operación para ejecutar con normalidad el servicio educativo. Dichos procesos muestran las siguientes limitaciones:

- El proceso de sistemas e informática, no cuenta con los recursos humanos y técnicos requeridos que permita una información veraz y oportuna en tiempo real a los usuarios.
- Falta potenciar el proceso de sistemas e informática para brindar el desarrollo de nuevos sistemas de información, mejorar el soporte operativo y el mantenimiento de equipo informático y una administración más eficaz de las redes.
- Falta potenciar el proceso de finanzas, sobre todo en las cobranzas de pensiones por servicio educativo, que facilite el control de las mismas y mejore la liquidez de la cooperativa.
- No se ha desarrollado e implementado el proceso de recursos humanos, que permita gestionar adecuadamente la administración de recursos humanos, el desarrollo de personal y el bienestar social.

Matriz de procesos y áreas actual

PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN	AREAS DE LA INSTITUCIÓN																						
	Administración											Educación											
	Consejo de Adm	Gerencia	Contabilidad	Compras	Almacén	Pañol Deportivo	Seguridad	Impresiones	Computo	Recepción	Enfermería	Admisión	Mantenimiento	Certificación	Dirección	Sub Dirección	Biblioteca	Inicial	Elementary	High school	Psicopedagogía	Asesorías	
Planificación Estratégica	X	X	X	X	X			X	X			X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
Imagen Institucional	X	X		X				X				X			X			X	X	X			X
Planificación de Actividades	X	X	X	X	X			X	X			X			X	X		X	X	X			X
Evaluación Psicopedagógica												X			X			X	X	X	X	X	X
Enseñanza Inicial				X				X	X					X	X	X		X				X	X
Enseñanza Elementary				X				X	X					X	X	X			X			X	X
Enseñanza High School				X				X	X					X	X	X				X	X	X	X
Servicio de Biblioteca																X	X	X	X	X			
Certificación Educativa														X	X	X		X	X	X			
Sistemas e informática				X	X	X						X		X				X	X	X			X
Admisión de Socios y Alumnos	X	X	X									X			X			X	X	X	X		X
Otorgamiento de Becas	X		X												X			X	X	X			
Servicio de Seguridad		X					X			X								X	X	X			
Logística	X	X	X	X	X										X			X	X	X			X
Mantenimiento y servicios		X			X	X		X	X				X										
Finanzas	X	X	X	X											X								
Servicio Médico											X							X	X	X			

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Es el marco de referencia que tiene por objetivo sustentar teóricamente el presente trabajo, mediante una breve descripción del modelo del “sistema de gestión por procesos”, que es una herramienta de gestión que se aplicó en la solución de los principales problemas identificados en el diagnóstico de la institución educativa en estudio.

2.1 SISTEMA DE GESTIÓN

2.1.1 SISTEMA

Conjunto de elementos de una organización mutuamente relacionados, que interactúan con cierta cohesión y unidad de propósito. Estos elementos pueden ser personas, recursos, procesos y métodos o procedimientos.

2.1.2 GESTIÓN

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Según el ciclo Deming se divide en: planificar (P), hacer (H), verificar (V) y mejorar (M).

Planear (P)

Consiste en prever, programar y planificar las actividades de los procesos que se van a emprender.

Hacer (H)

Aquí se ejecutan e implantan las actividades propuestas de los procesos.

Verificar (V)

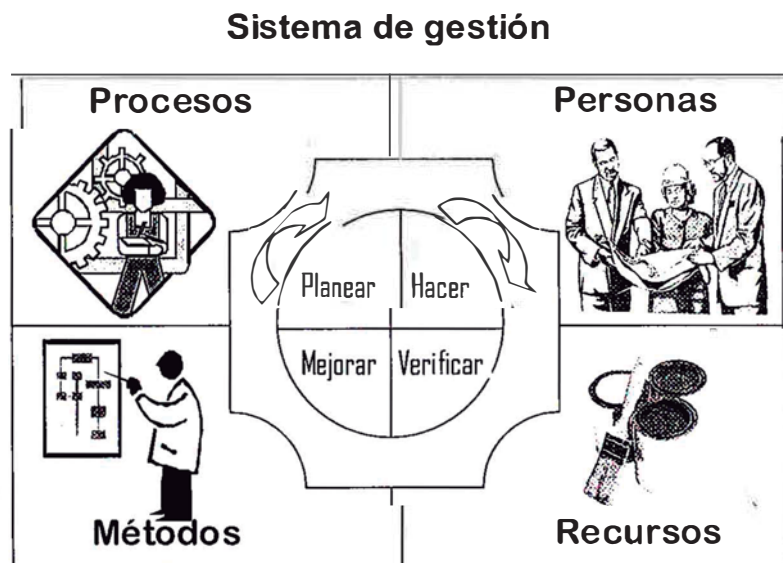
Se comprueba si las actividades de los procesos se han resuelto bien y si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos planificados.

Mejorar (M)

Consiste en la aplicación de los resultados obtenidos para "reaccionar" y continuar estudiando nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

2.1.3 SISTEMA DE GESTIÓN

Es un sistema que permite a la organización establecer la política y sus objetivos, así como las acciones para lograr dichos objetivos.



Un sistema de una empresa es un todo organizado compuesto por subsistemas interdependientes que comprenden procesos. El sistema consume recursos del ambiente y mediante los procesos los transforma en productos que son emitidos al ambiente para su consumo

2.2 GRUPOS DE INTERÉS DE UNA EMPRESA

Todas las empresas tienen por lo menos seis grupos de participantes o grupos de interés, cuyas opiniones se deben tener en cuenta a la hora de analizar los procesos empresariales: clientes, proveedores, propietarios, personal (directivos y empleados), la sociedad y los competidores.



Un participante es una persona o grupo que está interesado en los resultados de la empresa o que se beneficia de ellos. Todos los participantes son importantes para la empresa porque contribuyen, a veces en forma conflictiva, al éxito de la organización.

Por lo tanto, en un proyecto de rediseño de procesos, es importante identificar los grupos que participan en el proceso, así el equipo de mejora evitará la confusión sobre la finalidad del proceso y lo dirija a la satisfacción de las necesidades de cada uno de los grupos.

2.3 LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y POR PROCESOS

Organización vertical o funcional

Se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funciona de manera autónoma. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales dan como resultado el logro de los objetivos globales de la organización.

El organigrama es la descripción gráfica de la organización vertical, donde se establece la estructura organizativa y designación de funciones. Este diagrama permite definir claramente la cadena de mando o las relaciones jerárquicas entre los cargos de una organización.

Sin embargo, en un organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de una institución, las responsabilidades, las relaciones entre los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Es la gestión de las organizaciones basada solo en la división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Esta visión departamentalizada de las instituciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido a que:

- Generan objetivos locales en lugar de los objetivos globales de la empresa.
- Proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente, ni a la propia organización.
- Duplicación de actividades, por fallas en el intercambio de información y materiales entre los departamentos.
- Predominio del estilo de dirección autoritario en lugar del participativo, limita la motivación e identificación del personal con la institución.

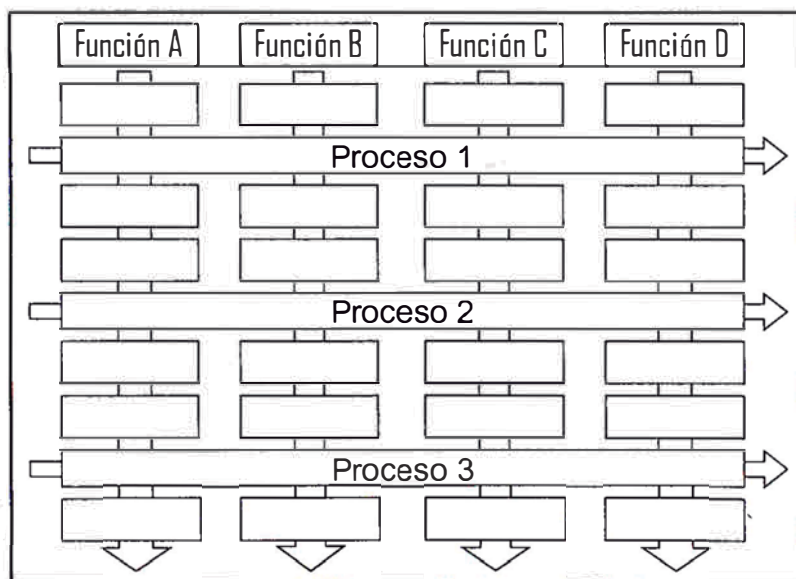
Organización horizontal o por procesos

Se visualiza como un conjunto de procesos que de manera interrelacionada consiguen los productos o servicios finales de la organización. Los procesos están constituidos por todas las actividades que se realizan en la institución.

Cada proceso es realizado por un grupo de personas multidisciplinario que rinde cuentas al responsable del mismo independientemente de las funciones del departamento al que pertenece.

Para que una organización funcione de manera eficiente, tiene que identificar y gestionar adecuadamente numerosas actividades relacionadas entre sí, que conforman un sistema de procesos de la institución .

Organización funcional y procesos



Por lo tanto, la organización por funciones o por departamentos coexiste con la organización por procesos, toda vez que una necesita de la otra. La organización por funciones son los especialistas agrupados por área, mientras que la organización por procesos es la agrupación de actividades que generan un producto o resultado al cliente interno o externo.

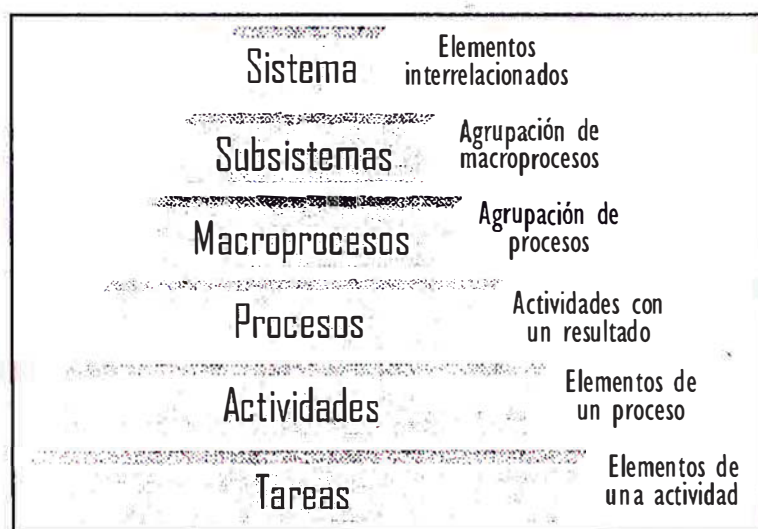
2.4 PROCESO Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

a. Concepto de proceso

Es una secuencia lógica de actividades, que se gestionan para permitir que los elementos de entrada se transformen en los resultados esperados o elementos de salida. Es el conjunto de recursos, a quienes se les da un valor agregado o se les modifica para transformarse en un producto o resultado.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en una tienda para efectuar una compra, cuando solicita una línea telefónica, una licencia de funcionamiento o la inscripción de una patente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Jerarquía de los procesos



b. Sistema de procesos

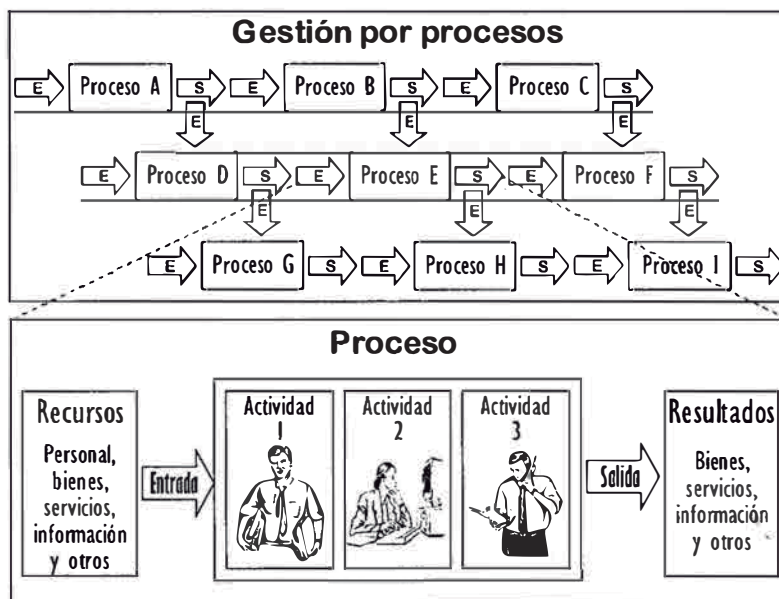
Una organización es considerada como un sistema de procesos, toda vez que cualquiera de sus actividades es integrante de un proceso.

Estos procesos se encuentran relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos y cuyos resultados irán con frecuencia dirigidos hacia clientes también internos a la institución.

c. Concepto de gestión por procesos

Es una herramienta que permite gestionar toda la organización basándose en la interrelación de procesos mediante vínculos causa – efecto, para cumplir con la misión y objetivos establecidos.

La gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.



Supone una visión alternativa a la tradicional que tiene un corte jerárquico funcional que dificulta la orientación de la empresa hacia el cliente.

En un proceso intervienen distintas áreas, hecho que dificulta su control y gestión, toda vez que la responsabilidad del proceso se diluye en esos departamentos; por eso es necesario que exista un “propietario” del proceso.

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y procura su satisfacción.

·La gestión por procesos no elimina la organización funcional que permite la división y especialización del trabajo y la coordinación entre las diferentes actividades; por el contrario da una visión centrada en sus procesos y sus clientes, lo que permite el mejor desenvolvimiento de la institución.

d. Objetivos de la gestión por procesos

El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de la organización se desarrollen en forma coordinada, mejorando su competitividad y la satisfacción de todas las partes interesadas: clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general.

Los principales objetivos son: incrementar la eficacia y eficiencia, reducir los costos, mejorar la calidad de los productos y reducir los tiempos de producción y entrega del producto.

Estos objetivos son abordados selectivamente, pero también se acometen en forma conjunta dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo si se acortan los tiempos es probable que se mejore la calidad.

e. Características de la gestión por procesos

Las principales características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosas con respecto a los tradicionales son:

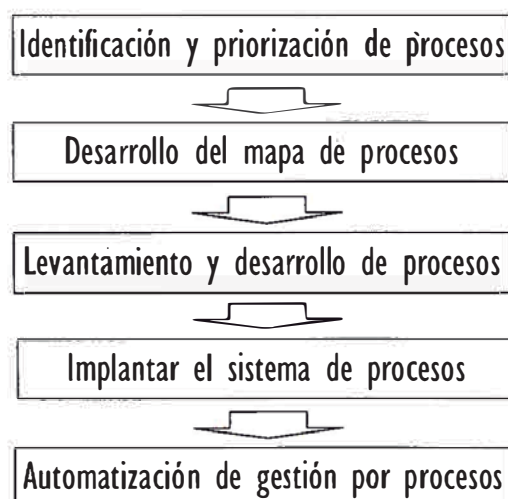
- La identificación de los procesos y su documentación.
- Definición de los objetivos en términos del cliente.
- Especificación de responsables de los procesos.
- Reducción de las etapas y tiempo del ciclo.
- Simplificación de departamentos y del número de personas.
- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.
- Reducción de la burocracia en la organización.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Inclusión de actividades de valor añadido.

La gestión por procesos determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

f. Fases de la gestión por procesos

La gestión por procesos se realiza a través del cumplimiento de cinco fases que comprende la identificación y priorización de procesos, la elaboración del mapa de procesos hasta el levantamiento y desarrollo de cada uno de los procesos. A continuación, se procede a realizar la implantación del sistema de procesos y la automatización respectiva.

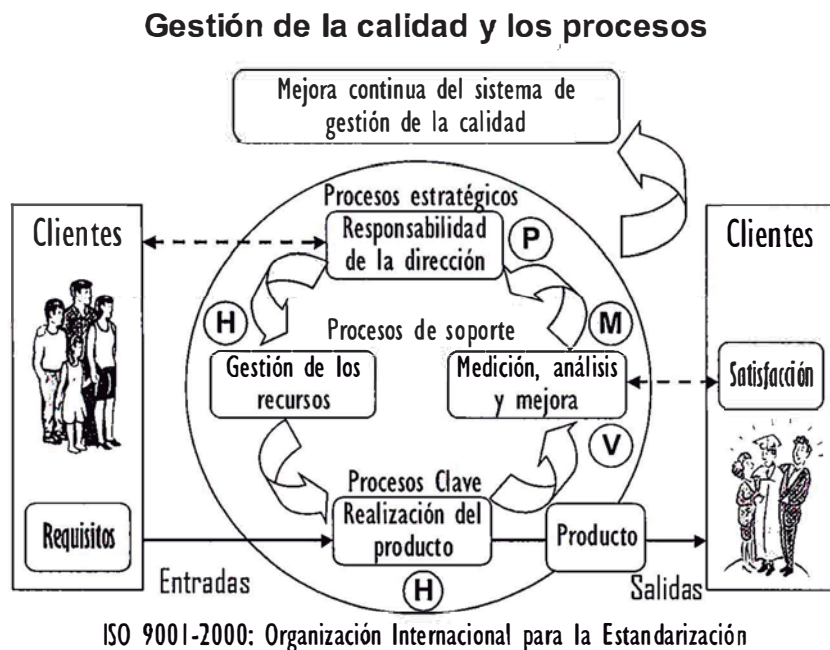
Fases de la gestión por procesos



2.5 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS PROCESOS

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) revisa en el año 2000 la familia de normas ISO 9000, introduciendo un planteamiento diferente, al pasar del aseguramiento de la calidad a la gestión de la calidad; fundamentado en ocho principios de calidad.

La gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para lograr la mejora continua de una institución y la satisfacción total del cliente. Se basa en la gestión por procesos.



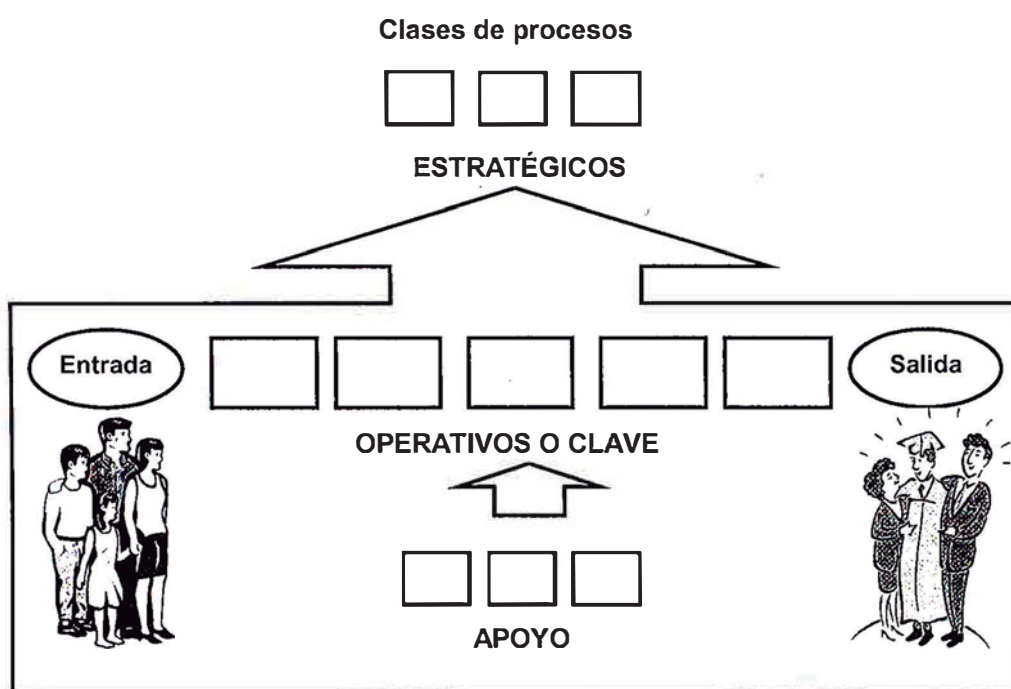
En el esquema se ilustra el modelo ISO 9001: 2000 basado en procesos y refleja gráficamente la integración de cuatro pilares básicos de la norma, que integra de manera vertical y horizontal a todos los procesos.

2.6 CLASES DE PROCESOS

Los procesos de una organización se clasifican en tres grupos: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo.

Procesos estratégicos

Son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización e intervienen en la visión y misión institucional. Estos procesos son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios: planificación estratégica, mejora continua, revisión gerencial, sistema, evaluación de satisfacción del cliente.



Procesos clave u operativos

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción y componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse como procesos clave a aquellos que aunque no añaden valor al cliente, son relevantes y consumen muchos recursos.

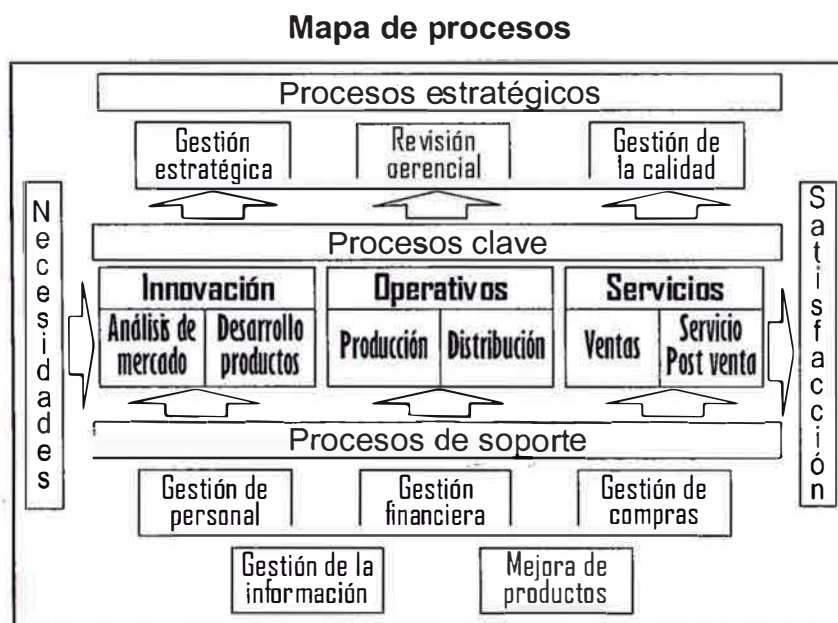
Procesos de apoyo

Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y que brindan los recursos humanos, recursos logísticos, recursos financieros e informáticos que necesita la institución.

2.7 MAPEO DE PROCESOS

a. Mapa de un sistema de procesos

Representación gráfica que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Permite visualizar la interacción de todos los procesos estratégicos, operativos y de soporte o apoyo, y es el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.

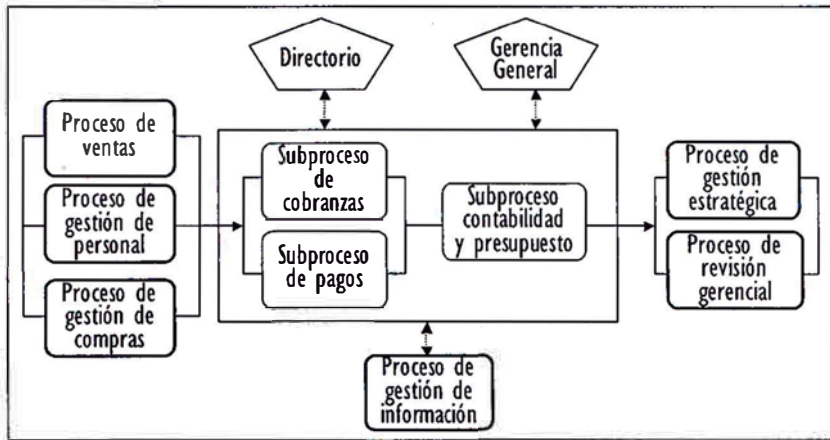


Los procesos estratégicos se sitúan en la parte superior, los operativos o claves en la parte central del esquema y los de soporte se colocan en la parte inferior.

b. Mapa de un proceso o subproceso

Representación gráfica que permite visualizar la interacción de todos los elementos de entrada, salida, de dirección y soporte que participan en un proceso. Los elementos de dirección se colocan en la parte superior y los de apoyo en la parte inferior, tal como se muestra en el mapa precedente.

Mapa del proceso: Gestión financiera



Procedimientos = Métodos y soporte documental de un proceso		
Subproceso de cobranzas	Subproceso de pagos	Subproceso contabilidad y presupuesto
Ingresos de cobranzas por ventas	Ejecución y control de pagos proveedores	Elaboración de los Estados Financieros
Ingresos por cobranzas diversas	Ejecución y control de pagos al personal	Formulación y ejecución presupuestal

c. La matriz de procesos y áreas

Representa las relaciones existentes entre todas las áreas de la organización y los procesos de la institución, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

Procesos	Áreas de la organización											
	Administración							Ventas	Producción			
	Gerencia General	Inform.	Gerencia Adm y Fin	Personal	Finanzas	Servicios Gral.	Segurid.	Mark.	Gerencia Operac.	Compras	Almacén	Despacho
Gestión estratégica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Revisión Gerencial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mejora Continua	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Márketing	✓							✓	✓	✓	✓	✓
Lanzamiento productos								✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de compras									✓	✓	✓	
Gestión de almacén									✓	✓	✓	✓
Gestión de despacho									✓		✓	✓
Servicios al cliente									✓		✓	✓
Gestión de personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión financiera	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento			✓			✓			✓	✓	✓	✓
Gestión de seguridad			✓				✓		✓		✓	✓
Gestión de información	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Productos no conforme									✓	✓	✓	✓

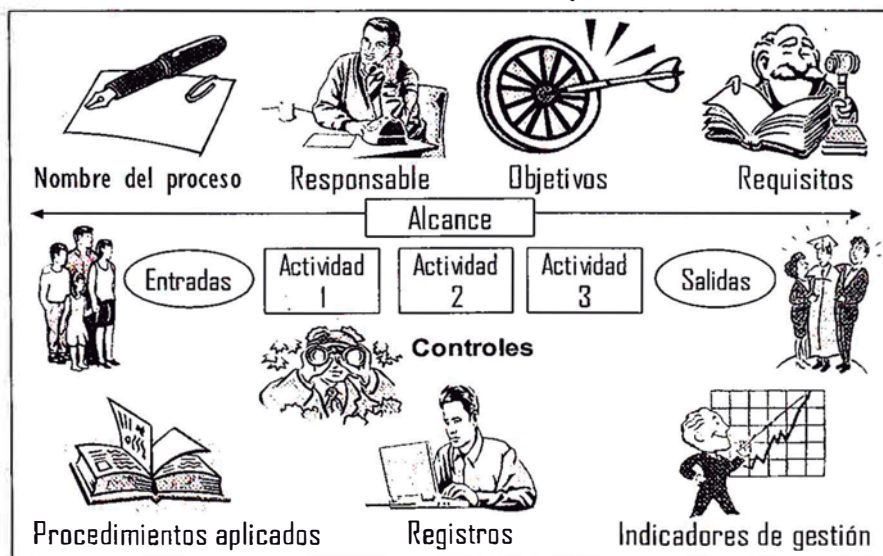
d. Simbología de procesos

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Proceso		Rectángulo redondeado de doble línea, con nombre del proceso	Conector de procedimientos		Pentágono o invertido de una línea, con N° del procedimiento siguiente
Subproceso		Rectángulo redondeado de una línea, con nombre del subproceso	Conector de actividades		Círculo de una línea, que indica conexión entre actividades
Procedimiento		Rectángulo de doble línea, con nombre del procedimiento	Inicio o fin de procedimiento		Rectángulo ovalado de una línea, indica inicio o fin.
Actividades y tareas		Rectángulo de una línea, con número y descripción de actividad	Áreas de la institución		Pentágono de una línea, con el nombre del área
Decisión o alternativa		Rombo de una línea, con texto de pregunta	Instituciones externas		Hexágono de una línea, con el nombre de institución externa
Archivos o almacenes		Triángulo invertido de una línea	Secuencia o continuación		Flecha de secuencia del proceso, procedimiento o actividad
Retraso o espera		Cuadrilátero de una línea con lado derecho ovalado.	Coordinación o transferencia		Flecha guión, que indica coordinación entre áreas

2.8 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Gráfica que detalla las actividades y controles a gestionar, donde se identifica el objetivo, los requisitos, el alcance y el responsable del proceso. Asimismo, se muestran los procesos y elementos de entrada y salida, los documentos aplicados, registros, los controles e indicadores de gestión para su monitoreo.

Caracterización de un proceso



Responsable o Propietario

Es la persona que vela por el cumplimiento de todos sus requisitos y objetivos del proceso, realiza el seguimiento de los indicadores del proceso y tiene autoridad para realizar cambios en el proceso con los recursos asignados.

Objetivos

Es la descripción de la razón de ser del proceso o misión. Indica en forma resumida que persigue el proceso y el motivo de su existencia.

Requisitos

Son las condiciones necesarios y normas legales a cumplirse para que el proceso opere de manera normal y logre sus objetivos.

Alcance

Es el ámbito funcional que abarca el proceso. Detalla al conjunto de materiales o productos a los que afecta el proceso e indica su inicio y término.

Controles aplicados

Son las acciones de monitoreo de las variables del proceso y de las características del producto o resultado de acuerdo a lo planificado.

Procedimientos aplicados

Son los procedimientos y otros documentos utilizados para ejecutar normalmente todas las actividades del proceso.

Registros

Son las transcripciones escritas o informáticas que detallan los elementos de control del proceso. Presentan los resultados obtenidos o dan evidencia de las actividades realizadas. Son el soporte de información del proceso.

Indicadores de gestión

Son las relaciones de las variables que participan en el proceso, que nos permiten evaluar la gestión del proceso y el logro de sus objetivos.

2.9 PROCEDIMIENTO DE UN PROCESO

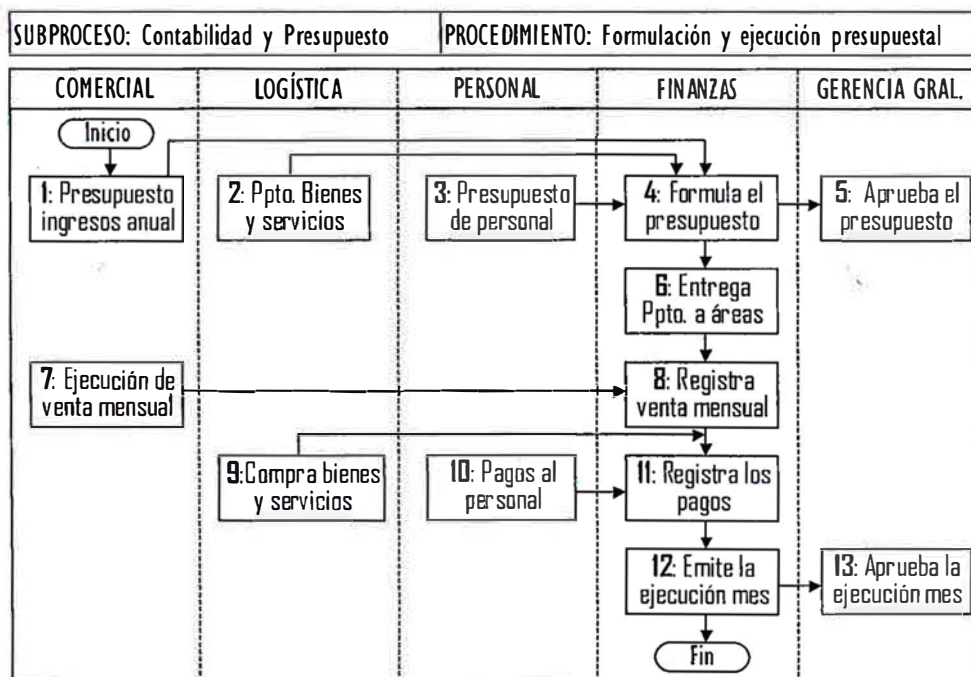
a. Concepto de procedimiento

Es el soporte documental del proceso que indica la secuencia de tareas y actividades a través de un flujograma o diagrama de flujo, describe las principales normas que regulan el proceso y menciona los documentos usados en dicho proceso. Un proceso puede tener uno o varios procedimientos, su cantidad depende de las características del proceso para facilitar su comprensión y explicación.

b. El diagrama de flujo o flujograma

Representación gráfica de un procedimiento que muestra la secuencia de las actividades que lo conforman, permitiendo al lector tener una visualización clara del flujo y movimiento de los recursos involucrados en el mismo; así como la participación de las áreas y personas que interviene en el mismo.

Diagrama de flujo de un procedimiento



c. Actividades, normas y documentos usados

En este formato se describen secuencialmente las actividades que ameriten detalle en el procedimiento. De otro lado, se detallan las normas principales que se deben cumplir en el proceso, así como el nombre de los documentos usados en dicho procedimiento, detallando el destino respectivo.

2.10 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

La gestión por procesos se basa en la identificación previa y en el levantamiento gráfico de todos los procesos de la institución, tal que todas sus actividades deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. Es recomendable que el número de procesos no sea menor a 10 y ni mayor a 25. Un proceso puede contener uno o más subprocesos y una forma sencilla de identificar procesos es tomar listas afines al sector de la organización.

Identificación de procesos

En esta fase se recogerá una lista de todos los procesos y sus actividades que se desarrollan en la institución, según el método de trabajo establecido. Los procesos de la institución se identifican analizando todas las actividades necesarias para realizar la producción a entera satisfacción de los clientes. Se presentan las siguientes etapas:

- √ Formación del equipo de identificación de procesos.
- √ Ejecución de la identificación de procesos.
- √ Priorización de los procesos de la organización.
- √ Selección de los procesos claves de la entidad.
- √ Nombramiento del responsable del proceso.

Levantamiento y estudio de los procesos

Elegido el proceso, hay que conseguir que éste de respuesta a los objetivos estratégicos. El levantamiento gráfico de un proceso debe contener todas las características que permitan controlarlo de manera continua; para lo cual habrá que realizar las siguientes etapas:

- √ Constitución del equipo de implantación de procesos.
- √ Delimitación y alcance de los procesos y subprocesos.
- √ Establecer los objetivos básicos de cada proceso.
- √ Identificación de las actividades del proceso, recursos de entrada y salida y resolución de problemas.
- √ Establecer los controles de las actividades del proceso.
- √ Establecer los documentos o procedimientos a utilizar.
- √ Establecer los registros a utilizar
- √ Establecer indicadores de gestión en los procesos.
- √ Implantar cada uno de los procesos.

2.11 LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son necesarios para medir, evaluar y mejorar los procesos. Lo que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.

Indicador de eficiencia

La productividad del proceso se define como la tasa o relación entre los recursos utilizados y los productos o resultados obtenidos. La eficiencia compara la productividad ejecutada con respecto a la productividad programada. Está referida a la utilización de una combinación óptima de recursos en un proceso (mayormente no financieros) en el logro de los objetivos.

Indicador de calidad

Se refiere a las características de cómo está siendo provisto el producto, para lo cual busca cuantificar la capacidad del proceso para responder a las necesidades de los usuarios. Relaciona la satisfacción ejecutada por un proceso entre la satisfacción programada.

Estos indicadores evalúan al proceso a través del nivel de satisfacción manifestado por los beneficiarios del producto o resultado, sobre determinados aspectos de elaboración de bienes y prestación de servicios, tales como: la oportunidad, accesibilidad, precisión en la entrega, comodidad, cortesía y calidez.

Indicador de eficacia

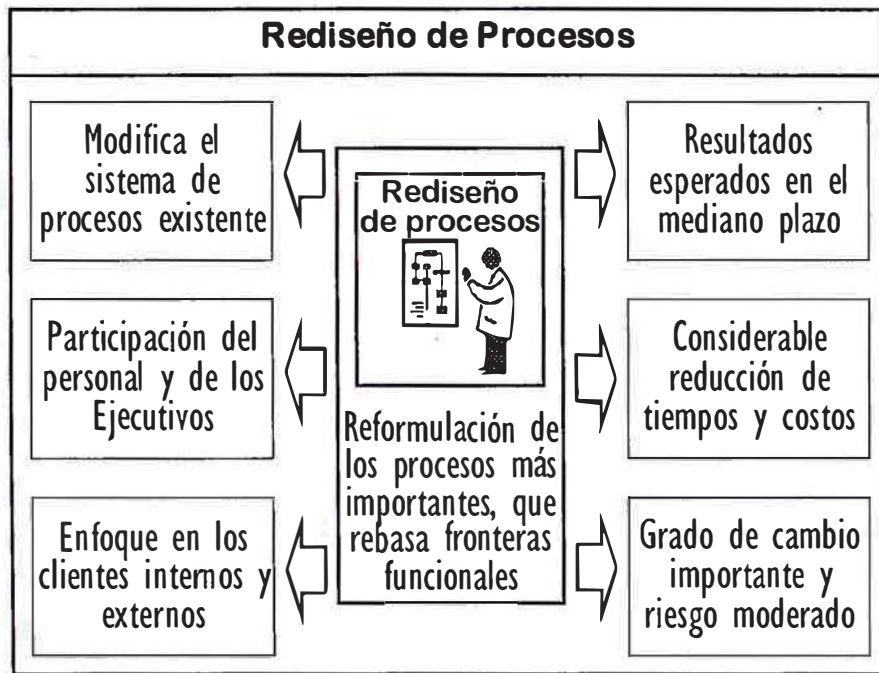
Esta relacionado con el producto y el resultado de un proceso. Mide la relación entre el producto o resultado ejecutado por el proceso entre el producto o resultado programado. Se asocia al logro de los objetivos trazados al inicio de la intervención. Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, independientemente de los recursos asignados para tal fin.

Si bien la referencia para la evaluación de la eficacia lo constituyen el conjunto de objetivos planteados al inicio de las acciones, este no necesariamente refleja un buen desempeño del proceso, debido a que los niveles programados y los ejecutados pueden estar alejados de los estándares adecuados.

2.12 REDISEÑO DE PROCESOS

Evolución natural de la administración de la calidad total, siendo un mecanismo basado en la gestión por procesos para la adaptación de la empresa a la presión del entorno y mantenerse competitiva en el mercado.

El alcance del rediseño de procesos puede ser variable, concretándose siempre en la reformulación con mayor o menor grado de las actividades del negocio que a partir del consumo de recursos, añaden valor y producen resultados para el cliente interno y externo.



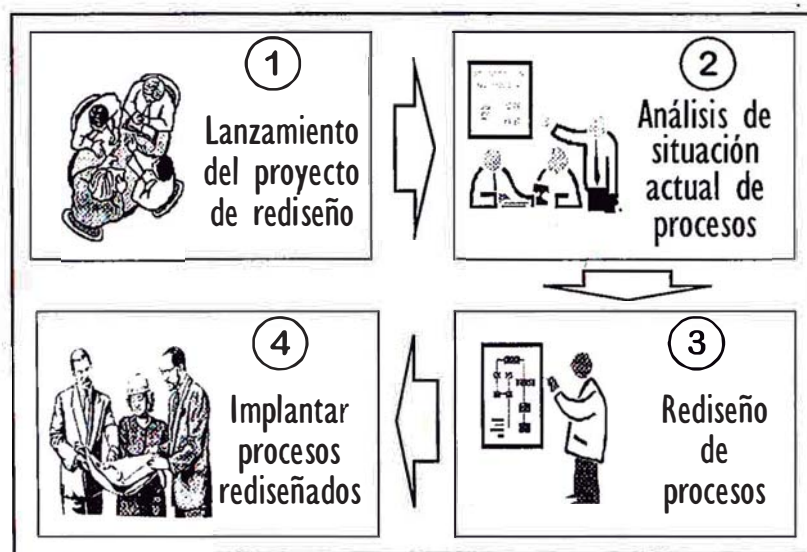
El rediseño de procesos se concentra en los procesos más importantes que rebasan los límites funcionales, por lo general se orienta al cliente, trasciende la mejora de los procesos existentes y de manera permanente plantea la pregunta ¿en verdad es necesario hacer esto?

El rediseño de procesos utiliza muchas de las técnicas tradicionales de organización y métodos, estudio del trabajo e ingeniería de métodos, dándole un alto grado de concentración en el cliente y en el uso de las oportunidades disponibles con base en el desarrollo de la tecnología de la información.

2.13 FASES DEL REDISEÑO DE PROCESOS

Los proyectos de rediseño de procesos de una empresa, tienen un alcance personalizado en función de las necesidades del cliente que permita alcanzar los objetivos previstos, se realizan mediante cuatro fases de trabajo:

Fases del Rediseño de procesos



La primera fase es el *lanzamiento del proyecto de rediseño*, identificando: productos, necesidades del cliente, los objetivos estratégicos, los procesos a rediseñar y los indicadores del proceso.

La segunda fase es el *análisis de la situación actual*, mediante el estudio y validación del modelo actual de procesos, para luego hacer un análisis de los indicadores por proceso e identificar las oportunidades de mejora.

La tercera fase es el rediseño de procesos, donde se establece las direcciones de cambio, el nuevo mapa de procesos, la evaluación económica del rediseño y el diseño detallado de los procesos.

La última fase es la implantación del rediseño, que comprende la elaboración del plan de implantación, se crean los grupos de trabajo, se ejecutan las acciones necesarias y se construye o actualiza el software del rediseño.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En esta sección se describe el problema a resolver, planteando la alternativa de solución más conveniente, para luego efectuar el desarrollo de la misma y estableciendo las estrategias a adoptar para asegurar su aplicación en la institución educativa.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de realizado el diagnóstico en la primera sección, se estableció que los principales problemas que aquejan la institución y que están afectando la calidad de su servicio educativo, son inherentes a las limitaciones de su organización y a la falta de optimización de una serie de procesos que han generado lentitud en algunos procedimientos y en la toma de decisiones.

El mayor problema detectado en la estructura orgánica es la existencia de dos estructuras paralelas con criterios de visión no unificada que dificultan la gestión del colegio: por un lado la parte administrativa representada por la Gerencia Administrativa y por el otro lado la parte académica representada por la Dirección del Colegio, que dependen del Consejo de Administración.

El crecimiento de la institución ha motivado el incremento de funciones administrativas, que son ejecutadas por una Gerencia sobrecargada en sus labores, debido a que todas las áreas administrativas dependen directamente de ella, quitándole visión y haciéndose rutinarias las labores del Gerente, en desmedro de las funciones de planificación, organización y dirección.

De otro lado, el sistema actual de procesos no es el adecuado para cumplir con los objetivos que tiene hoy la institución, siendo necesario optimizar varios procesos, subprocesos y procedimientos, para hacer más eficiente la gestión y mejorar la automatización de las operaciones del colegio.

Asimismo, se hace necesario evaluar el desempeño del personal no docente, tal como se hace con el personal docente, para identificar sus competencias y habilidades, desarrollar programas de capacitación, establecer estructuras salariales, desarrollar líneas de carrera del personal, impulsar esquemas de motivación y canalizar las iniciativas de su personal; para garantizar un clima laboral adecuado y una organización de excelencia.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para la solución del problema anteriormente expuesto, el colegio tiene que realizar un *rediseño de sus procesos y de su estructura organizacional*, con la finalidad de tener una organización óptima que encamine acciones para cumplir su misión de educación, con la calidad de servicio esperado por sus socios, sobre la base de un uso adecuado de sus recursos.

La institución debe encargar a profesionales especializados la realización de este rediseño, cuyo punto de partida es la evaluación del modelo actual y las propuestas de mejoras, sobre las cuales se adecuará la estructura orgánica y se desarrollará un modelo de sistema de gestión de procesos que deberá automatizarse para su integración y facilitar su gestión.

La nueva estructura orgánica será aplicada en la institución por el Consejo de Administración a través de la Dirección General y los procesos desarrollados deben ser implementados progresivamente en las áreas mediante una capacitación, verificando todas las variables necesarias para realizar su automatización y monitorearlos vía intranet con un software de gestión por procesos.

3.3 PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.3.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ser una institución de prestigio, con buena infraestructura y con bases sólidas en la formación integral de niños y jóvenes bilingües con valores y principios de libertad, democracia y solidaridad, con docentes calificados y actualizados con tecnología de vanguardia, contando con convenios nacionales y extranjeros, formando jóvenes con competencias que les permiten desenvolverse en un mundo globalizado, competitivo y en constante cambio.

3.3.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Somos una institución educativa de gestión cooperativa que forma niños y jóvenes en una educación integral bilingüe, con ventajas competitivas que les permite ejercer su libertad, democracia y solidaridad frente a retos de un mundo globalizado, participando activamente en el desarrollo de una sociedad más justa orientada hacia una cultura de paz y bien común.

3.3.3 PROPUESTA DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Perspectiva del accionista o socio

- Realizar las acciones necesarias para mejorar la fidelidad de socios y alumnos con la institución y la participación activa de los socios en lo competente a la gestión de la institución

Perspectiva del producto o cliente

- Ser líder en el sector educativo y mejorar la calidad de sus servicios educativos que presta la institución en todos sus niveles de enseñanza incrementando la satisfacción de sus socios y alumnos.

- Implementar el Programa de Bachillerato Internacional en la institución a partir del 4to. Año, permitiendo a los alumnos que lo culminen satisfactoriamente puedan ingresar directamente a las Universidades de Estados Unidos con las cuales se ha realizado los convenios respectivos.
- Crear a mediano plazo el Instituto Superior, aprovechando la organización y la infraestructura existente y el prestigio de la institución, ofertando nuevos servicios educativos de calidad, que permitirán mejorar los ingresos de la institución.
- Crear a mediano plazo el Centro de Idiomas aprovechando la organización y la infraestructura existente y el prestigio de la institución, ofertando la enseñanza de los idiomas ingles, francés y alemán con la calidad debida, que permitirán mejorar los ingresos de la institución.

Perspectiva de los procesos

- Implementar un sistema integral de gestión que permita tomar en base a hechos reales, decisiones oportunas, eficientes y eficaces para la gestión, control y mejora continua de los diferentes procesos de la institución.
- Sistematizar y mecanizar de manera paulatina la información requerida por el sistema integral de gestión a fin de que las diferentes áreas de la institución cuenten con información oportuna para el desarrollo de sus procesos.

Perspectiva de formación y aprendizaje

- Promover en el personal docente de la institución el desarrollo de programas de investigación y desarrollo educativo para mejorar la calidad de la enseñanza – aprendizaje en los diferentes niveles de la institución.
- Estar al tanto del avance tecnológico en el campo de la información y el conocimiento para renovar y dotar a la institución de software, hardware y programas de tecnologías de la enseñanza, requeridas por la institución para mejorar su gestión y la calidad del servicio educativo otorgado.

- Renovar de manera paulatina los equipos e instrumentos de los Laboratorios de física y química de acuerdo a los requerimientos actuales de enseñanza.
- Desarrollar e implementar en la institución un sistema de evaluación y categorización de cargos por competencias, permitiendo el establecimiento de una estructura de remuneraciones más equitativa y justa en base al valor relativo de los cargos y una mejora en la gestión del recurso humano.
- Desarrollar un plan integral de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la institución, elaborando programas de capacitación para el personal administrativo tal como se viene haciendo con el personal docente.
- Desarrollar un programa de evaluación del desempeño del personal de la institución, permitiendo establecer políticas de meritos y mejorar las competencias del personal.

3.4 PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

3.4.1 CRITERIOS DE REDISEÑO DE LA PROPUESTA

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

La organización logrará el éxito, implementando y manteniendo un sistema de gestión diseñado para la mejora continua de su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas y la aplicación de los siguientes criterios:

- Organización enfocada al cliente o socio en este caso, con el fin de cumplir los requisitos y las necesidades actuales y futuras de los alumnos y socios y la satisfacción de los mismos.

- Enfoque basado en procesos, para identificar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, interrelacionándolas e interactuándolas en términos que aporten valor agregado al servicio educativo.
- Enfoque de sistema para la gestión de la institución, que permita planear, hacer, verificar y mejorar continuamente los procesos de la organización.
- Toma de decisiones sobre la base de hechos reales, mediante la aplicación de indicadores de gestión de los diferentes procesos, que permitan medir el cumplimiento de los resultados esperados.
- Enfoque basado en la mejora continua, mediante la aplicación de acciones correctivas y preventivas, que permitan mejorar la gestión y por ende obtener los resultados esperados.
- Establecimiento de la Gerencia General como responsable central de la Gestión de la cooperativa, enmarcada dentro de las directivas emitidas por el Consejo de Administración y tendrá bajo su mando las áreas administrativas y Dirección del colegio.
- La Gerencia General debe integrar tanto la estructura administrativa, como la académica, a fin de que la visión, el propósito de la organización, las políticas y los objetivos sean establecidos, comunicados y entendidos por todo el personal, para conseguir los resultados esperados por la institución.
- La organización propuesta debe tomar como base la actual estructura, tanto de la parte Académica como de la Administrativa.
- La parte Administrativa debe ser el soporte básico para gestionar y proporcionar los recursos necesarios para que la parte Académica y futuras unidades de negocio proyectadas, sean eficaces y eficientes.
- La parte Académica debe garantizar el cumplimiento del fin de la organización, de dar un servicio educativo de calidad y excelencia, sin involucrarla ni distraerla en asuntos administrativos impropios de su misión.
- La organización debe ser un ente dinámico y moderno que se adecue y este preparada para asumir nuevos retos y necesidades futuras. Debe contemplar la visión a mediano plazo del establecimiento de dos nuevas unidades de servicios: el centro de idiomas y el instituto superior.

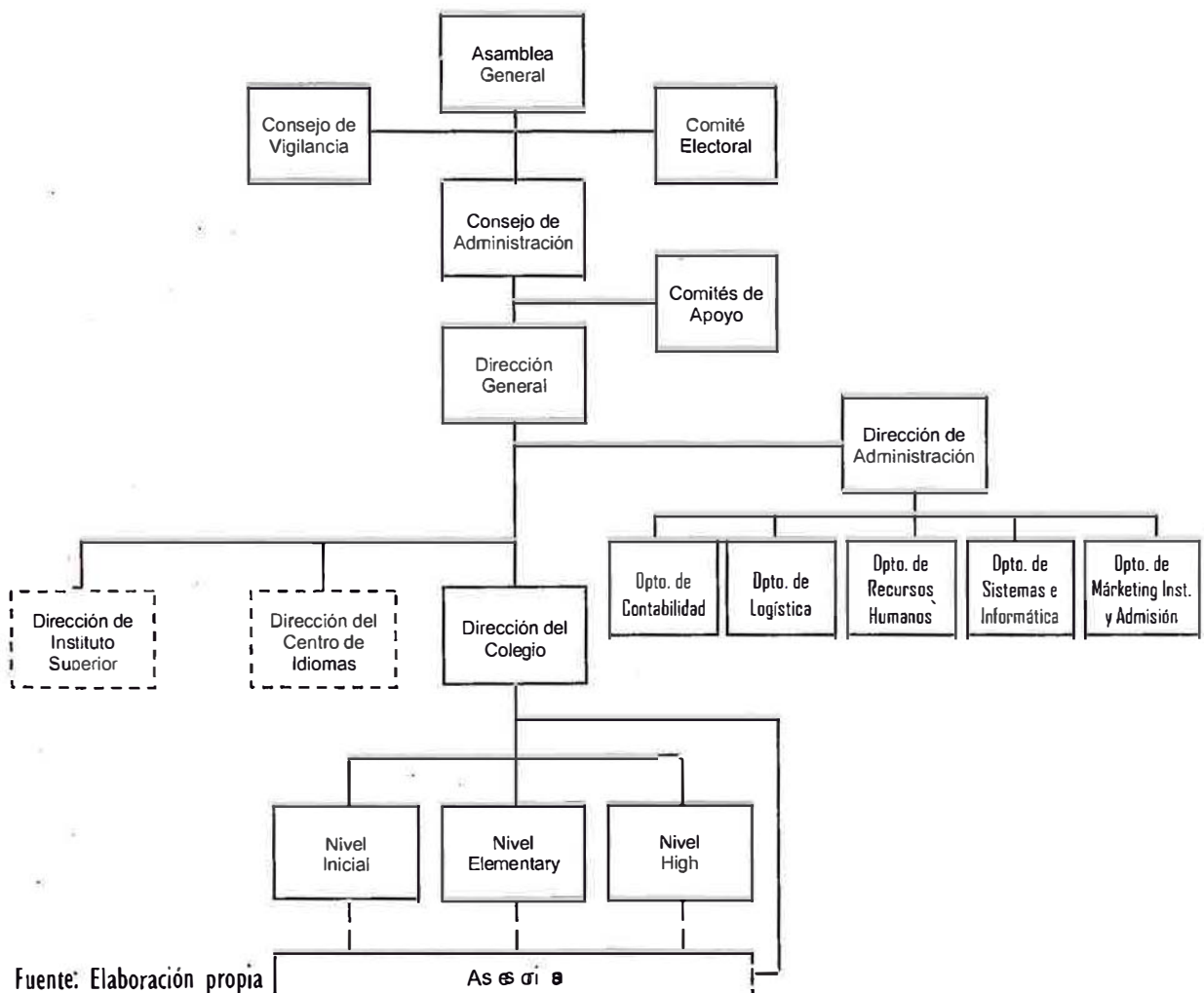
3.4.2 REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

3.4.2.1 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

La cooperativa rediseñará su estructura orgánica en función a los procesos requeridos, para una mejor gestión en el logro de los objetivos, adecuando las áreas administrativas para brindar un mejor apoyo a las áreas operativas.

El **organigrama por áreas propuesto** muestra a la Dirección General como responsable de la gestión del colegio, estando bajo su mando la Dirección de Administración y unidades de negocio: Dirección del Colegio y los proyectos de Dirección del Instituto Superior y Dirección del Centro de Idiomas.

Organigrama por áreas propuesto de la Institución Educativa



Fuente: Elaboración propia

Propuesta en las áreas administrativas

Es recomendable adecuar las áreas de contabilidad y sistemas e informática. Se debe implementar las áreas de logística y de recursos humanos, con la finalidad de optimizar la administración de los recursos de la cooperativa. De otro lado, se integrarán las áreas de márketing institucional y admisión.

- El Departamento de Contabilidad tendrá a su cargo las funciones actuales de contabilidad y tesorería, conjuntamente con la función de cobranzas que se encargará a exclusividad de la administración y control del pago de las pensiones y cobranzas diversas.
- Se hace necesario crear el Departamento de Logística, que tenga como responsabilidad la administración de todos los bienes y servicios que necesita la cooperativa. En esta área se integrarán todas las actividades de compras, almacén, mantenimiento, limpieza y jardinería, impresiones y servicio de seguridad de la cooperativa.
- Es necesario la creación del Departamento de Recursos Humanos, que tenga a su cargo las funciones de planeamiento de recursos humanos, la admisión de personal, la administración salarial, el desarrollo de personal, la administración de personal, bienestar social y enfermería.
- Potenciar el área de Administración de Redes creando un Departamento de Sistemas e Informática, mediante la creación de las unidades: Desarrollo de Sistemas y Administración de Redes y Soporte. Esta área se encargará de la gestión automática de la información de la institución.
- Creación del Departamento de Márketing Institucional y Admisión, que comprende las actividades de márketing, promoción, comunicación e imagen institucional, con la finalidad de determinar las necesidades reales de los asociados con respecto al servicio educativo. También evalúa la calidad del servicio educativo para mejorar su satisfacción, el fortalecimiento de la imagen y el posicionamiento de la institución dentro de la sociedad, asimismo el proceso de admisión de socios y alumnos.

Propuesta en áreas educativas

La Dirección y la Subdirección del Colegio deben ser integradas en un solo órgano, que tendrá a su cargo los niveles de inicial, elementary y high. La Dirección es la responsable de la gestión de las actividades educativas.

- La Dirección del Colegio a través del Subdirector dirigirá y supervisará las actividades de todas las Asesorías educativas.
- Los niveles educativos inicial, elementary y high school, realizarán una coordinación con las asesorías educativas.
- De otro lado, cada una de las Jefaturas de nivel tendrá como elemento de apoyo a una unidad de Biblioteca especializada en el nivel respectivo. Es decir se crearán la Biblioteca de Inicial, Biblioteca de Elementary y la Biblioteca de High School.
- La Dirección del Colegio y las Asesorías Educativas deben ejecutar la investigación y desarrollo educativo, que permita la mejora continua de la metodología y tecnología de enseñanza y aprendizaje, responsabilidad que se desagrega en el desarrollo de las siguientes actividades:
 - ✓ Monitorear y analizar la aparición de nuevos productos o servicios que existen en el mercado, principalmente en el internacional, referidos a la tecnología educativa, con el propósito de mejorar, a fin de tener un servicio educativo innovador, de alto valor y que posibilite a los alumnos tener un alto desempeño en la sociedad.
 - ✓ Desarrollar la *investigación y desarrollo educativo*, con el propósito de evaluar, proponer, desarrollar e implementar acciones preventivas y correctivas al sistema de enseñanza y aprendizaje; así como acciones de mejora continúa que permitan darle un mayor valor agregado al servicio educativo.

3.4.2.2 PROPUESTA DE ASIGNACIÓN DE PUESTOS

La organización propuesta contempla el establecimiento de 92 puestos de trabajo distribuidas entre las diferentes áreas de administración y educación, requeridos para desarrollar de manera eficaz y eficiente los diferentes procesos identificados, establecidos y por establecerse en la institución.

Esto conlleva a que el número de personas se incremente en 5 con respecto a la organización actual, toda vez que se han creado 6 nuevos cargos y se ha eliminado un cargo, que se detallan a continuación:

Incremento de personal			
Denominación del puesto	Puestos nuevos	Puestos eliminados	Incremento neto
- Director General	1		
- Asistente de Cobranzas	1		
- Jefe de Logística	1		
- Jefe de Recursos Humanos	1		
- Asistente de Recursos Humanos	1		
- Asistente Social	1		
- Coordinador de Consejo de Adm.		(1)	
VALOR TOTAL	6	(1)	5

Esto se explica, porque la implementación de esta estructura orgánica, inicialmente contempla que los puestos nuevos de jefatura recomendados sean asumidos por las personas más competentes de las áreas respectivas, a fin que no solo desarrollen sus labores actuales sino que también se encargue de la dirección, control y supervisión de estas áreas; esto para optimizar el uso de los recursos humanos disponibles.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, el número de personal neto requerido para la implementación inicial de esta propuesta es de cinco personas, tal como se puede apreciar en el *Cuadro de asignación de puestos propuesto* y en los *Organigramas por Cargos Propuestos*.

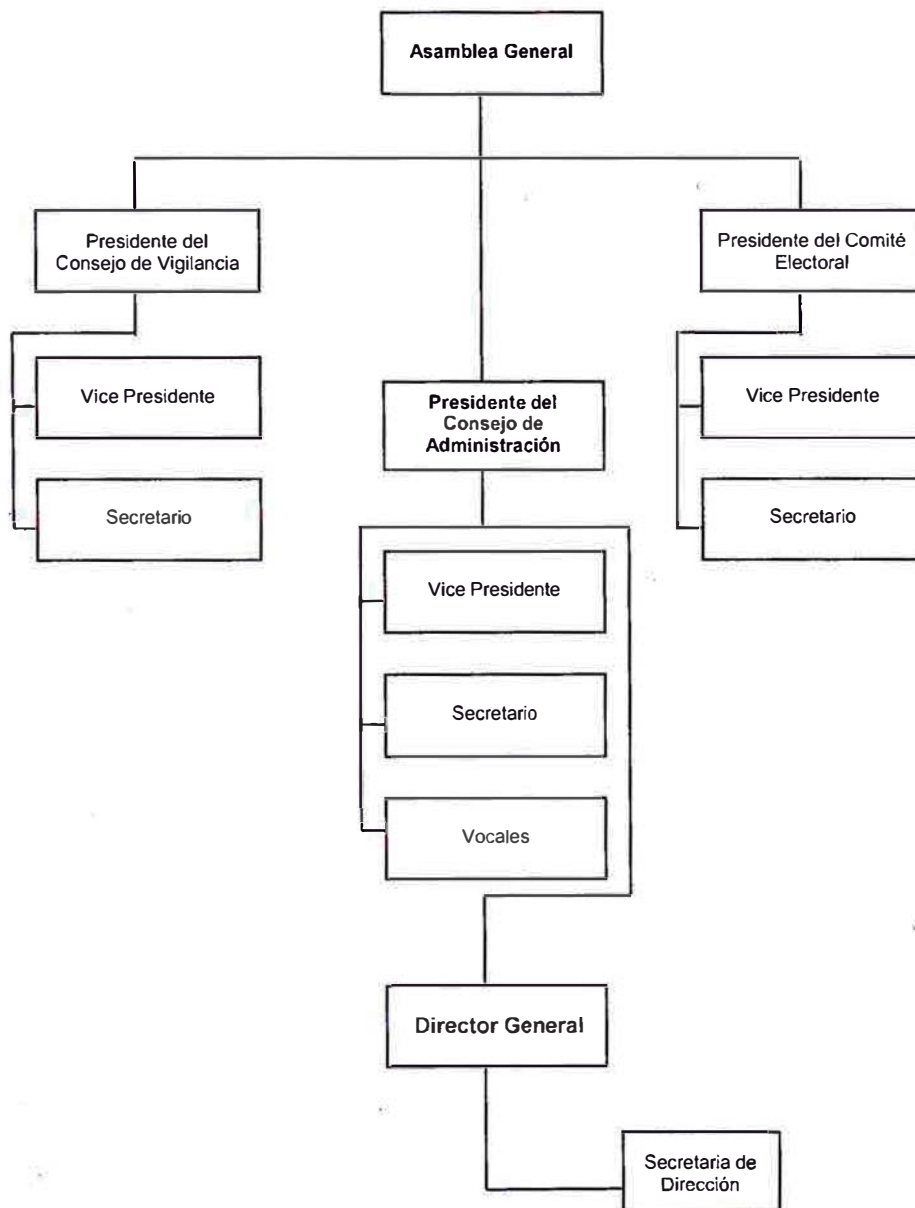
CUADRO DE ASIGNACION DE PUESTOS PROPUESTO						
Gerencia / Dirección	Dpto. / Nivel	N°	Denominación del puesto	Cantidad Actual	Cantidad Propuesta	Vacante
Dirección General		1	Director General	0	1	1
		2	Coordinador del Consejo de Adm.	1	0	-1
		3	Secretaría de Dirección General	1	1	
Dirección Administrativa		4	Director Administrativo	1	1	
		5	Secretaria de Dirección	1	1	
		Dpto. de Contabilidad	6	Jefe de Contabilidad	1	1
	7		Asistente de Contabilidad	1	1	
	8		Asistente de Cuenta Corriente	1	1	
	9		Asistente de Cobranzas	0	1	1
	10		Cajero (a)	1	1	
	Dpto. de Logística		11	Jefe de Logística	0	1
		12	Comprador	1	1	
		13	Almacenero	1	1	
		14	Auxiliar de Pañol Deportivo	1	1	
		15	Encargado de Mantenimiento	1	1	
		16	Operario de Mantenimiento y Limpieza	16	16	
		17	Operario de Jardinería	4	4	
		18	Encargado de Impresiones	1	1	
		19	Auxiliar de Impresiones	1	1	
		20	Supervisor de Seguridad	1	1	
	Dpto. de Recursos Humanos	21	Agente de Seguridad	5	5	
		22	Jefe de Recursos Humanos	0	1	1
		23	Asistente de Recursos Humanos	0	1	1
		24	Asistente Social	0	1	1
25		Enfermera	1	1		
Dpto. de Sistemas e Informática	26	Jefe de Sistemas e Informática	1	1		
	27	Analista de Desarrollo de Sistemas	1	1		
	28	Analista de Soporte Técnico	1	1		
Dpto. de Márketing. Inst. y Admisión	29	Jefe de Márketing Institucional y Admisión	1	1		
	30	Asistente de Admisión y Marketing	1	1		
	31	Recepcionista	1	1		
Dirección	Área de Dirección	32	Director de Colegio	1	1	
		33	Secretaria de Dirección	1	1	
		34	Subdirector	1	1	
		35	Secretaria de Subdirector	1	1	
		36	Asistente de Certificación	1	1	
		37	Asesor de Inglés	1	1	
		38	Asesor de Matemáticas	1	1	
		39	Asesor de Humanidades	1	1	
		40	Asesor de Ciencias	1	1	
		41	Asesor de Comunicación	1	1	
		42	Asesor de Psicopedagogía	1	1	
		43	Asesor de Educación Física y Deporte	1	1	
		44	Asesor de Actividades	1	1	
		45	Secretaria de Actividades	1	1	
		46	Asesor de Normas Educativas	1	1	
		47	Coordinador de Normas Educativas	2	2	
		48	Asesor de Informática	1	1	

CUADRO DE ASIGNACION DE PUESTOS PROPUESTO						
Gerencia / Dirección	Dpto. / Nivel	N°	Denominación del puesto	Cantidad Actual	Cantidad Propuesta	Vacante
	Nivel Inicial	49	Jefe de Inicial	1	1	
		50	Secretaria de Inicial	1	1	
		51	Asistente de Biblioteca Inicial	1	1	
		52	Tutor de Inicial	11	11	
		53	Auxiliar de Inicial	10	10	
		54	Psicólogo de Inicial	1	1	
		55	Asesor de Español	1	1	
		56	Asesor de Inglés Inicial	1	1	
	Nivel Elementary	57	Jefe de Elementary	1	1	
		58	Secretaria de Elementary	1	1	
		59	Asistente de Biblioteca Elementary	1	1	
		60	Docente de Inglés Elementary	2	2	
		61	Asistente de Laboratorio Inglés Elementary	1	1	
		62	Docente de Matemáticas Elementary	1	1	
		63	Docente de Humanidades Elementary	1	1	
		64	Docente de Ciencias Elementary	1	1	
		65	Docente de Comunicación Elementary	5	5	
		66	Psicólogo Elementary	1	1	
		67	Docente Educación Física Elementary	1	1	
		68	Entrenador Elementary	5	5	
		69	Docente de Arte Elementary	5	5	
		70	Docente de Informática Elementary	2	2	
		71	Asistente de Informática Elementary	1	1	
	Nivel High	72	Jefe de High	1	1	
		73	Secretaria de High	1	1	
		74	Asistente de Biblioteca High	1	1	
		75	Docente de Inglés High	2	2	
		76	Tutor de Inglés High	1	1	
		77	Asistente de Laboratorio de Inglés High	1	1	
		78	Docente de Matemáticas High	2	2	
		79	Tutor de Matemáticas High	1	1	
		80	Docente de Humanidades High	2	2	
		81	Tutor de Humanidades High	1	1	
82		Docente de Ciencias High	3	3		
83		Tutor de Ciencias High	1	1		
84		Asistente de Laboratorio de Biología	1	1		
85		Asistente de Laboratorio de Física	1	1		
86		Docente de Comunicación High	1	1		
87		Tutor de Comunicación High	3	3		
88		Psicólogo High	1	1		
89		Docente de Educación Física High	1	1		
90		Entrenador	5	5		
91		Docente de Arte High	6	6		
92		Docente de Informática High	2	2		
93		Asistente de Informática High	1	1		
			TOTAL	160	165	5

Finalmente, debemos recalcar que a medida que se potencien los procesos existentes, se implementen los nuevos procesos recomendados y mejoras en la gestión; será necesario que las vacantes de los nuevos puestos se vayan cubriendo de acuerdo a los requerimientos de los mismos.

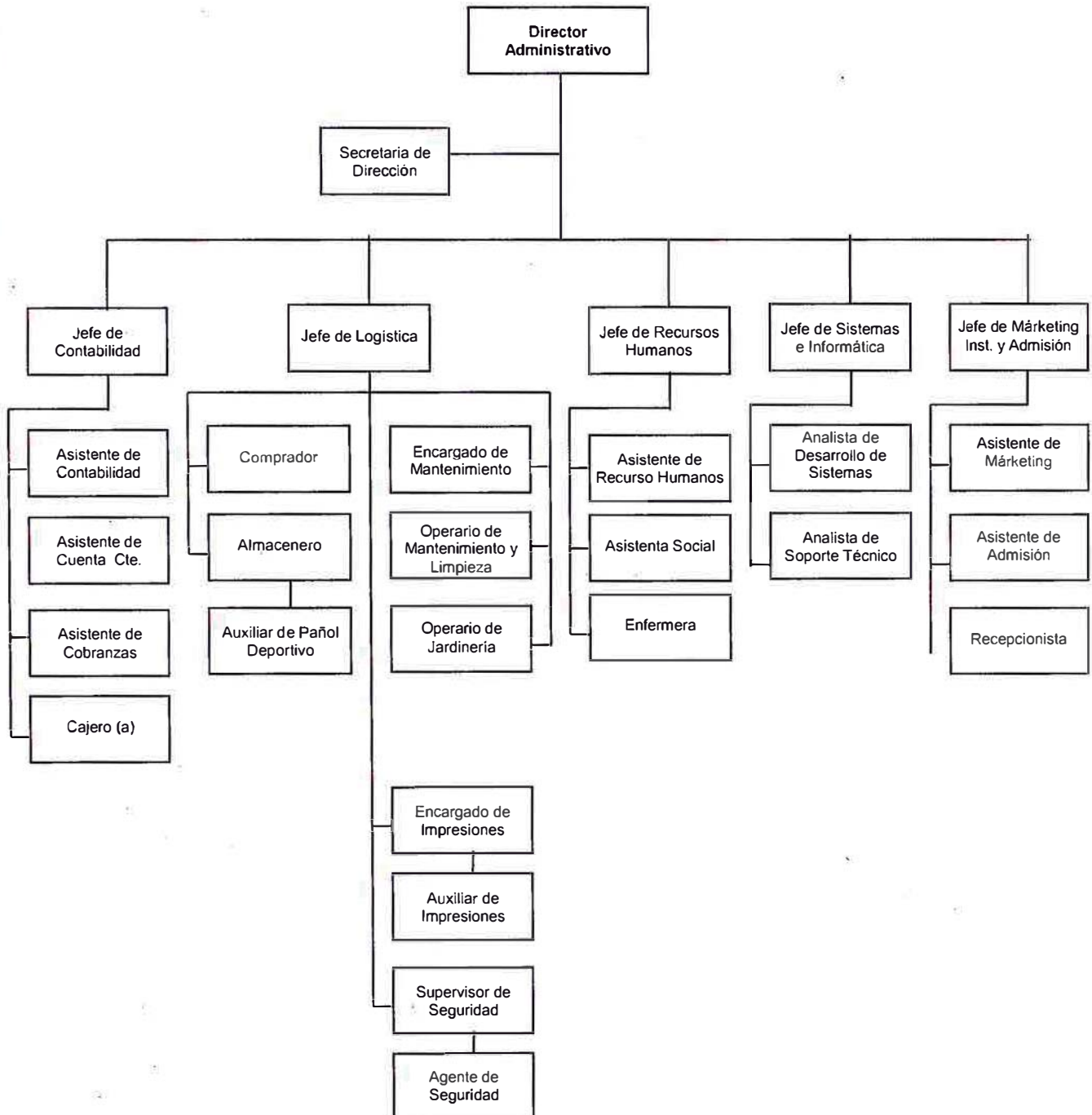
Propuesta de organigrama por cargos

ALTA DIRECCIÓN



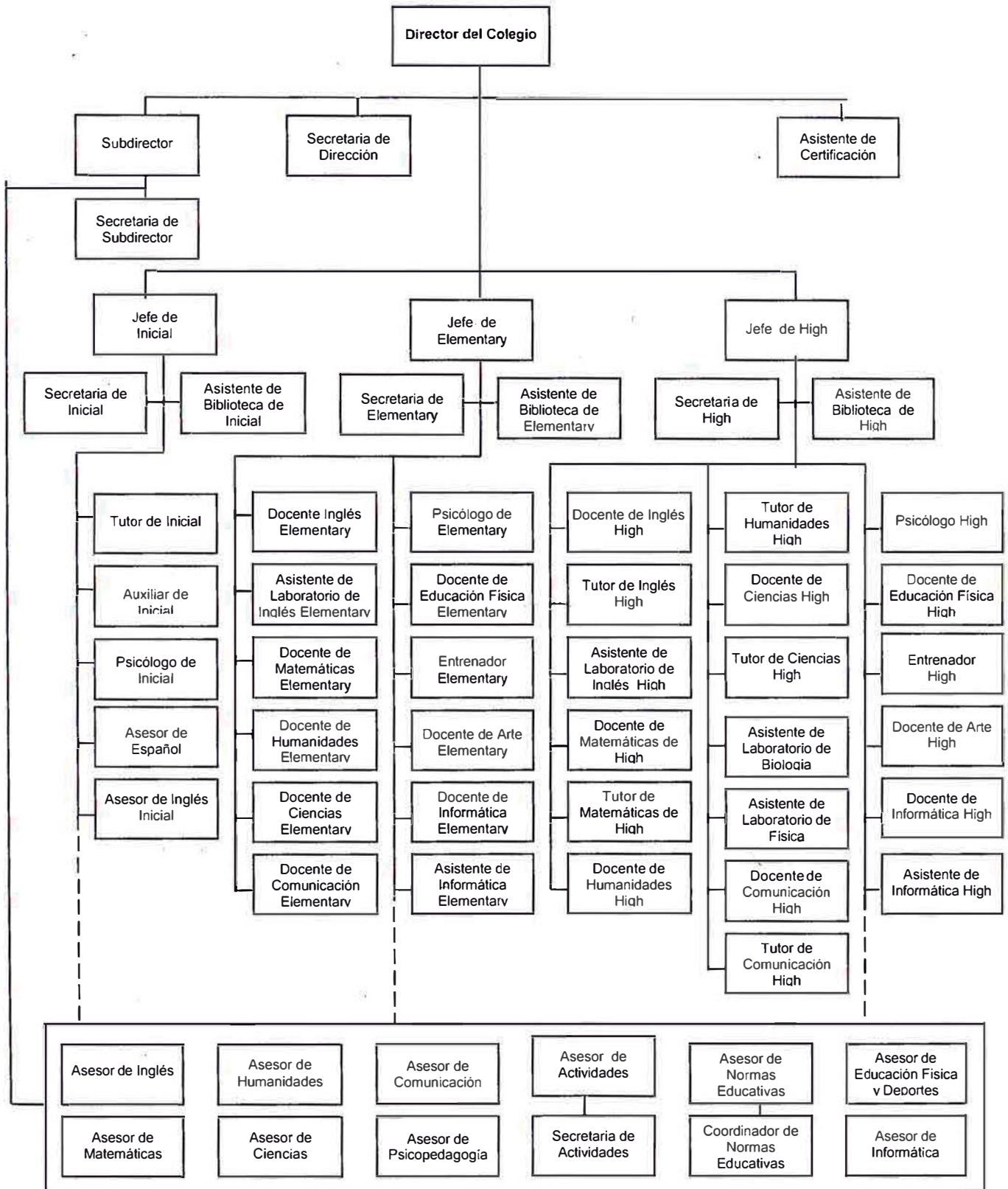
Propuesta de organigrama por cargos

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



Propuesta de organigrama por cargos

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS



3.4.3 REDISEÑO DEL SISTEMA DE PROCESOS

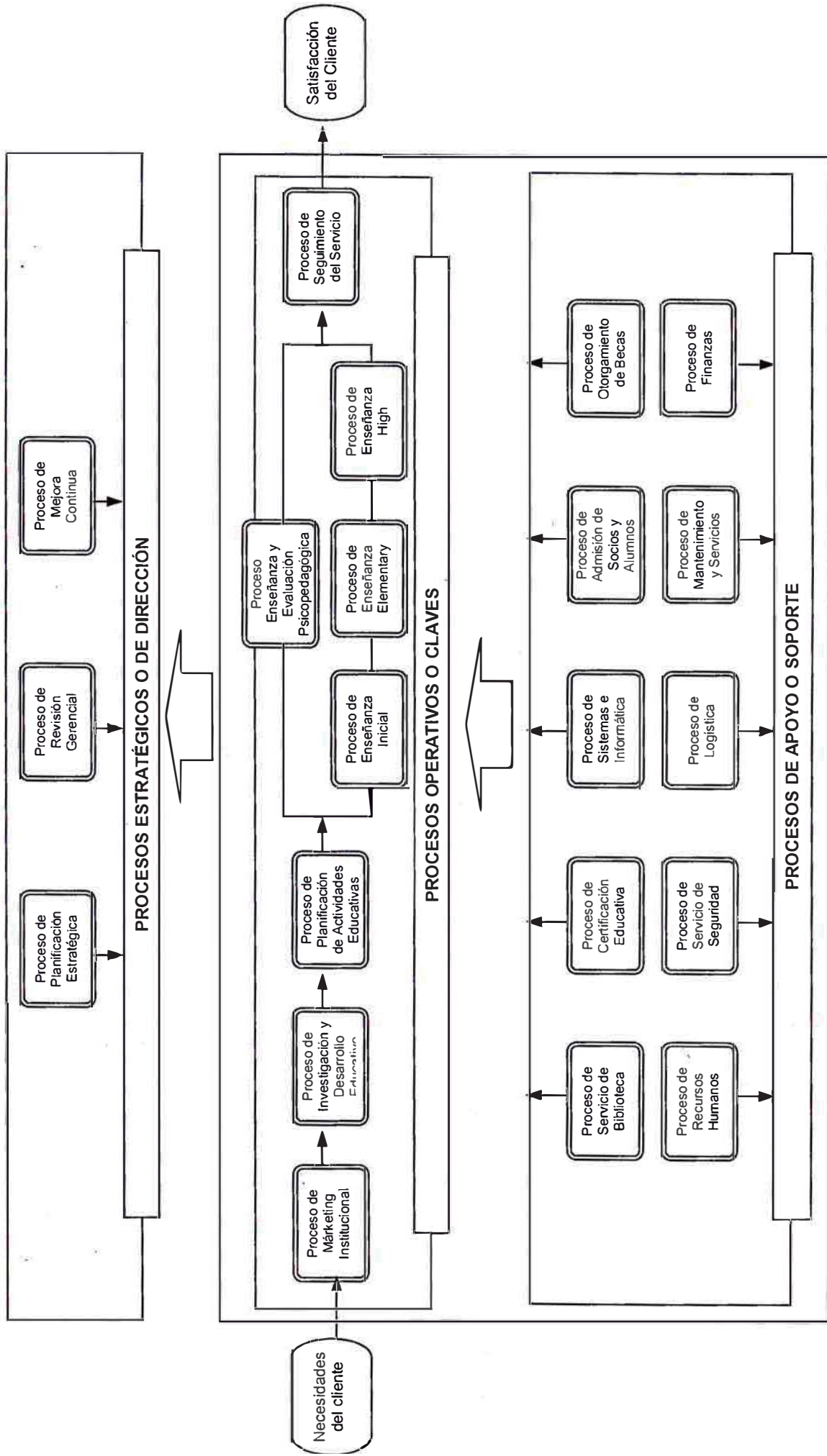
Para cumplir con sus objetivos, la institución debe potenciar sus procesos estratégicos, operativos y apoyo; según el mapa de procesos propuesto.

3.4.3.1 REDISEÑO DE PROCESOS ESTRATÉGICOS

Se debe potenciar el proceso de planificación estratégica, para luego desarrollar los procesos de revisión gerencial y de mejora continua, de tal manera que juntos garanticen el éxito de la gestión en la cooperativa.

- El proceso de planificación estratégica debe desarrollar la metodología para la formulación del Plan Estratégico y del Plan Operativo. El Plan Operativo anual integrará los planes que actualmente formulan las áreas de la cooperativa y evaluará cada mes la gestión del colegio.
- A continuación, se debe aplicar el proceso de revisión gerencial, que permite a la gerencia controlar la gestión de la institución, mediante la comparación de los indicadores de gestión ejecutados con los indicadores de gestión programados en el plan operativo, con la finalidad de proponer acciones para la mejora continua de la institución.
- Finalmente, desarrollar el proceso de mejora continua, con la finalidad de garantizar la mejora permanente en todos los niveles de la cooperativa; tomando las acciones preventivas y correctivas para superar los problemas identificados. Este proceso se basa en la planificación estratégica y la revisión gerencial.

Mapa del sistema de procesos propuesto



3.4.3.2 REDISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS

Los procesos de enseñanza son la fortaleza de la cooperativa, sin embargo es necesario darle un mayor valor agregado al servicio educativo, potenciando los procesos de *imagen institucional e investigación y desarrollo educativo*; y mediante el desarrollo y la aplicación del proceso de *seguimiento del servicio educativo*.

- Potenciar el proceso de imagen institucional, con la inclusión de estrategias de marketing, que asegure a la cooperativa una mejor posición en el mercado, así como evaluar las necesidades actuales y futuras de los clientes o socios.
- De igual manera, se debe desarrollar e implementar el proceso de investigación y desarrollo educativo, con la finalidad de asegurar la innovación tecnológica y mejorar la calidad del servicio educativo.
- Finalmente, desarrollar e implementar el proceso de seguimiento del servicio, que permita aplicar una metodología de medición del servicio educativo y post educativo, para evaluar los resultados del servicio y la satisfacción de los clientes o socios.

3.4.3.3 REDISEÑO DE PROCESOS DE APOYO

Con la finalidad de administrar mejor los recursos de la cooperativa, se hace necesario optimizar los procesos de soporte, desarrollando e implementado el proceso de recursos humanos y potenciando los procesos de finanzas y sistemas e informática.

- Desarrollar e implementar el proceso de *recursos humanos*, sobre la base de una adecuada gestión de recursos humanos por competencias, el desarrollo de personal y acciones de bienestar social.

- Se debe potenciar el proceso de finanzas, sobre todo en las acciones de cobranzas por ventas, para mejorar el control de pago de pensiones.
- Finalmente, se debe optimizar el proceso de sistemas e informática, implementando actividades y aplicando acciones que permitan el desarrollo de mejores sistemas integrados de información, de una mejora continua del soporte de los sistemas operativos, de una eficaz administración de redes y del mantenimiento de equipos informáticos.

Una vez establecido el mapa de procesos de la institución, se construyó la matriz de procesos y áreas, para determinar la interrelación e interacción de estos procesos con las áreas requeridas dentro de la estructura orgánica para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Procesos y procedimientos propuestos y desarrollados			
Tipo de Proceso	Cantidad de procesos	Cantidad de subprocesos	Cantidad de procedimientos
Procesos Estratégicos	3		5
Procesos Operativos	8		9
Procesos de Apoyo	20	11	35
Valor Total	21	11	49

A continuación, se procedió a desarrollar cada uno de los procesos, subprocesos y sus respectivos procedimientos, según inventario indicado.

Inventario de procesos, subprocesos y procedimientos desarrollados			
GRUPO	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	
DIRECCIÓN	SUBPROCESOS		
OPERATIVO	1 Planificación estratégica	1.1.1 Formulación del plan estratégico	
	2 Revisión gerencial	2.1.1 Revisión Gerencial	
	3 Mejora continua	3.1.1 Acciones preventivas	
	4 Marketing institucional	4.1.1 Marketing institucional	
	5 Investigación y desarrollo educativo	5.1.1 Investigación y desarrollo educativo	
	6 Planificación de actividades educativas	6.1.1 Planificación de actividades educativas	
	7 Enseñanza y evaluación Psicopedagógica	7.1.1 Evaluación psicopedagógica de alumnos	
	8 Enseñanza y evaluación del nivel Inicial	8.1.1 Enseñanza y evaluación del nivel Inicial	
	9 Enseñanza y evaluación nivel Elementary	9.1.1 Enseñanza y evaluación del nivel Elementary	
	10 Enseñanza y evaluación del nivel High	10.1.1 Enseñanza y evaluación del nivel High	
	11 Seguimiento del servicio educativo	11.1.1 Seguimiento del servicio educativo	
	12 Servicio de biblioteca	12.1.1 Servicio de Biblioteca	
	13 Certificación educativa	13.1.1 Elaboración de libretas y certificados	
	14 Sistemas e informática	14.1.1 Desarrollo de software	
	APOYO	14.1 Desarrollo de programas de información	14.1.2 Mantenimiento de softwares
		14.2 Adm. de equipos de información	14.2.2 Mantenimiento de hardware
		15.1 Admisión de alumnos	15.1.1 Inscripción de alumnos postulantes
		15.2 Admisión de socios y matrícula	15.1.2 Evaluación Psicopedagógica
		15.3 Admisión de socios y matrícula	15.1.3 Evaluación Elementary
	16 Otorgamiento de becas	15.2.1 Evaluación de padres postulantes	
	APOYO	17 Recursos humanos	15.1.4 Evaluación High
17.1 Admisión de personal		15.2.2 Matrícula de alumnos	
17.2 Registro y control de personal		16.1.1 Otorgamiento de Becas	
17.3 Adm. de pagos y beneficios al personal		17.1.1 Reclutamiento, selección y contratación	
17.4 Evaluación del desempeño de personal		17.2.1 Registro de personal y control de asistencia	
17.5 Capacitación de personal		17.3.1 Emisión de planillas y pagos del personal	
17.6 Bienestar social		17.4.1 Evaluación del desempeño de personal	
18 Servicio de seguridad		17.5.1 Programa de capacitación de personal	
19 Logística		17.6.1 Atención médica de alumnos y personal	
20 Mantenimiento y servicios		18.1.1 Identificación y control de personas	
21 Finanzas		19.1.1 Compras de menor cuantía	
		19.2 Almacén y control de inventarios	
		19.2.1 Almacén y control de inventarios	
		20.1 Mantenimiento y limpieza	
		20.2 Reproducción de documentos	
	20.2.1 Servicios de reproducción		
	21.1 Ingresos por cobranzas por ventas		
	21.1.1 Ingresos por cobranzas por admisión		
	21.1.2 Ingresos por cobranzas por matrícula		
	21.1.3 Ingresos por cobranzas por pensiones		
	21.1.4 Ingresos por cobranzas diversas		
	21.2 Egresos por pagos de obligaciones		
	21.2.1 Ejecución y control de pagos a proveedores		
	21.2.2 Control y pagos por caja chica		
	21.2.3 Ejecución y control de pagos a personal		
	21.3 Contabilidad y control presupuestal		
	21.3.1 Elaboración de los Estados financieros		
	21.3.2 Formulación y ejecución presupuestal		

Matriz de procesos y áreas – Propuesta

PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN	ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN														
	Administrativas							Educativas							
	Consejo de Adm	Dirección General	Dirección Adm	Contabilidad	Logística	Recursos Humanos	Sistemas de Inf	Marketing Inst	Dir del Instituto	Dir de Idiomas	Dir de Estudios	Inicial	Elementary	High	Asesorías
Planificación estratégica	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión gerencial	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora continua	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Márketing institucional	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X
Investigación y desarrollo								X	X	X	X	X	X	X	X
Planificación de actividades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Enseñanza y evaluación psicopedagógica											X	X	X	X	X
Enseñanza inicial							X				X	X			X
Enseñanza Elementary							X				X		X		X
Enseñanza High							X				X			X	X
Seguimiento del servicio								X	X	X	X	X	X	X	
Servicio de biblioteca									X	X		X	X	X	X
Certificación educativa							X				X	X	X	X	
Sistemas e informática				X	X	X			X	X		X	X	X	X
Admisión de socios y alumnos	X	X	X				X				X	X	X	X	
Otorgamiento de becas	X										X	X	X	X	X
Recursos humanos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servicio de seguridad					X				X	X	X	X	X	X	
Logística	X	X			X	X		X	X	X		X	X	X	X
Mantenimiento y servicios					X	X			X	X		X	X	X	
Finanzas	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X

3.4.3.4 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se detallan los principales indicadores que permitirán monitorear y controlar el sistema de gestión por procesos de la institución:

Indicadores de gestión por procesos propuestos			
Proceso	Nombre del indicador	Que mide	Fórmula del indicador
Planificación estratégica	Índice de cumplimiento de los objetivos estratégicos	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ objetivos estratégicos logrados}}{\text{N}^\circ \text{ de objetivos estratégicos}}$
	Índice de cumplimiento de los objetivos del plan operativo	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ objetivos plan operativo logrados}}{\text{N}^\circ \text{ de objetivos del plan operativo}}$
Mejora continua	Efectividad de acciones preventivas implementadas	Efectividad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ acciones preventivas efectivas}}{\text{N}^\circ \text{ acciones preventivas ejecutadas}}$
	Efectividad de acciones correctivas implementadas	Efectividad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ acciones correctivas efectivas}}{\text{N}^\circ \text{ acciones correctivas ejecutadas}}$
Márketing institucional	Índice de costo de publicidad del servicio	Costos	$\frac{\text{Costo de publicidad ejecutada}}{\text{Costo de publicidad programada}}$
	Índice de satisfacción del servicio educativo	Calidad	% global de satisfacción del cliente
	Índice de reclamos del servicio educativo	Calidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos del servicio}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos del colegio}}$
Investigación y desarrollo	Índice de programas desarrollados de investigación educativa	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ programas desarrollados}}{\text{N}^\circ \text{ programas planificados}}$
	Índice de horas hombre utilizadas en investigación educativa	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ hh utilizadas en investigación}}{\text{N}^\circ \text{ H-H disponibles}}$
	Índice de costo de investigación educativa	costos	$\frac{\text{Costo de investigación ejecutada}}{\text{Costo investigación presupuestada}}$
Planificación de actividades	Índice de cumplimiento de actividades	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actividades educativas ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}}$
	Índice de costo de actividades	Costos	$\frac{\text{Costo de las actividades ejecutadas}}{\text{Costo de actividades programadas}}$
Enseñanza y evaluación psicopedagógica por nivel	Índice de alumnos con problemas de aprendizaje	Eficacia y eficiencia	$\frac{\text{Alumnos con dificultad aprendizaje}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
	Nivel de alumnos con excelencia psicopedagógica	Eficacia y eficiencia	$\frac{\text{Alumnos excelencia psicopedagógica}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
	Costo servicio psicopedagógico por alumno por nivel	Costos	$\frac{\text{Costo servicio psicopedagógico}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$

Principales indicadores de gestión propuestos			
Proceso	Nombre del indicador	Que mide	Fórmula del indicador
Enseñanza y evaluación por nivel	Nivel de aprobación de los alumnos por nivel	Eficacia y eficiencia	$\frac{\text{Número de alumnos aprobados}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
	Nivel de excelencia de los alumnos por nivel	Eficacia y eficiencia	$\frac{\text{Número de alumnos con excelencia}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
	Costo del servicio de enseñanza por alumno por nivel	Costos	$\frac{\text{Costo total servicio de enseñanza}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
Seguimiento del servicio educativo	Índice de quejas y reclamos de los egresados	Calidad	$\frac{\text{Quejas y reclamos de egresados}}{\text{Número de egresados}}$
	Índice de los ex alumnos ingresantes a universidades	Calidad	$\frac{\text{Número de ex alumnos ingresantes}}{\text{Número de ex alumnos}}$
	Índice de los ex alumnos profesionales	Calidad	$\frac{\text{Número de ex alumnos profesionales}}{\text{Número de ex alumnos}}$
Servicio de biblioteca por nivel	Índice de consultas de alumnos por nivel	Consultas	$\frac{\text{N° consultas mensuales por nivel}}{\text{Número de alumnos por nivel}}$
	Índice de renovación de libros por nivel	renovación	$\frac{\text{N° libros nuevos adquiridos por nivel}}{\text{Número de libros existentes por nivel}}$
	Costo del servicio de biblioteca por alumno por nivel	Costos	$\frac{\text{Costo tot. servicio biblioteca por nivel}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
Certificación educativa	Índice de productividad certificación educativa	Productividad	$\frac{\text{N° de libretas y certificados emitidos}}{\text{N° horas hombre de certificación}}$
	Índice de certificación educativa	Eficacia	$\frac{\text{N° libretas y certificados emitidos}}{\text{N° libretas y certificados solicitados}}$
Sistemas e informática	Índice de desarrollo de softwares	Eficacia	$\frac{\text{N° de softwares desarrollados}}{\text{N° de softwares programados}}$
	Índice de mantenimiento preventivo de softwares	Eficacia	$\frac{\text{N° de mantenimientos preventivos de softwares ejecutados}}{\text{Softwares programados}}$
	Índice de mantenimiento correctivo de softwares	Eficacia	$\frac{\text{N° de mantenimientos correctivos de softwares ejecutados}}{\text{Softwares programados}}$
	Índice de fallas de equipos informáticos	Calidad	N° de fallas de equipos informáticos
	Índice de mantenimiento preventivo de hardwares	Eficacia	$\frac{\text{N° de mantenimientos preventivos de hardwares ejecutados}}{\text{Hardwares programados}}$
	Índice de mantenimiento correctivo de hardwares	Eficacia	$\frac{\text{N° de mantenimientos correctivos de hardwares ejecutados}}{\text{Hardwares programados}}$

Principales indicadores de gestión propuestos			
Proceso	Nombre del indicador	Que mide	Fórmula del indicador
Admisión de socios y alumnos	Nivel de postulaciones de los padres para socios	Eficacia y eficiencia	Número de padres postulantes
	Índice de aprobación de postulantes por nivel	Eficacia y eficiencia	$\frac{\text{Número de postulantes aprobados}}{\text{Núm. de vacantes anuales por nivel}}$
Otorgamiento de becas	Índice de alumnos becados por nivel	Eficacia	$\frac{\text{N° total de alumnos becados por nivel}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
Recursos humanos	Índice de alumnos postulantes a becas por nivel	Eficacia y eficiencia	$\frac{\text{N° de alumnos postulantes a becas}}{\text{Núm. de becas anuales por nivel}}$
	Costo total de otorgamiento de becas por alumno por nivel	Costos	$\frac{\text{Costo total de otorgamiento de becas}}{\text{Número total de alumnos por nivel}}$
	Índice de reclutamiento de personal	Eficacia	$\frac{\text{Número de postulantes reclutados}}{\text{Número de postulantes}}$
	Índice de postulantes evaluados aprobados	Eficacia	$\frac{\text{Número de postulantes aprobados}}{\text{Número de postulantes evaluados}}$
	Índice de ausentismo de personal	Eficiencia	$\frac{\text{N° de horas hombre de ausentismo}}{\text{N° de horas hombre disponibles}}$
	Índice de tardanzas de personal	Eficiencia	$\frac{\text{Número de horas de tardanzas}}{\text{Número de horas de trabajo}}$
	Índice de rotación del personal	Eficiencia	$\frac{\text{N° de personal saliente}}{\text{N° personal inicial + ingresante}}$
	Índice de préstamos internos del personal.	Préstamos internos	$\frac{\text{N° préstamos internos del personal}}{\text{N° total del personal}}$
	Índice sobre planilla de préstamos internos al personal	Préstamos internos	$\frac{\text{Valor prestamos internos otorgados}}{\text{Valor total de planilla del personal}}$
	Saldos de préstamos internos del personal	Préstamos internos	$\frac{\text{Saldo por pagar préstamos internos}}{\text{Monto total de préstamos otorgados}}$
	Índice de préstamos externos del personal.	Préstamos externos	$\frac{\text{N° préstamos externos del personal}}{\text{N° total del personal}}$
	Índice del desempeño del personal	Eficiencia	$\frac{\text{Número de personal aprobado}}{\text{Número de personal evaluado}}$
	Índice de otorgamiento de méritos	Eficiencia	$\frac{\text{Número de personal con méritos}}{\text{Número de personal evaluado}}$
	Índice de horas capacitadas por persona	Eficacia	$\frac{\text{Número de horas capacitadas}}{\text{Número total del personal}}$

Principales indicadores de gestión propuestos			
Proceso	Nombre del indicador	Que mide	Fórmula del indicador
Recursos humanos	Índice de costo en capacitación por persona	Costos	$\frac{\text{Costo total de capacitación}}{\text{Número total del personal}}$
	Índice de costo de programas de bienestar social	Costos	$\frac{\text{Costo de programas bienestar social}}{\text{N}^\circ \text{ total del personal y alumnos}}$
	Índice de programas de bienestar social	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ programas bienestar social ejecut.}}{\text{N}^\circ \text{ programas bienestar social progr.}}$
Logística	Índice de costo de bienes y servicios por alumno	Costos	$\frac{\text{Costo total de bienes y servicios}}{\text{Número total de alumnos}}$
	Índice de costo de la gestión de compras	Costos	$\frac{\text{Costo total del área de compras}}{\text{Número de órdenes de compra}}$
	Índice de atención de ordenes de compras	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ordenes de compra atendidas}}{\text{N}^\circ \text{ de ordenes compra aprobadas}}$
	Índice de reclamos a proveedores	Calidad del servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos a proveedores}}{\text{N}^\circ \text{ de ordenes compra atendidas}}$
	Índice de costo de la gestión de almacén	Costos	$\frac{\text{Costo total del área de almacén}}{\text{Número de despachos atendidos}}$
	Índice de atención de despachos de almacén	Eficacia	$\frac{\text{Número de despachos atendidos}}{\text{Número de despachos solicitados}}$
Mantenimiento y servicios	Índice de costo por orden de mantenimiento	Costos	$\frac{\text{Costo total de mantenimiento}}{\text{N}^\circ \text{ de órdenes de mantenimiento}}$
	Índice de costo de mantenimiento por alumno	Costos	$\frac{\text{Costo total de mantenimiento}}{\text{Número total de alumnos}}$
	Índice de ordenes de mantenimiento realizadas	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ ordenes mantenimiento realizado}}{\text{N}^\circ \text{ ordenes mantenimiento programado}}$
	Índice de costos de reproducción por alumno	Costos	$\frac{\text{Costo total de reproducciones}}{\text{Número total de alumnos}}$
Finanzas	Índice de costo total del servicio educativo por alumno	Costos	$\frac{\text{Costo total gestión de la institución}}{\text{Número total de alumnos}}$
	Índice de pago de pensiones y morosidad	Eficacia	$\frac{\text{Valor de las pensiones pagadas}}{\text{Valor de las pensiones por pagar}}$
	Índice de quejas por cobranzas de pensiones	Calidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ quejas por cobranzas de pensiones}}{\text{N}^\circ \text{ total de cobranzas de pensiones}}$
	Índice de pago de cuentas a los proveedores	Eficacia	$\frac{\text{Pagos realizados a proveedores}}{\text{Pagos programados a proveedores}}$

Indicadores de gestión por procesos propuestos			
Proceso	Nombre del indicador	Que mide	Fórmula del indicador
Finanzas	Índice de cumplimiento del presupuesto	Eficacia	$\frac{\text{Valor de la cuenta ejecutada}}{\text{Valor de la cuenta presupuestada}}$
	Índice de rentabilidad neta	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Valor de las ventas netas}}$
	Valor Económico Agregado – EVA	Rentabilidad	Utilidad operativa después de impuestos - costo capital
	Rendimiento sobre activos - ROA	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
	Rendimiento sobre patrimonio - ROE	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
	Índice de liquidez ácida	Liquidez	$\frac{\text{Activo Cte. - existencias - gasto Ant.}}{\text{Pasivos corrientes}}$
	Índice de endeudamiento con terceros	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$

3.4.3.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

La gestión de recursos humanos debe estar orientada a tener personal consciente, creativo, competente y comprometido con los objetivos de la organización; para lo cual se deben tomar las siguientes decisiones:

- Es de vital importancia crear el Departamento de Recursos Humanos, para que desarrolle, implemente y gestione los procesos de planeamiento, admisión, administración, desarrollo y bienestar de personal.
- Proceso de planificación de recursos humanos, será el encargado de hacer el planeamiento estratégico y el plan operativo del personal, así como el planeamiento de puestos y fuerza laboral y sus respectivas remuneraciones, que incluya el presupuesto de gastos e inversiones de personal.

- Proceso de admisión de recursos humanos, será el encargado de los requerimientos de personal, reclutamiento de personal, selección de personal e inducción de personal.
- Proceso de administración de personal tendrá como objetivos principales, la contratación de personal, llevar los registros de personal, control de personal y de movimientos de personal.
- La administración de personal también es responsable de la elaboración de planillas del personal y de llevar a cabo las relaciones laborales, aplicando el Reglamento Interno de Trabajo, los contratos de trabajo y las normas legales y administrativas inherentes a la fuerza laboral.
- Proceso de desarrollo de recursos humanos, tendrá como función principal la gestión por competencias para el desarrollo de personal, así como de la evaluación del desempeño y potencial humano.
- El desarrollo de personal también comprende las líneas de carrera y desarrollo organizacional, basadas en los procesos de cambio en la organización, mejora continua y cultura de la institución: valores, clima laboral, satisfacción y trabajo en equipo.
- Proceso de bienestar social comprenderá los programas de asistencia social, programa de seguro médico, asistencia médica de alumnos y personal. También es el responsable de los programas de recreación, deportes y cultura al personal, así como de las relaciones públicas internas sobre la base de un programa de actividades conmemorativas.

3.5 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

3.5.1 Realización del estudio de procesos				
Documento	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Estudio "Rediseño de Procesos y Estructura Organizacional"	1	Exposición al Director de Administración y Director del Colegio	Dar a conocer los objetivos, alcance e implementación del estudio	Profesionales encargados
	2	Exposición al Director General y Consejo de Administración	Dar a conocer los objetivos, alcance e implementación del estudio	Profesionales encargados

3.5.2 Aprobación de documentos de gestión				
Documento	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Informe de "Rediseño de la Estructura Orgánica"	3	Revisión por la Dirección de Administración y Dirección del Colegio Aprobación por Dirección General y el Consejo de Administración	Establecer los órganos de gestión, niveles jerárquicos y las áreas de la cooperativa (organigrama) Establecer los puestos en cada área. Dar a conocer los enfoques considerados para el diseño y gestión de la nueva estructura orgánica de la Cooperativa: <ul style="list-style-type: none"> √ Organización enfocada al cliente. √ Enfoque basado en procesos para el desarrollo de las actividades. √ Enfoque de sistema para la gestión de la institución. √ Toma de decisiones sobre la base de hechos reales y √ Enfoque basado en al mejora continua 	Dirección de Administración Dirección del Colegio Dirección General y Consejo de Administración
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	4	Revisión por la Dirección de Administración y Dirección del Colegio Aprobación por Dirección General y el Consejo de Administración	Formalizar la nueva estructura orgánica de la Cooperativa a partir de la estructura aprobada.	Dirección de Administración Dirección del Colegio Dirección General y Consejo de Administración
Manual de Organización y Funciones (MOF)	5	Revisión por la Dirección de Administración y Dirección del Colegio Aprobación por Dirección General y Consejo de Administración	Formalizar la asignación de cargos en las áreas de la Cooperativa. Formalizar niveles de dependencia, supervisión y coordinación. Formalizar las funciones y perfiles de los puestos de acuerdo a la nueva estructura.	Dirección de Administración Dirección del Colegio Dirección General y Consejo de Administración

3.5.2 Aprobación de documentos de gestión				
Documento	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Manual de Procesos	6	Revisión por la Dirección de Administración y Dirección del Colegio Aprobación por Dirección General y el Consejo de Administración	Formalizar el Mapa de Procesos de la Cooperativa para su gestión. Formalizar los objetivos, el alcance y la caracterización de los procesos. Formalizar la administración del proceso (responsable) los controles e indicadores de gestión de proceso.	Dirección de Administración Dirección del Colegio Dirección General y Consejo de Administración
Manual de Procedimientos	7	Revisión por la Dirección de Administración y Dirección del Colegio Aprobación por Dirección General y el Consejo de Administración	Formalizar las actividades y su secuencia a través de los flujogramas. Formalizar las normas aplicadas para la ejecución de los procesos.	Dirección de Administración Dirección del Colegio Dirección General y Consejo de Administración

3.5.3 Implementación del “Rediseño de procesos y organización”				
Documento	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Informe de Diagnostico de Organización y Procesos” Informe de “Propuestas de Mejoras”	8	Difusión de informes a nivel del Consejo de Adm, Dirección General, Direcciones, Jefes de Dpto. y Jefes de Nivel. Evaluar propuestas de mejora en cada una de las áreas para su implementación.	Conocer las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, para identificar sus puntos críticos y plantear alternativas de solución. Tomar en cuenta las recomendaciones en cada una de las áreas de gestión de la institución para la mejora continua de los procesos.	Dirección de Administración Dirección del Colegio
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	9	Difusión e implementación del Reglamento en las Direcciones, Jefes de Departamento y Jefes de Nivel.	Formalizar las funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos de la estructura. Formalizar la ubicación y jerarquización de los órganos dentro de la nueva estructura.	Dirección de Administración
Manual de Organización y Funciones (MOF)	10	Distribución e implementación del MOF en organización. Implementar la nomenclatura de los cargos del MOF. Oficializar cargos de Jefes y Encargados. Cubrir los nuevos puestos autorizados.	Formalizar las funciones y responsabilidades de las áreas y de cada uno de los cargos. Formalizar el perfil de competencias por cada cargo. Identificar los cargos, según las funciones que realiza. Cubrir las funciones de la nueva organización y la operatividad de los procesos.	Consejo de Administración Dirección General Dirección Administrativa Dirección del Colegio Jefes de Nivel

3.5.3 Implementación del “Rediseño de procesos y organización”

Documento	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Procesos - Caracterización	11	Distribución e implementación de la Caracterización de los Procesos por las áreas responsables de su administración y control, tanto administrativa como de educativa.	<p>Establecer el responsable de la administración y control del proceso, objetivo, del alcance y requisitos del proceso.</p> <p>Conocer los procesos cliente y los recursos de entrada.</p> <p>Conocer procesos proveedor y los recursos de salida.</p> <p>Conocer las actividades desarrolladas, documentos y registros utilizados.</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Dirección General</p> <p>Dirección Administrativa</p> <p>Dirección del Colegio</p> <p>Jefes de Nivel</p>
Procesos - Plan de Control	12	<p>Distribución y aplicación del Plan de Control de Proceso por las áreas responsables, administrativa y educativa.</p> <p>Establecer los valores esperados de parámetros de control de proceso.</p> <p>Formalizar las frecuencias de control y registro de los parámetros a controlar.</p> <p>Mantener actualizados los registros de parámetros de control de proceso.</p> <p>Implementar los registros de control no disponibles.</p>	<p>Mantener bajo control los procesos para que realicen un desempeño adecuado y cumplan con sus propósitos.</p> <p>Establecer acciones preventivas y correctivas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos sobre la base de registros de hechos reales.</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Dirección General</p> <p>Dirección Administrativa</p> <p>Dirección del Colegio</p> <p>Jefes de Nivel</p>
Indicadores de Gestión de Procesos	13	<p>Distribución y aplicación de los Indicadores de Gestión de Procesos por las áreas responsables.</p> <p>Establecer los valores estándares de los indicadores de gestión de acuerdo a políticas, objetivos y metas de la cooperativa.</p> <p>Identificar las fuentes de información para la elaboración de los indicadores.</p> <p>Coordinar para la integración del Informe de Indicadores de Gestión</p>	<p>Mejorar la toma de decisiones, con datos reales del desempeño de procesos.</p> <p>Analizar la evolución de los Indicadores de Gestión de Procesos, a fin de identificar y evaluar su causa - efecto.</p> <p>Identificar e implementar acciones preventivas y correctivas a procesos a fin de mejorar su productividad.</p> <p>Establecer el proceso de revisión gerencial sobre la base de los indicadores de gestión.</p> <p>Establecer la mejora continua de los procesos.</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Dirección General</p> <p>Dirección Administrativa</p> <p>Dirección del Colegio</p> <p>Jefes de Nivel</p>

3.5.3 Implementación del “Rediseño de procesos y organización”				
Documento	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Procedimientos	14	<p>Distribución e implementación de los procedimientos por las áreas responsables, tanto administrativas como educativas.</p> <p>Formalizar las actividades y el flujo de la información de los principales procedimientos involucrados en cada uno de los procesos.</p> <p>Formalizar las normas bajo las cuales se debe desarrollar el procedimiento.</p> <p>Implementar los formatos no disponibles, requeridos por los procedimientos.</p>	<p>Facilitar el desarrollo de las actividades de los procesos, de acuerdo a una secuencia lógica y bajo normas, responsabilidades y niveles de control establecidos en cada una de las áreas involucradas en los procedimientos.</p> <p>Evaluar el flujo de información y de documentación que permita mejorar la eficiencia de los procesos.</p> <p>Evaluar las normas, directivas y políticas que permitan mejorar el control y la eficacia de los procesos.</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Dirección General</p> <p>Dirección Administrativa</p> <p>Dirección del Colegio</p> <p>Jefes de Nivel</p>

3.5.4 Implementación de un Software de gestión de procesos				
Herramienta de gestión	N°	Acciones a realizar	Objetivos	Responsable
Software de Gestión de Procesos.	15	<p>Definir los alcances del programa informático de gestión de procesos</p> <p>Definir la base de datos necesaria para el programa</p> <p>Definir los usuarios y los responsables de su gestión</p> <p>Plan de instalación del software.</p> <p>Instalación del software</p> <p>Carga de la información</p> <p>Prueba y validación de resultados</p>	<p>Contar con una herramienta que facilite la gestión de los diversos procesos de la organización bajo un enfoque de sistema.</p> <p>Facilitar la implementación y actualización permanente de los procesos y procedimientos de la organización.</p> <p>Tener información en tiempo real de los indicadores de gestión, que facilite la toma de decisiones.</p> <p>Facilitar la mejora continua de los procesos.</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Dirección General</p> <p>Dirección Administrativa</p> <p>Dirección del Colegio</p> <p>Jefes de Nivel</p>

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de rediseño de procesos y organización de un colegio, fue desarrollado en tres fases durante todo el ejercicio 2005, obteniéndose resultados en cada una de las etapas mencionadas.

4.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

En la primera fase, se realizó un diagnóstico desde el punto de vista de organización, procesos y personal, que tuvo como resultado la identificación de los problemas que estaban afectando la calidad del servicio educativo, generando información para el rediseño de la organización y procesos y para aplicar la gestión por procesos en la institución.

El Consejo de Administración dio el visto bueno al diagnóstico realizado y encomendó la ejecución del rediseño de procesos y de la organización.

4.2 RESULTADOS DEL REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

En la segunda fase, se procedió al rediseño de la estructura organizacional, la misma que fue expuesta al Consejo de Administración, que aprobó la nueva organización que proponía que la institución este a cargo de una Gerencia General, de la que dependen una Dirección de Administración, la Dirección de Estudios, Dirección del Instituto Superior de Computación y Dirección del Centro de Idiomas; perteneciendo estas dos últimas a un proyecto a implementarse en un mediano plazo.

Como resultado del rediseño de la organización aplicado, se logró una mejor calidad del servicio educativo, toda vez que se facilitó el apoyo oportuno de las áreas administrativas a las áreas de producción académica; teniendo como objetivo principal el beneficio de los clientes o socios.

Sobre la base de la organización aprobada, se procedió a la actualización del documento de gestión el Reglamento de Organización y Funciones, el mismo que también fue aprobado por el Consejo de Administración y posteriormente difundido por el Gerente General a las direcciones de la cooperativa.

Dentro de los resultados conseguidos, podemos mencionar que la organización de la cooperativa se ha hecho más funcional, dado que el Gerente General tiene más autonomía y más tiempo para ejecutar su gestión, toda vez que en la nueva organización las labores administrativas han sido delegadas a la Dirección de Administración.

De igual manera, la creación del Departamento de Márketing Institucional y Admisión, le ha permitido al colegio atender mejor a sus socios, determinando sus necesidades reales inherentes al servicio educativo, que es evaluado permanentemente para mejorar su satisfacción.

De otro lado, la potenciación del área del Departamento de Sistemas e Informática, ha logrado que el colegio automatice más procesos, que benefician sobre todo las labores de las áreas académicas y de las áreas administrativas. Es importante, mencionar que la automatización tiene como base los procesos y procedimientos desarrollados en el presente estudio.

Como consecuencia, de la aplicación de esta nueva organización, la cooperativa está implementando nuevas unidades de negocio, para obtener más recursos aprovechando su buena infraestructura; tales como el Centro de Idiomas y el Instituto Superior de Computación, que conjuntamente con el Colegio dependen de la Gerencia General.

4.3 RESULTADOS DEL REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La tercera fase del trabajo, consistió en el rediseño del nuevo sistema de procesos y desarrollo de todos los procesos y procedimientos respectivos, mediante un trabajo de campo, análisis y exposiciones al personal de las áreas involucradas para levantar las observaciones respectivas.

La implementación de los procesos en el colegio, contó con la participación permanente de los jefes involucrados y con el personal de informática, con la finalidad de identificar las variables de entrada y salida para realizar la automatización de cada proceso.

Como resultado del rediseño de procesos, la institución está aplicando la gestión por procesos, toda vez que sus actividades están orientadas a la satisfacción del cliente interno y del cliente externo o alumnos y socios.

También los procesos de operación están culminando su implementación y automatizado en el área educativa, teniendo como resultado principal los programas que permiten una evaluación del alumno totalmente mecanizada, a la que los padres y alumnos consultan directamente mediante el intranet.

Otro resultado del rediseño de procesos, es la automatización progresiva de los procesos a cargo del área de informática, que se encuentra trabajando el módulo de control de procesos. Es importante precisar que mientras no se sistematicen todos los procesos de la institución, no se puede hablar de un sistema de gestión integrado.

Sobre la base del rediseño de procesos aprobado, se procedió a la actualización del documento de gestión el Manual de Organización y Funciones, el mismo que incluyó las responsabilidades del personal que deben cumplir con los diferentes procesos propuestos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- √ El diagnóstico comercial concluyó que la institución en estudio tiene una buena imagen y posicionamiento en el mercado, sin embargo no contaban con los instrumentos de medición de la satisfacción del cliente respecto a sus requerimientos y con un plan de acciones que permitiera reforzar la identificación y fidelización de los clientes con la entidad.
- √ El diagnóstico de organización concluyó que si bien es cierto la parte académica de la institución cuenta con una estructura orgánica adecuada, que le permite ejecutar el servicio educativo de manera regular, la organización de las áreas administrativas no respondía a las necesidades del colegio, toda vez que existían deficiencias y lentitud en las gestiones de los recursos solicitados para el desarrollo normal de sus actividades.
- √ Al inicio del estudio, los principales problemas de la institución que afectaban la calidad de su servicio, eran las deficiencias en su organización y la falta de optimización de una serie de procesos, que generaban lentitud en algunos procedimientos y en la toma de decisiones de la gestión.
- √ Se concluye que mediante la aplicación de un *rediseño de sus procesos y de su estructura organizacional*; es posible cumplir la misión de educación con la calidad esperada, sobre la base de la capacitación de personal que mejore sus competencias de aplicación e implementación de este modelo de gestión.

- √ Se concluye que la gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos, haciendo posible una gestión interfuncional que genera valor al cliente y por lo tanto procura su satisfacción.
- √ La gestión por procesos determinará en la institución los procesos que deben ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y generando un contexto para iniciar y mantener planes de mejoras que permitan alcanzar los objetivos de la entidad y la satisfacción del cliente.
- √ La gestión por procesos no elimina la organización funcional, sino la refuerza. Una organización funcional realiza la división y especialización del trabajo, así como la coordinación entre sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos, permite el mejor desenvolvimiento de los mismos y una mayor concentración en los clientes internos y externos.

Por lo tanto, se concluye que la gestión por procesos es un elemento clave en la gestión de la calidad de las instituciones.

- √ Mediante el rediseño de la organización aplicado, se logró una mejor calidad del servicio educativo, toda vez que se facilitó el apoyo oportuno de las áreas administrativas a las áreas de producción académica; teniendo como objetivo principal el beneficio de los clientes o socios.
- √ Mediante la aplicación del rediseño de procesos se ha logrado la automatización progresiva de los procesos a cargo del área de informática, que se encuentra trabajando el módulo de control de procesos. Es importante precisar que mientras no se sistematicen todos los procesos de la institución, no se puede hablar de un sistema de gestión integrado.

RECOMENDACIONES

- √ Se recomienda a todas las instituciones la aplicación de una gestión por procesos, toda vez que mediante este modelo se potencia la organización para la mejora continua del producto, con un foco común, trabajando con una visión de procesos y de objetivo en el cliente.
- √ Para aplicar la gestión por procesos y la orientación de estos hacia el cliente, es recomendable la configuración, entrenamiento y facilitación de los equipos de procesos en la institución. Los equipos deben ser liderados por el “propietario del proceso” y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
- √ Para llegar a aplicar un sistema integrado de gestión por procesos, es recomendable automatizar todos los procesos diseñados de la institución, para monitorear y controlar cada uno de los procesos a través de los indicadores de gestión.
- √ Es recomendable de cada proceso tenga los indicadores de gestión más adecuados para realizar un control eficiente y que permita:
 - Interpretar los que está ocurriendo.
 - Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
 - Definir la necesidad de introducir un cambio y evaluar consecuencias.
 - Planificar acciones para dar respuesta a nuevas necesidades.
- √ Luego de aplicada una gestión por procesos es recomendable planificar y realizar periódicamente un rediseño de los procesos de gestión clave y relevantes, para alcanzar mejoras considerables en determinados parámetros como: costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

√ Antes de implantar un nuevo proceso se debe reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y se recomienda aplicar las siguientes acciones:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas implicadas en el nuevo proceso.
- Dar la información y adiestramiento necesario.
- Escoger el momento más adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva, iniciando con las personas más receptivas y con más prestigio entre sus compañeros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad

Cada uno de los elementos en que se puede desglosar un proceso. Las actividades se pueden desagregar en tareas.

Alcance

Es el ámbito funcional que abarca el proceso. Detalla al conjunto de materiales o productos a los que afecta el proceso e indica el inicio y término del proceso.

Amenazas

Situaciones o características actuales del medio que nos rodea, que pone en riesgo el cumplimiento de la misión de la institución.

Calidad

La calidad en esencia entendida como la percepción de satisfacción del cliente, en una relación proveedor - cliente externo.

Caracterización del proceso

Gráfica que detalla las actividades y controles a gestionar, donde se identifica el objetivo, los requisitos, el alcance y el responsable del proceso.

Debilidades

Son características de la Institución que la colocan en evidente desventaja frente a sus competidores y que no le permite cumplir con su misión.

Documento

Son las normas, leyes, procedimientos y otros, utilizados para ejecutar normalmente todas las actividades del proceso.

Eficacia

Mide la relación entre el producto o resultado ejecutado por el proceso entre el producto o resultado programado.

Eficiencia

Está referida a la utilización de una combinación óptima de recursos en un proceso (mayormente no financieros) en el logro de los objetivos.

Flujograma

Representación gráfica en un procedimiento que muestra la secuencia de las actividades que lo conforman, permitiendo una clara visualización del lector.

Fortalezas

Son los atributos o factores internos de la organización que contribuyen y el logro de sus objetivos y le da una ventaja competitiva.

Gestión

Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Comprende el ciclo: planear, hacer, verificar y mejorar.

Gestión de procesos

Es la forma de gestionar la organización basándose en los procesos y en la modelización de los sistemas.

Gestión tradicional

Es la gestión de las organizaciones basada en la división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Hacer (H)

Es la ejecución e implantación de las actividades propuestas de los procesos de una institución.

Indicador de gestión

Relación de las variables que participan en el proceso, que nos permite evaluar la gestión del proceso y el logro de sus objetivos.

Mapa de procesos

Representación gráfica que permite visualizar la interacción de los elementos de entrada, salida, dirección y soporte que participan en un proceso.

Mejora continua

Proceso de calidad que tiene como objetivo final la perfección absoluta, que nunca podrá conseguir, pero que siempre se deberá buscar

Mejorar (M)

Consiste en la aplicación de los resultados obtenidos para “reaccionar” y continuar estudiando nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Misión

La misión traduce el propósito general de la institución y puede considerarse como una expresión de su razón de ser.

Objetivos

Es la descripción de la razón de ser del proceso o misión. Indica en forma resumida que persigue el proceso y el motivo de su existencia.

Oportunidades

Son las situaciones o hechos del ambiente externo próximo a la institución, que se pueden aprovechar para incrementar sus ventajas competitivas.

Planear (P)

Consiste en prever, programar y planificar las actividades de los procesos que se van a emprender.

Procedimiento

Elemento gráfico integrante de un proceso, que indica la secuencia de tareas y actividades a través de un flujograma o diagrama de flujo.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y transforman elementos de entrada en salidas o resultados.

Procesos de apoyo

Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y que brindan los recursos que necesita la institución.

Procesos estratégicos

Son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización e intervienen en la visión y misión institucional.

Procesos operacionales

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción y componen la cadena del valor de la organización.

Producto

Es el elemento de salida o resultado de un proceso, generados por la combinación de los recursos. Se le llama out put.

Recursos

Son los elementos de entrada de un proceso. Se les llama in put. Son los elementos físicos, humanos y financieros utilizados por el proceso.

Rediseño de procesos

Cambios importantes que tiene el proceso para hacerlo más eficaz y más eficiente que la situación que tenía anteriormente.

Registros

Son las transcripciones escritas o informáticos donde se detallan los elementos de control del proceso.

Requisitos

Son los recursos necesarios y condiciones a cumplirse para que el proceso opere de manera normal y logre sus objetivos.

Responsable

Es la persona que vela por el cumplimiento de todos sus requisitos y objetivos del proceso y tiene autoridad para realizar cambios en el proceso.

Sistema

Es el conjunto de elementos mutuamente interrelacionados o que interactúan entre sí; tales como: recursos, procesos, personas y procedimientos.

Sistema de gestión

Sistema para establecer la política y las estrategias para lograr dichos objetivos.

Valores

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptados en una organización. Elementos de cultura de una organización.

Verificar (V)

Se comprueba si las actividades de los procesos se han resuelto bien y si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos planificados.

Visión

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización, lo que queremos ser o como queremos ser vistos en un tiempo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

- TRISCHLER, William E., *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro*. Segunda Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S. A., 2003.
- MACDONALD, John, *Como entender la reingeniería de procesos*. México, Panorama Editorial S. A., 1996.
- PORTER, Michael E., *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental S. A., 2005.
- PORTER, Michael E., *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, Compañía Editorial Continental S. A., 2004.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería de procesos*. Bogotá, Editorial Norma, 1995.
- NOORI Hamid y RADFORD, Russell. *Administración de operaciones y producción*. Bogotá, Editorial McGRAW-HILL, 1997.
- ICONTEC, *Manual del consultor. Formación de consultores gerenciales en sistemas de gestión de calidad basados en ISO 9001:2000*. Lima, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2003.

ANEXOS

ÍNDICE DEL ANEXO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Director del Colegio

PROCESOS DE DIRECCIÓN

- 01 Proceso de planificación estratégica
- 02 Proceso de revisión gerencial
- 03 Proceso de mejora continua

PROCESOS DE OPERACIÓN

- 04 Proceso de márketing institucional
- 05 Proceso de investigación y desarrollo educativo
- 06 Proceso de planificación de actividades educativas
- 07 Proceso de enseñanza y evaluación psicopedagógica
- 08 Proceso de enseñanza y evaluación inicial
- 09 Proceso de enseñanza y evaluación elementary
- 10 Proceso de enseñanza y evaluación high
- 11 Proceso de seguimiento del servicio educativo

PROCESO DE APOYO

- 12 Proceso de servicio de biblioteca
- 13 Proceso de certificación educativa
- 14 Proceso de sistemas e informática
- 15 Proceso de admisión de alumnos y socios
- 16 Proceso de otorgamiento de becas
- 17 Proceso de recursos humanos
- 18 Proceso de servicio de seguridad
- 19 Proceso de logística
- 20 Proceso de mantenimiento y servicios
- 21 Proceso de finanzas

1. NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO

Director del Colegio		Dirección del Colegio
Nombre del cargo	Departamento / Nivel	Gerencia / Dirección

2. RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Director General	Subdirector	Jefe de High
	Jefe de Inicial	Secretaria de Dirección
	Jefe de Elementary	
Depende del cargo	Supervisa o tiene autoridad sobre	

3. MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades requeridas para el funcionamiento adecuado del Colegio, cumpliendo y haciendo cumplir con autoridad y responsabilidad las normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la institución y el Ministerio de Educación, de tal manera de alcanzar los objetivos y metas del Colegio.

4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

1. Formular, ejecutar, coordinar y evaluar el plan anual de trabajo con participación del personal directivo, jerárquico, docente y representantes del Consejo de Administración.
2. Velar por el cumplimiento de los objetivos del plantel y la axiología de la institución.
3. Representar legalmente a la institución educativa.
4. Presidir las reuniones Técnico Pedagógicas del Colegio.
5. Formular, actualizar, cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno del Colegio.
6. Asesorar al Consejo de Administración, a los Comités y al Gerente General en los asuntos de competencia.
7. Presidir la comisión de selección y de promoción de personal docente, así como, proponer su aprobación.
8. Coordinar con la Gerencia General de la Cooperativa los aspectos de apoyo administrativo que se requiera.
9. Autorizar visitas de estudios, excursiones y viajes de promociones.
10. Coordinar el proceso de matrícula, autorizar traslados de matrícula y exoneraciones de asignaturas, así como las pruebas de ubicación y convalidación de estudios realizados en el extranjero.
11. Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los educandos en los documentos pedagógicos oficiales, de conformidad con las disposiciones vigentes.
12. Expedir certificados de estudios.
13. Otorgar permisos y licencias al personal docente y administrativo a su cargo, en casos debidamente justificados e informar a la Gerencia General y Consejo de Administración.

14. Estimular al personal por acciones extraordinarias, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redundan en beneficio del educando, del Colegio y de la Comunidad Lincolina a través de un programa de incentivos.
15. Amonestar verbalmente o por escrito, al personal del colegio por incumplimiento de funciones. En casos de reincidencia o gravedad de la falta, informar por escrito a las autoridades de la USE y al Consejo de Administración.
16. Promover la cooperación de instituciones nacionales e internacionales en beneficio del Colegio.
17. Administrar la documentación oficial del colegio.
18. Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios.
19. Emitir oportunamente los informes y documentos que le sean solicitados por las autoridades educativas y por el Consejo de Administración.
20. Presidir las actividades y ceremonias programadas por el colegio.
21. Autorizar el uso eventual de los ambientes y equipos del colegio, siempre que no interfiera con el programa establecido, previa coordinación con la Gerencia General o Consejo de Administración.
22. Crear y mantener el buen clima organizacional mediante el desarrollo del sentido de pertenencia y filiación a la institución.
23. Coordinar y asistir a las reuniones programadas por el órgano promotor y demás organismos de la institución.
24. Colaborar y participar activamente en la orientación de los alumnos y en el mantenimiento de la disciplina.
25. Realizar otras funciones afines que sean asignadas por el Consejo de Administración que permitan cumplir con la misión del cargo.

5. FUNCIONES DE CALIDAD DEL SERVICIO

Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar en el personal a su cargo el propósito de la misión, los valores y las políticas institucionales de la Cooperativa. Aleccionar al personal sobre los principios y atributos de la calidad del servicio.
Mantenimiento y Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Promover el proceso de investigación y desarrollo educativo que permita la mejora continua de los procesos de enseñanza - aprendizaje de los educandos. Promover las acciones preventivas y correctivas de los procesos educativos.

6. COORDINACIONES FUNCIONALES

<ul style="list-style-type: none"> Director Administrativo Comités de Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Educación Instituciones Estatales y privadas Ugel N° 06
Relaciones Internas	Relaciones Externas

PERFIL DEL PUESTO**7. ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS**

Formación Básica	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en Educación 	Diplomados o certificados sobre: <ul style="list-style-type: none"> Administración y gestión educativa Planificación educativa Dominio del idioma Ingles
Formación Complementaria	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Educación 	
Estudios requeridos		Conocimientos adicionales

8. EXPERIENCIAS Y APTITUDES

Experiencia en el cargo	<ul style="list-style-type: none"> 06 años como mínimo en responsabilidades similares 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de Liderazgo Iniciativa y creatividad Personalidad estable y de sólidos valores Innovador y orientador de resultados Trabajo en equipo y bajo presión Productivo y orientado a la calidad
Experiencias adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Haber desempeñado cargos directivos y jerárquicos en instituciones. 	
Experiencia Laboral		Aptitudes y Habilidades

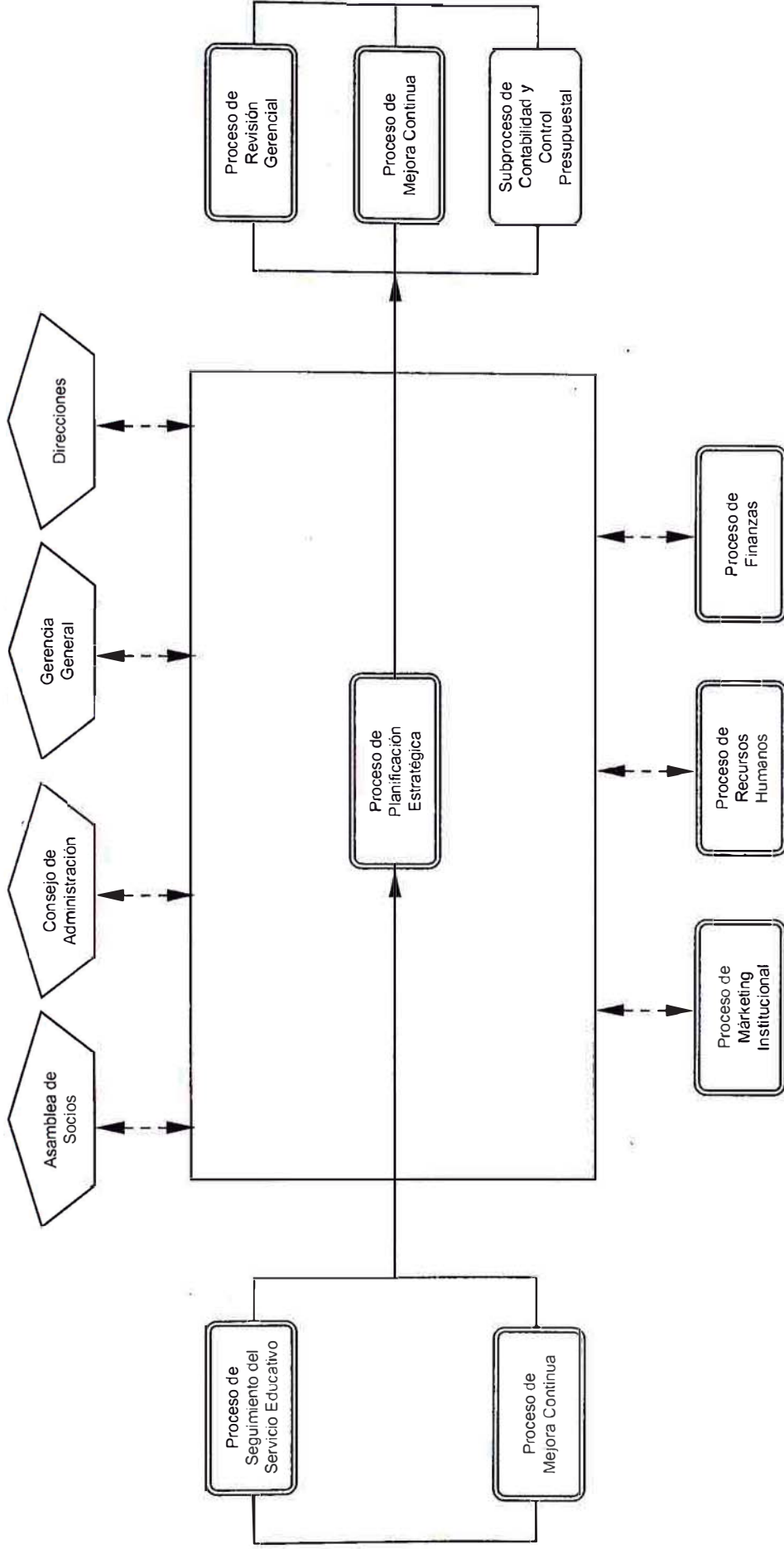
Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

PROCESOS DE DIRECCIÓN

1. PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

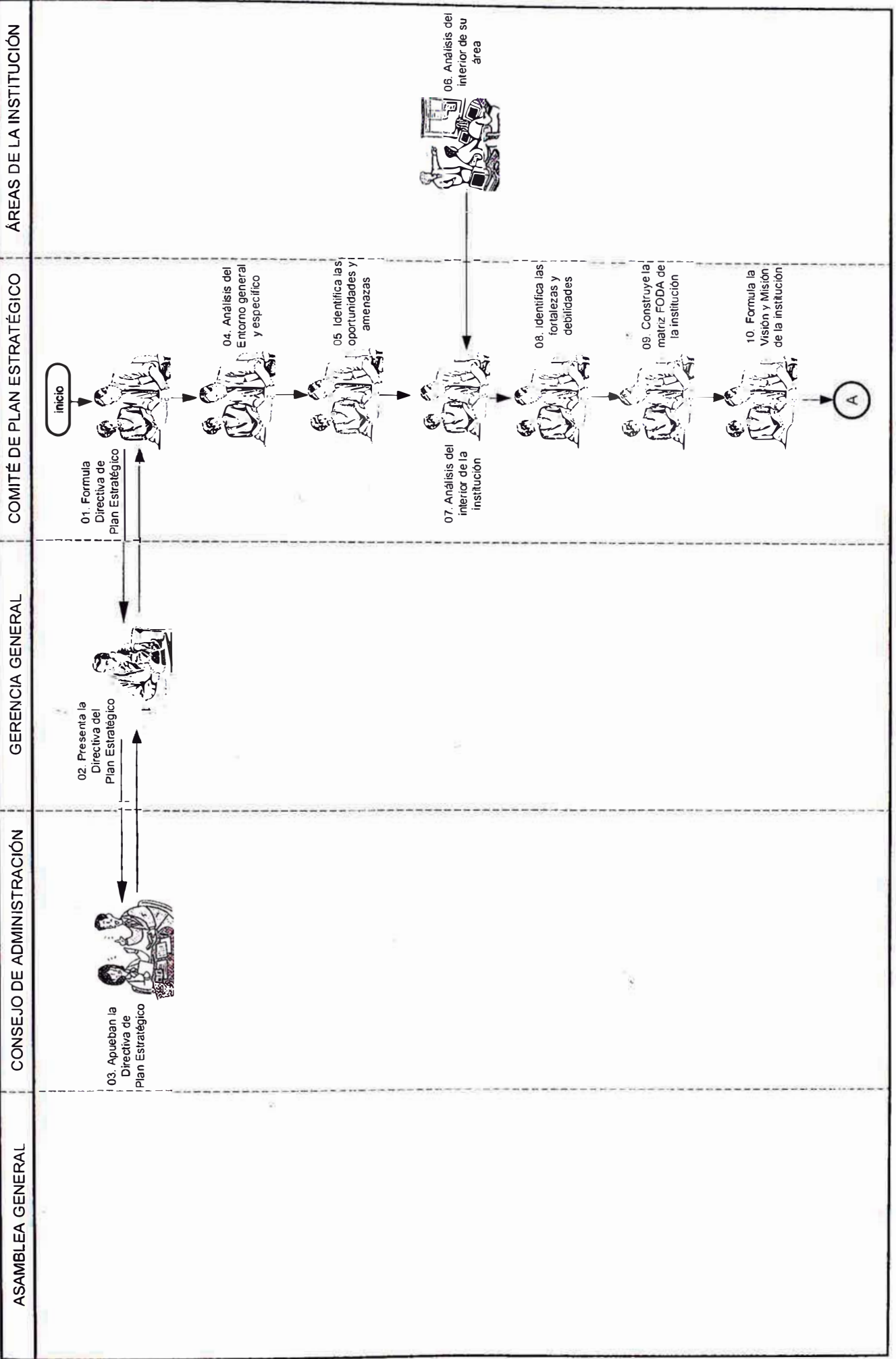


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 1 : Planificación Estratégica		RESPONSABLE: Comité de Planificación Estratégico	CÓDIGO:			
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso	Alcance del proceso			
Formular el Plan Estratégico y la Formulación y Evaluación del Plan Operativo de la institución.		Haberse conformado el Comité de Planificación Estratégica, mediante el Consejo de Administración.	El presente proceso tendrá un alcance para todas las áreas de dirección, administración y educativa de la Institución.			
Proceso proveedor		Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					
Seguimiento del Servicio Educativo	Márketing Institucional y Admisión	Realiza el análisis del entorno general y específico e identifica las oportunidades y amenazas. Las áreas de la institución realizan el análisis interno de la organización identificando fortalezas y debilidades.	Control de las acciones permanentes y temporales del plan estratégico. Control de las actividades por áreas del plan operativo.	Plan Estratégico y Plan Operativo	Revisión Gerencial	Gerencia General
Mejora Continua	Gerencia General	Construye la matriz del FODA, identifica potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones. Se establece la visión, misión, los objetivos generales y específicos y sus respectivos indicadores de resultados		Plan Estratégico y Plan Operativo	Mejora Continua	Gerencia General
Planificación de Actividades Educativas	Dirección	Se formula el proyecto del Plan Estratégico el cual es aprobado por la Asamblea General y difundido en toda la Institución. Se formula el proyecto de Plan Operativo, el mismo que es aprobado por la Asamblea General y difundido en toda la institución. Se realiza la evaluación mensual del plan operativo por áreas y se determinan los indicadores de gestión		Plan Operativo	Contabilidad y Control Presupuestal	Finanzas
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control	Indicadores de gestión			
Procedimiento de Formulación del Plan Estratégico		Registro de ejecución de acciones programadas	Índices de cumplimiento de los objetivos estratégicos			
Proyecto de Formulación y Evaluación del Plan Operativo		Registro de ejecución de actividades programadas	Índices de cumplimiento de los objetivos del plan operativo			
Proyecto del Plan Estratégico						
Proyecto del Plan Operativo						

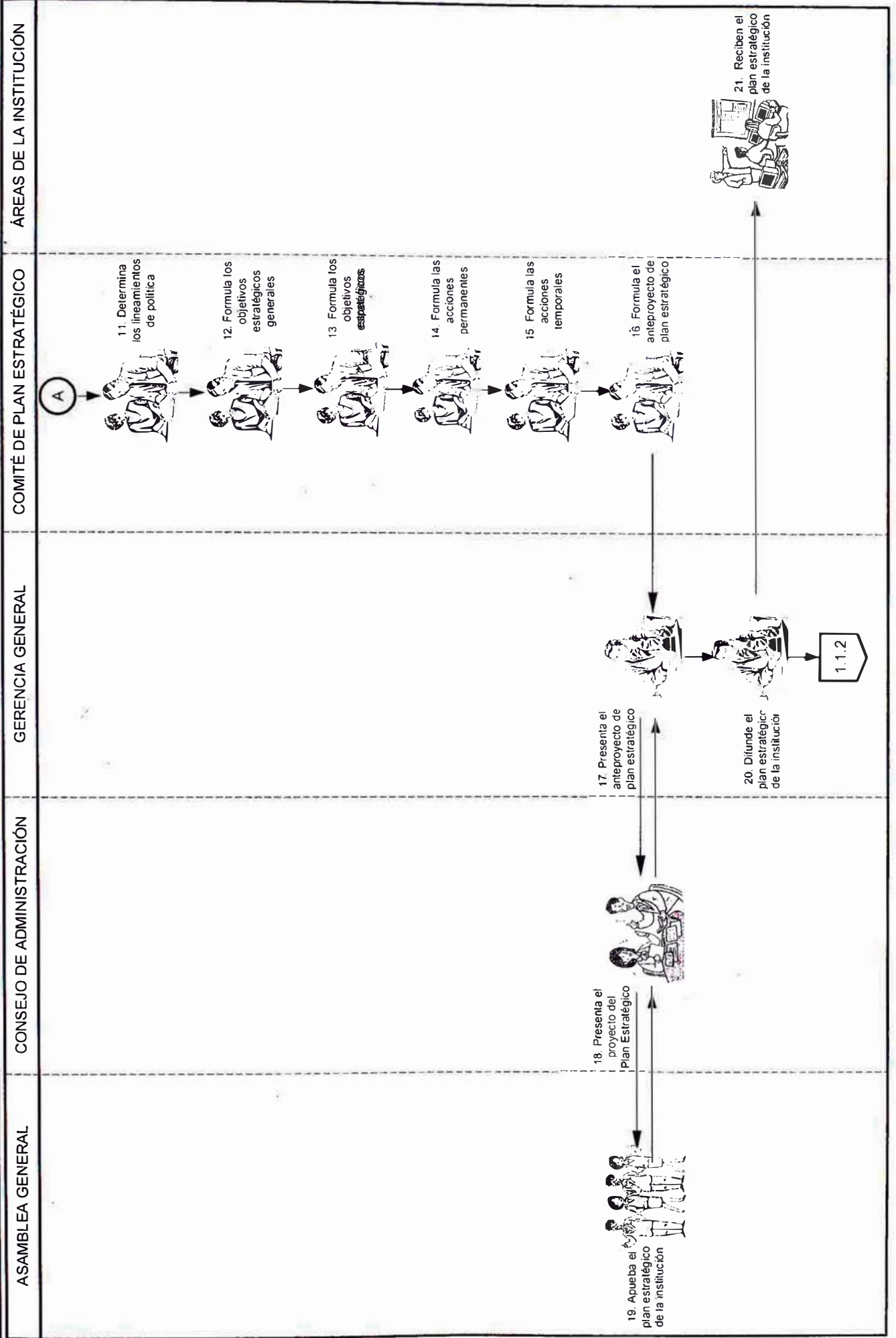
PROCESO 1 : Planificación Estratégica

PROCEDIMIENTO 1.1.1: Formulación del Plan Estratégico



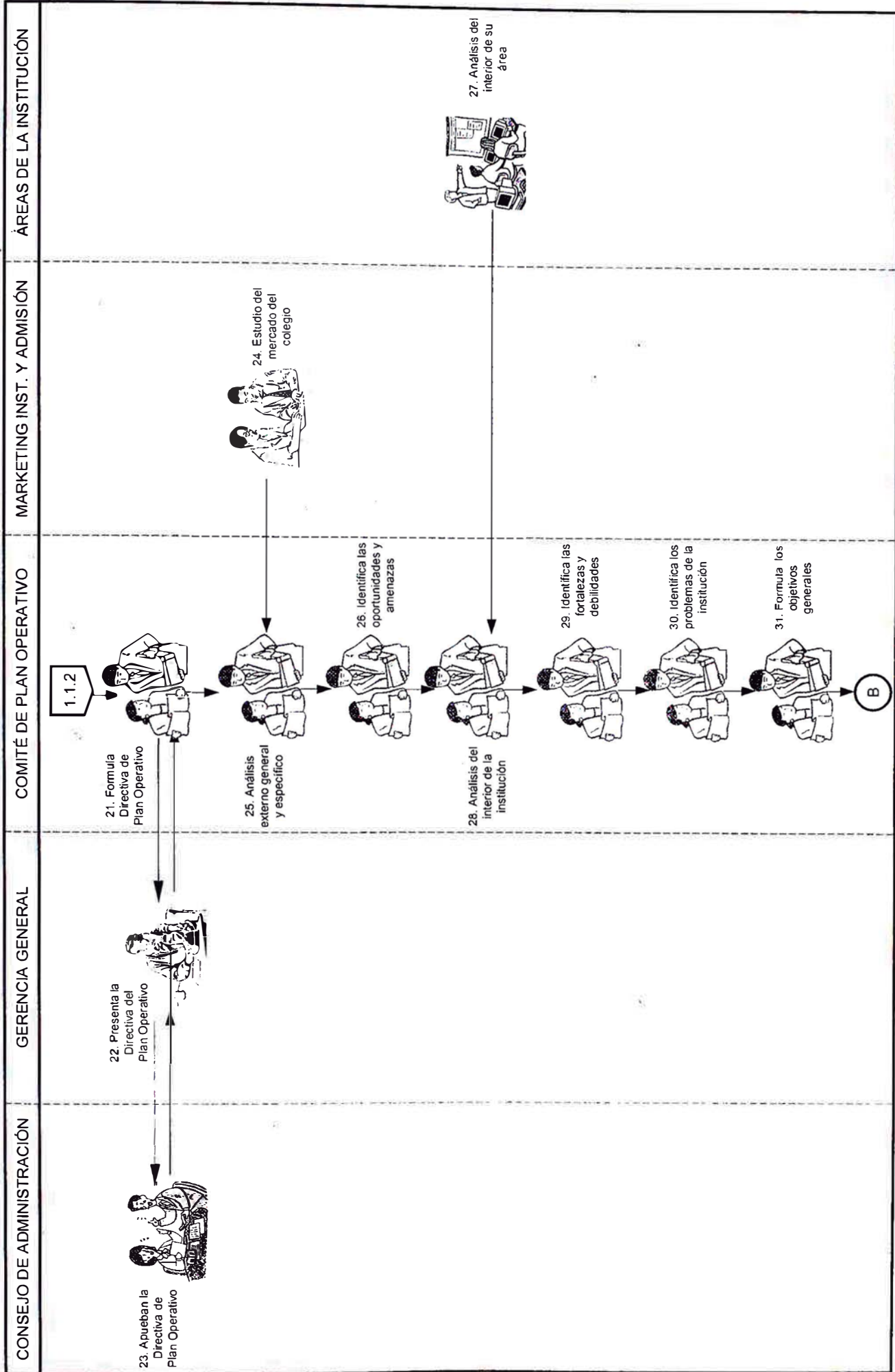
PROCESO 1 : Planificación Estratégica

PROCEDIMIENTO 1.1.1: Formulación del Plan Estratégico



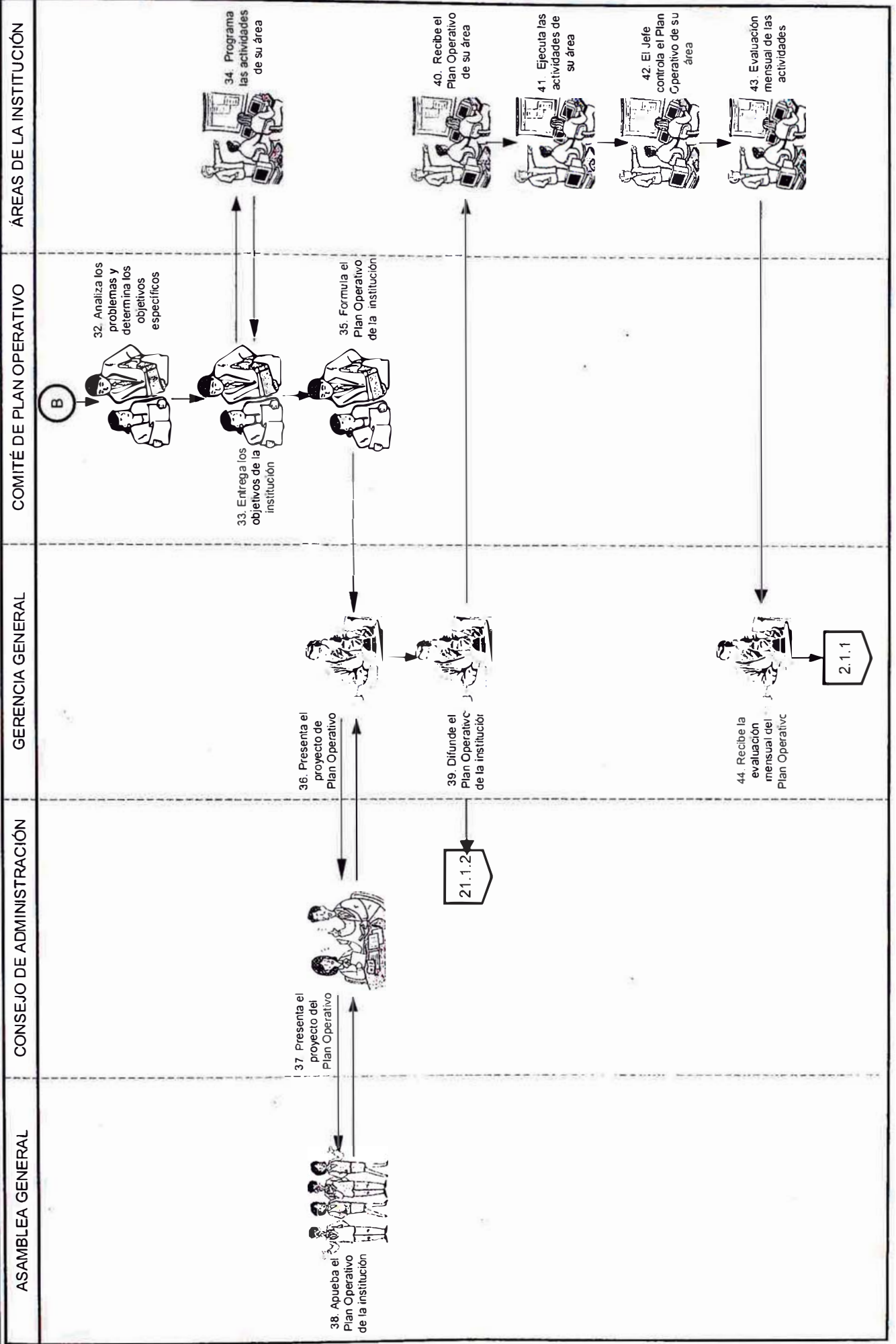
PROCESO 1 : Planificación Estratégica

PROCEDIMIENTO 1.1.2: Formulación y Evaluación del Plan Operativo



PROCESO 1 : Planificación Estratégica

PROCEDIMIENTO 1.1.2: Formulación y Evaluación del Plan Operativo



PROCESO 1 : Planificación Estratégica

PROCEDIMIENTOS: 1.1.1 y 1.1.2

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS 01, 02 y 03

- El Consejo de Administración nombra el Comité de Plan Estratégico, el mismo que se encargará de formular la directiva que regirá todo el proceso de formulación del Plan Estratégico de la institución.
- La Gerencia General revisa la directiva preparada y la presenta al Consejo de Administración para su aprobación respectiva. Luego es difundida a nivel institucional.

TAREA 04 y 05

- El Comité de Plan Estratégico efectúa el análisis del entorno general, utilizando los siguientes factores: sociales y culturales, demográficos, políticos y legales, económicos, tecnológicos y geográficos.
- El Comité de Plan Estratégico efectúa el análisis del entorno específico, utilizando los siguientes factores: las amenazas competitivas y el poder negociador de los clientes, proveedores y socios.
- El Comité de Plan Estratégico sobre la base de los análisis del entorno, identifica las oportunidades y amenazas de la institución.

TAREA 06, 07 y 08

- Las áreas de la institución realizan un análisis al interior de su organización e identifican sus fortalezas y debilidades. Preparan su informe en el formato respectivo y lo envían al Comité encargado.
- El Comité de Plan Estratégico consolida los informes de análisis de cada área y formula el análisis interno de la institución, identificando sus fortalezas y debilidades.

TAREA 09

- El Comité de Plan Estratégico construye la matriz FODA de estrategias, identificando las potencialidades, los desafíos, los riesgos y las limitaciones de la institución.

TAREA 10 y 11

- El Comité de Plan Estratégico establece la Visión de la institución, respondiendo a: ¿cómo contribuye al bienestar nacional?, ¿qué queremos que sea en el futuro? y ¿cómo puede lograr ese futuro?
- El Comité de Plan Estratégico establece la Misión de la institución, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué lo hacemos? y ¿para quién trabajamos?
- El Comité de Plan Estratégico formula los lineamientos de política institucional, especificando sus principales factores de riesgo, las acciones a tomarse para neutralizarlos e indicadores de impacto.

TAREA 12, 13, 14 y 15

- El Comité de Plan Estratégico formula los objetivos estratégicos generales y objetivos estratégicos específicos, con sus respectivos indicadores de resultados de la institución.
- El Comité de Plan Estratégico define las acciones permanentes y acciones temporales, con sus respectivos indicadores de producto de la institución.

TAREA 16, 17, 18, 19 y 20

- El Comité de Plan Estratégico emite el anteproyecto del plan, lo entrega a la Gerencia General para su revisión. Luego el Consejo de Administración presenta el Plan Estratégico a la Asamblea de Socios para su aprobación respectiva. A continuación se difunde el documento en la institución.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS 21, 22 y 23

- El Consejo de Administración nombra el Comité de Plan Operativo, el mismo que se encargará de formular la directiva que regirá el proceso de formulación del Plan Operativo anual de la institución.
- La Gerencia General revisa la directiva del plan operativo preparada y la presenta al Consejo de Administración para su aprobación respectiva. Luego es difundida a nivel institucional.

TAREA 24, 25 y 26

- El área de Marketing Institucional y Admisión prepara el estudio de mercado del colegio, haciendo un análisis de la demanda y la competencia en el sector educación.
- El Comité de Plan Operativo efectúa el análisis del entorno general, utilizando los siguientes factores: sociales y culturales, demográficos, políticos y legales, económicos, tecnológicos y geográficos.
- El Comité de Plan Operativo sobre la base de los análisis del entorno, identifica las oportunidades y amenazas de la institución.

TAREA 27, 28 y 29

- Las áreas de la institución realizan un análisis al interior de su organización e identifican sus fortalezas y debilidades. Preparan su informe en el formato respectivo y lo envían al Comité encargado.
- El Comité de Plan Operativo consolida los informes de análisis de cada área y formula el análisis interno de la institución, identificando sus fortalezas y debilidades.

TAREA 30, 31 y 32

- El Comité de Plan Operativo identifica los problemas de la institución, luego los selecciona y plantea la solución a los mismos, a través de la formulación de los objetivos generales de la institución.
- El Comité de Plan Operativo analiza cada uno de los problemas y plantea la solución a las causas que generan dicho problema, a través de la formulación de los objetivos específicos de la institución.

TAREA 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39

- El Comité de Plan Operativo entrega los objetivos a las áreas de la institución para que éstas efectúen la programación de sus actividades anuales.
- El Comité de Plan Operativo formula el Plan Operativo anual, lo entrega a la Gerencia General para su revisión. Luego el Consejo de Administración presenta el Plan Operativo a la Asamblea de Socios para su aprobación respectiva. A continuación la Gerencia difunde el documento en la institución

TAREA 40, 41, 42 y 43

- Las áreas de la institución reciben el Plan Operativo y ejecutan mensualmente sus actividades programadas, siendo el jefe respectivo el encargado de controlar y evaluar la ejecución de dichas actividades.

TAREA 44

- El Gerente General de la institución recibe mensualmente la ejecución e indicadores del plan operativo, analiza los resultados, identifica los logros y toma las medidas más convenientes para superar las deficiencias que se pudieran presentar.

PROCESO 1 : Planificación Estratégica

PROCEDIMIENTOS: 1.1.1 y 1.1.2

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

NO 01

- El Plan Estratégico Institucional será formulado cada cuatro (4) años, para lo cual el Consejo de Administración nombrará un Comité de Plan Estratégico seis (6) meses antes del periodo a ser formulado.
- El Comité de Plan Estratégico estará conformado por cinco (5) personas y será presidido por el Presidente del Consejo de Administración. Las otras cinco personas serán: un miembro del Consejo de Administración, el Gerente General, el Director y el Jefe de Márketing Institucional y Admisión.
- La directiva del Plan Estratégico será aprobada en el mes de julio previo al periodo de formulación, debiendo contener las normas, responsabilidades, metodología de elaboración y los formatos a ser aplicados en la elaboración de un Plan Estratégico.

NO 02

- La formulación del Plan Estratégico Institucional estará liderada por su comité de elaboración, quienes convocarán a reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la institución, que son actores del desempeño del colegio.
- El formulación Plan Estratégico estará compuesto por las siguientes partes secuenciales: análisis del entorno, análisis interno, la visión institucional, la misión institucional, los lineamientos de política, los objetivos estratégicos generales, los objetivos estratégicos específicos, las acciones permanentes y las acciones temporales.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

NO 03

- El Plan Operativo Institucional será formulado anualmente, para lo cual el Consejo de Administración nombrará un Comité de Plan Operativo seis (6) meses antes del periodo a ser formulado.
- El Comité de Plan Operativo estará conformado por cinco (5) personas y será presidido por el Presidente del Consejo de Administración. Los otras cinco personas serán: un miembro del Consejo de Administración, el Gerente General, el Director y el Jefe de Márketing Institucional y Admisión.
- La directiva del Plan Operativo anual será aprobada en el mes de julio previo al periodo de formulación, debiendo contener las normas, responsabilidades, metodología de elaboración y los formatos a ser aplicados en la elaboración de un Plan Operativo anual.

NO 04

- La formulación del Plan Operativo anual estará liderada por su comité de elaboración, quienes tendrán reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la institución, que son los actores del desempeño del colegio.
- El Plan Operativo anual estará compuesto por las siguientes partes secuenciales: análisis externo general y específico, análisis interno, los problemas de la institución, análisis de los problemas, los objetivos generales institucionales, los objetivos específicos institucionales y la programación de actividades.
- Cada una de las áreas de la institución emitirá la evaluación de sus actividades mensuales dentro de los 5 días útiles siguientes al periodo evaluado y lo entregará a informática para la preparación del informe ejecutivo de ejecución del plan operativo.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la formulación del Plan Estratégico Institucional se utilizarán los siguientes formatos de ayuda para su elaboración:

- Formato 1: Análisis del entorno general de la institución – usando los principales factores
- Formato 2: Análisis del entorno específico de la institución – competencias y poder negociador
- Formato 3: Análisis del interior de la institución – las fortalezas y las debilidades
- Formato 4: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Formato 5: La matriz FODA de Estrategias – Potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones.
- Formato 6: Establecimiento de la visión institucional – Redacción de la visión
- Formato 7: Establecimiento de la misión institucional – Redacción de la misión
- Formato 8: Lineamientos de política institucional – los indicadores de impacto
- Formato 9: Los objetivos estratégicos generales – los indicadores de resultado
- Formato 10: Los objetivos estratégicos específicos – los indicadores de producto
- Formato 11: Las acciones permanentes por objetivo – los indicadores de producto
- Formato 12: Las acciones temporales por objetivo – los indicadores de producto

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

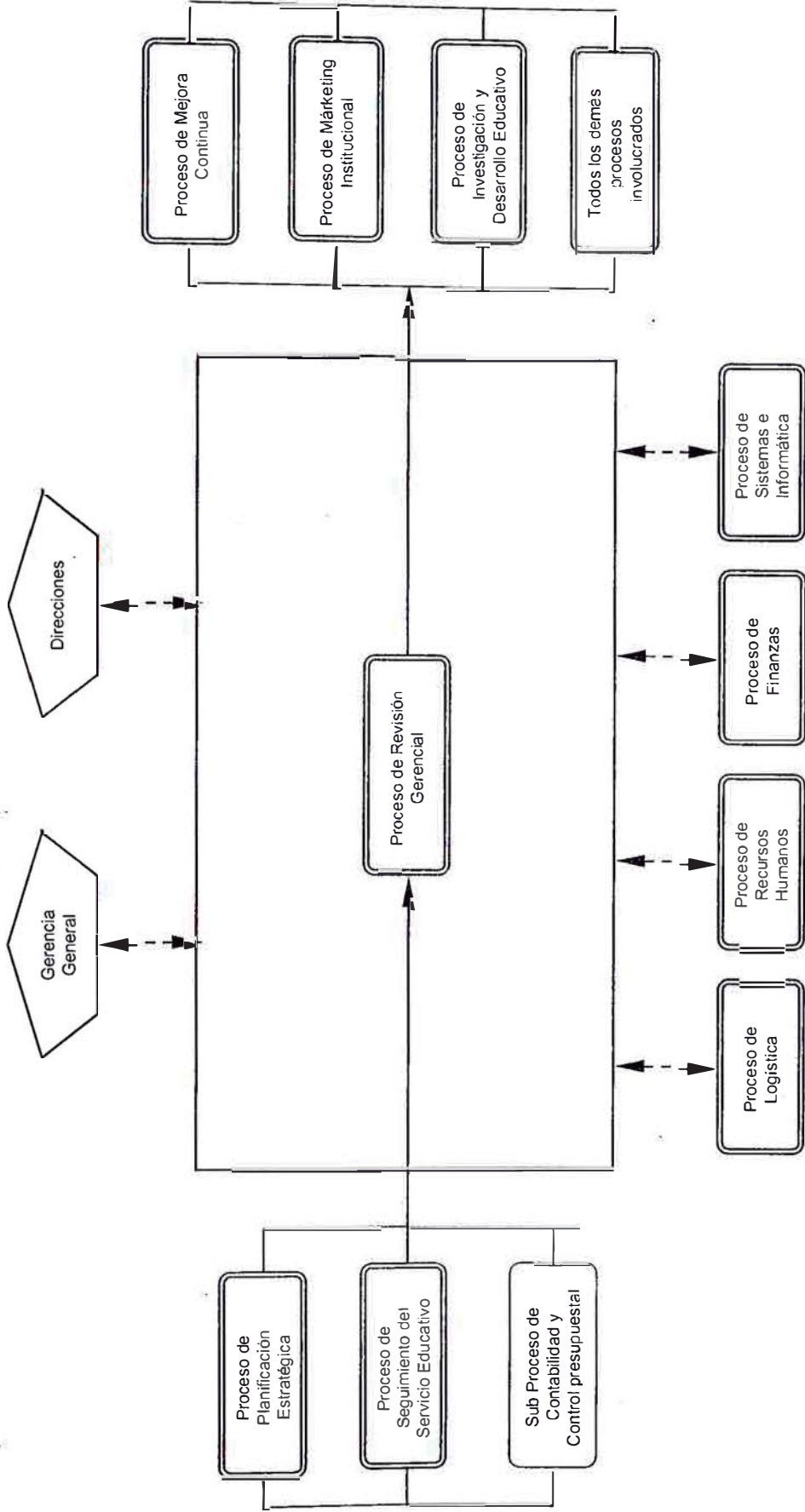
Para la formulación del Plan Operativo Institucional se utilizarán los siguientes formatos de ayuda para su elaboración:

- Formato 1: Análisis del entorno general de la institución – usando los principales factores
- Formato 2: Análisis del entorno específico de la institución – competencias y poder negociador
- Formato 3: Análisis del mercado de la institución – la demanda y la competencia
- Formato 4: Análisis del interior de la institución – las fortalezas y las debilidades
- Formato 5: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Formato 6: Identificación, selección y priorización de los problemas de la institución
- Formato 7: Formulación de los objetivos generales de la institución
- Formato 8: Análisis de los problemas de la institución – el árbol de problemas
- Formato 9: Formulación de los objetivos específicos de la institución
- Formato 10: Programación de las actividades por áreas – indicadores de actividades
- Formato 11: Programación de actividades por objetivo general y objetivo específico

Para la evaluación del Plan Operativo Institucional se utilizarán los siguientes formatos de ayuda para su elaboración:

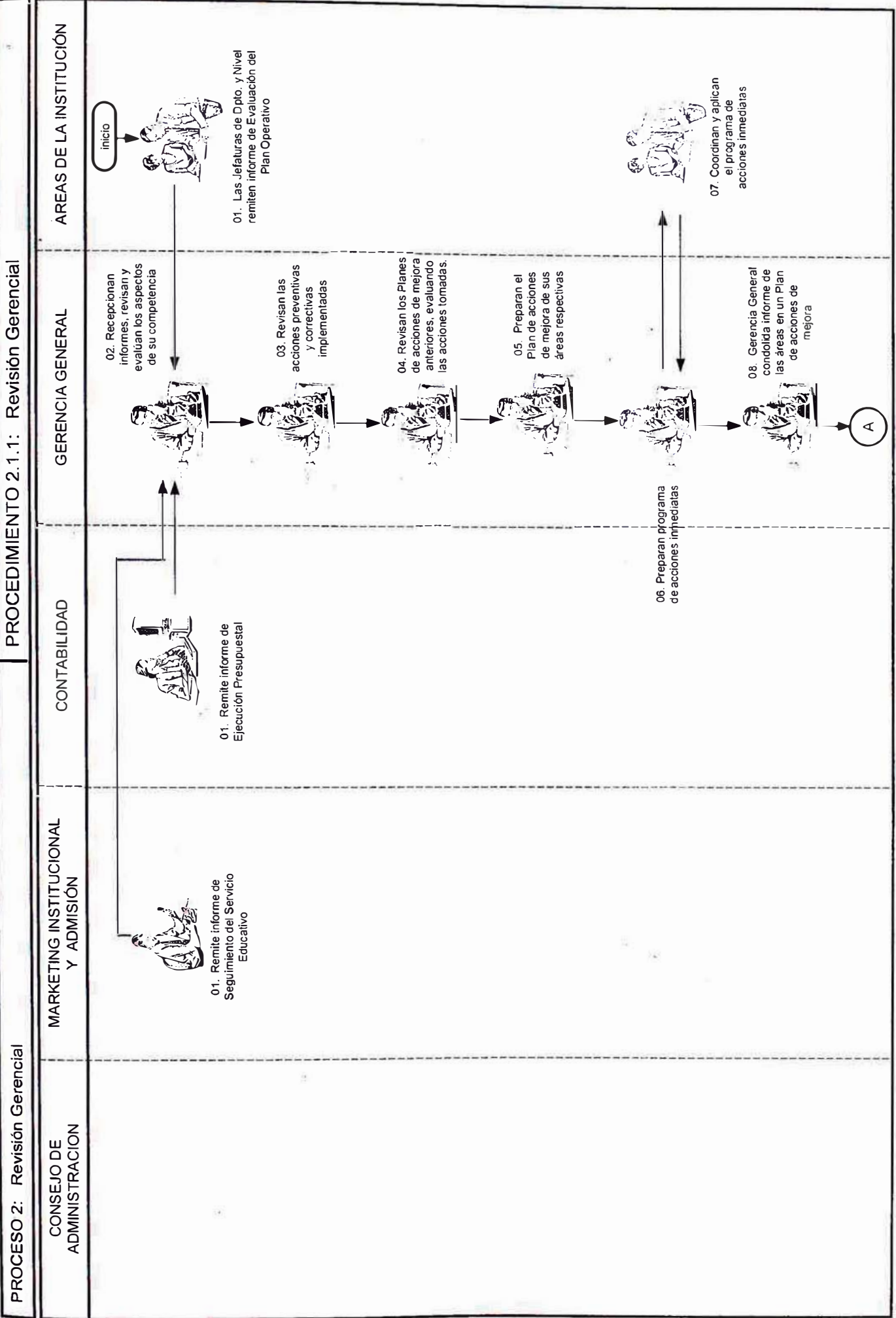
- Formato 11: Ejecución mensual de actividades por áreas – indicadores de actividades
- Formato 12: Informe ejecutivo de evaluación mensual del plan operativo institucional

2. PROCESO DE REVISION GERENCIAL



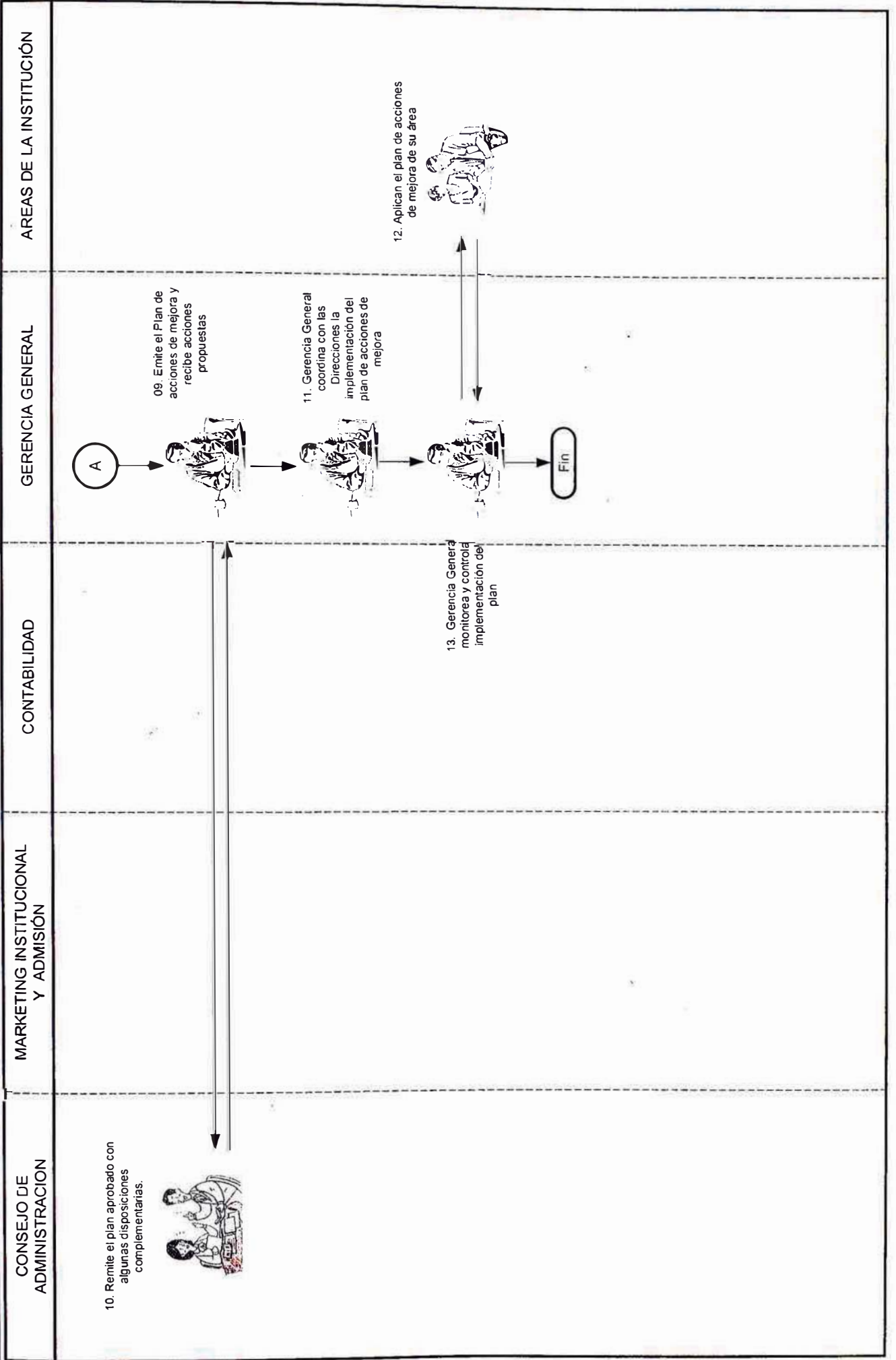
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 2: Revisión Gerencial		RESPONSABLE: Gerencia General		CÓDIGO:								
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso			Alcance del proceso							
<p>Brindar la metodología adecuada de revisión de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, para proponer acciones de mejora continua.</p>		<p>Haber implementado el sistema integral de gestión de procesos y sus indicadores de Gestión.</p>			<p>El presente proceso tiene un alcance para todos los procesos de la institución.</p>							
Proceso proveedor		Actividades realizadas		Controles aplicados		Salidas		Proceso cliente				
Nombre	Área	Entradas					Nombre	Área				
Planificación Estratégica	Gerencia General	Informe de Evaluación del Plan Operativo	<p>La Gerencia General / Dirección, revisa y los informes de Evaluación del Plan Operativo, de Seguimiento del Servicio Educativo y de Ejecución Presupuestal; evaluando el comportamiento de la gestión de los procesos.</p> <p>La Gerencia General / Dirección revisa las acciones preventivas y correctivas implementadas, las evalúa y propone la ejecución nuevas acciones.</p> <p>La Gerencia General / Dirección realiza la evaluación de los planes de acciones de mejora anteriores, identificando las acciones tomadas y según comportamiento propone nuevas acciones de mejora para la institución.</p> <p>La Gerencia General elabora el Plan de acciones de mejora, lo monitorea y controla su implementación.</p>		<p>Control de ejecución del plan operativo.</p> <p>Control de indicadores de gestión.</p> <p>Control de acciones preventivas y correctivas implementadas</p>		<p>Plan de acciones de mejora</p> <p>Plan de acciones de mejora</p> <p>Plan de acciones de mejora</p> <p>Plan de acciones de mejora</p>		<p>Mejora Continua</p> <p>Marketing Institucional</p> <p>Investigación y Desarrollo Educativo</p> <p>Procesos de la institución involucrados</p>		<p>Gerencia General</p> <p>Marketing Institucional y Admisión</p> <p>Dirección</p> <p>Áreas de la institución involucradas</p>	
Planificación Estratégica	Gerencia General	Informe de indicadores de gestión										
Seguimiento del Servicio Educativo	Marketing Institucional y Admisión	Informe de Seguimiento del Servicio Educativo										
Revisión Gerencial	Gerencia General	Planes de acciones de mejora anteriores										
Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad	Informe de Ejecución Presupuestal										
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Registros de control		Indicadores de gestión						
Plan estratégico y plan operativo		Registro de control de Evaluación del Plan Operativo		Registro de control de Evaluación del Plan Operativo		Registro de control de indicadores de gestión						
Procedimiento de revisión gerencial		Registro de control de acciones correctivas y preventivas		Registro de control de acciones correctivas y preventivas		Registro de control de acciones correctivas y preventivas						
Informe de ejecución presupuestal												



PROCESO 2: Revisión Gerencial

PROCEDIMIENTO 2.1.1: Revisión Gerencial



PROCESO 2: Revisión Gerencial

PROCEDIMIENTO 2.1.1: Revisión Gerencial

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

TAREAS 01 y 02

- Las Jefaturas de Departamento y de Nivel Educativo remiten el informe de Evaluación del Plan Operativo de su área a la Gerencia General y Dirección respectivamente.
- El área de Marketing Institucional y Admisión remite el Informe de Seguimiento Educativo a la Gerencia General.
- El Departamento de Contabilidad remite informe de Ejecución Presupuestal a la Gerencia General.

TAREAS 03 y 04

- La Gerencia General y la Dirección reciben informe de evaluación del plan operativo y con los indicadores de gestión, revisan y evalúan los aspectos de su competencia relacionados con las necesidades críticas, los reclamos críticos, las no conformidades críticas de los servicios y procesos bajo su responsabilidad.
- La Gerencia General y Direcciones revisan las acciones preventivas y correctivas implementadas, evaluando su eficacia, en caso de no ser eficaces disponer la ejecución de nuevas acciones.
- La Gerencia General y Direcciones verifican el cumplimiento de las acciones propuestas de los planes de acciones de mejora anteriores y según su comportamiento, proponen nuevas acciones de mejora.

TAREAS 05, 06, 07, 08, 09 y 10

- La Gerencia General y Direcciones preparan el plan de acciones de mejora de cada uno de los procesos y áreas de su competencia.
- La Gerencia General consolida los informes de cada una de las áreas en un informe de plan de acciones de mejora final, donde incluye las recomendaciones y conclusiones del caso.
- La Gerencia General remite plan de acciones de mejora para conocimiento y evaluación del Consejo de la Administración.
- El Consejo de Administración revisa y evalúa el plan de acciones de mejora y aprueba las acciones propuestas por la Gerencia General y Dirección, así como dispone de otras acciones complementarias y da las directivas para su implementación.
- El Consejo de Administración remite a la Gerencia General, el plan de acciones de mejora aprobado con las disposiciones y directivas complementarias para su implementación.

TAREAS 11 y 12

- Gerencia General recibe directivas para implementar las acciones propuestas y elabora el plan final de acciones de mejora determinadas por el proceso de Revisión Gerencial.
- Gerencia General coordina con la Dirección y Jefaturas respectivas para la implementación del plan.
- Gerencia General monitorea y controla implementación del plan de acciones de mejora.

Plan de Acciones de Mejora

- Emitido por la Gerencia General y Direcciones

PROCESO 2: Revisión Gerencial

PROCEDIMIENTO 2.1.1: Revisión Gerencial

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

NO 01

- La Gerencia General es la responsable de administrar y ejecutar el proceso de Revisión Gerencial.
- Los valores absolutos ó relativos previstos ó esperados de las variables de control y de los indicadores de Gestión son determinados por la Gerencia General y Dirección con la aprobación del Consejo de Administración de acuerdo a los objetivos y metas de la institución.
- Las Jefaturas de Departamentos y las Jefaturas de Nivel, son las responsables de emitir el informe de evaluación del Plan Operativo de sus áreas.
- El Departamento de Marketing Institucional y Admisión es el responsable de emitir el informe de Seguimiento del Servicio Educativo.
- El Departamento de Contabilidad es la responsable de elaborar el informe de Ejecución Presupuestal.

NO 02

- El Consejo de Administración es el responsable de aprobar las acciones de mejora continua determinadas en el plan respectivo.
- La Gerencia General es la responsable de elaborar mensualmente el plan de acciones de mejora, determinadas en el proceso de Revisión Gerencial y de su monitoreo y control.
- La Gerencia General es la responsable de la revisión y evaluación de la planificación estratégica de la institución, así como de los procesos y/o servicios de no conformidad e indicadores de gestión del área administrativa.
- La Dirección es la responsable de la revisión y evaluación de los procesos y/o servicios de no conformidad e indicadores de gestión del área educativa.

NO 03

- El nivel estratégico de mejora, donde la competitividad determina el camino para poner la Visión en acción; los objetivos estratégicos constituyen los segmentos de revisión, en la cual se podrán proponer acciones de mejora para el aseguramiento de la satisfacción del cliente.
- El nivel operativo de revisión en la gestión de procesos, es la base donde a partir de identificación de fallas reales y potenciales se propondrá las acciones adecuadas para evitar la recurrencia y sobre riesgos para prevenir o disminuir la posibilidad de que se presenten nuevamente.

NO 04

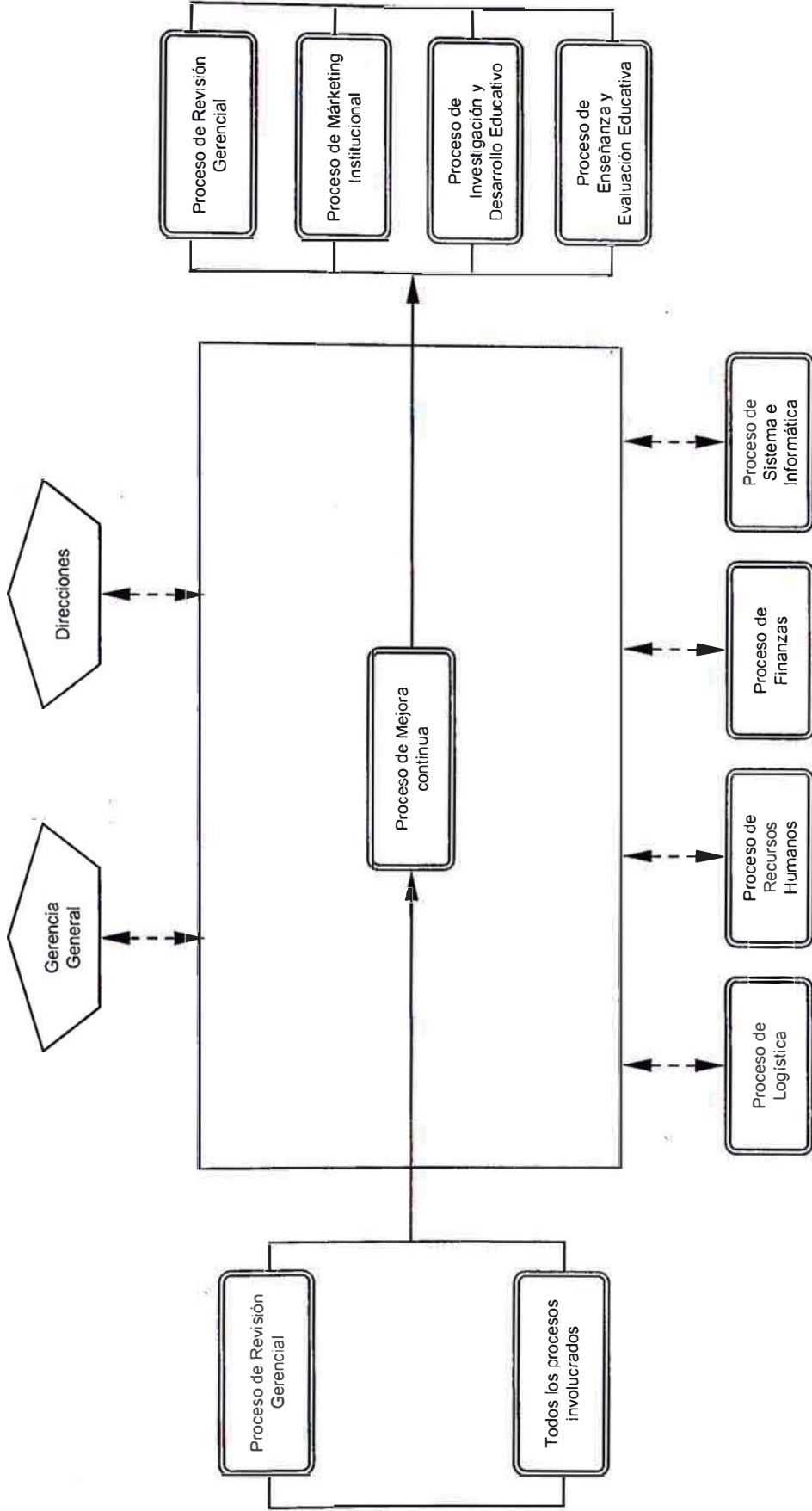
- En el nivel operativo las fuentes que generan la revisión gerencial son: los reclamos, requerimientos o aspectos relacionados con la reglamentación, las no conformidades detectadas durante procesos de supervisión, control operacional, medición, monitoreo, evaluación, indicadores y tendencias, asesoría, auditorías o declaraciones de no conformidad formuladas por usuarios internos de cada proceso, esto con la finalidad de proponer recambio en las acciones de mejora implementadas.
- El nivel de desarrollo y mejora tecnológica, corresponde a la revisión gerencial proponer nuevas técnicas para el desarrollo y mejora de nuevos servicios y/o productos, nuevos procesos, nuevas alternativas.

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

NO 05

- En el nivel individual y personal la revisión gerencial, tendrá que analizar y proponer acciones sobre el desempeño deficiente de la motivación, empoderamiento y conocimiento de los detalles relativos a los procesos y actividades en la que opere; de tal manera inducir a que las áreas involucradas ajusten las acciones correctivas, preventivas o de mejora y elevar los niveles de eficiencia, eficacia y de productividad de dichos procesos.
- Todas las acciones de revisión gerencial deberán registrarse para su permanente evaluación e innovación por parte de la Gerencia General y del área usuaria involucrada, de tal manera remitirla al Consejo de Administración para su conocimiento.

3. PROCESO DE MEJORA CONTINUA



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 3: Mejora Continua

RESPONSABLE: Gerencia General y Área usuaria

CÓDIGO:

Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
<p>Asegurar la mejora continua de los niveles estratégico, operativo (procesos), desarrollo y tecnología y personal de la institución</p>	<p>Creación de condiciones iniciales de competencias, cultura, recursos, actitudes y liderazgo de todo el personal de la institución.</p>	<p>El presente proceso tiene un alcance para todas las áreas tanto de apoyo, operativas como de dirección.</p>

Proceso proveedor	Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
					Nombre	Área
Revisión Gerencial	Plan de acciones de mejora	La Gerencia General emite el plan de acciones de mejora continua y lo envía a las áreas involucradas. El área involucrada analiza los riesgos del problema en cuestión, identifica las causas probables, propone y elabora la acción preventiva.	Control acciones correctivas implementadas	Informe de acciones preventivas y correctivas de procesos	Revisión Gerencial	Gerencia General / Direcciones
Todos los procesos involucrados	Propuestas de acciones de mejora de las áreas	El área involucrada implanta la acción preventiva, registra los resultados y el jefe inmediato realiza el seguimiento para evaluar su éxito, para ver si propone una nueva acción preventiva.		Informe de acciones preventivas y correctivas de procesos	Marketing Institucional	Marketing Institucional y Admisión
		El área involucrada identifica el problema, identifica la causa probable y propone las acciones correctivas correspondientes, proponiendo las acciones correspondientes.	Control de acciones preventivas implementadas	Informe de acciones preventivas y correctivas de procesos	Investigación y Desarrollo Educativo	Direcciones
		El área involucrada implanta la acción correctiva, la registra y realiza el seguimiento evaluando su éxito, para ver si propone una nueva acción correctiva.		Informe de acciones preventivas y correctivas de procesos	Enseñanza y Evaluación de Educación	Niveles inicial, Elementary y High

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de acciones preventivas	Registro de implementación de acciones preventivas	Índice de efectividad de acciones preventivas implementadas
Procedimiento de acciones correctivas	Registro de implementación de acciones correctivas	Índice de efectividad de acciones correctivas implementadas

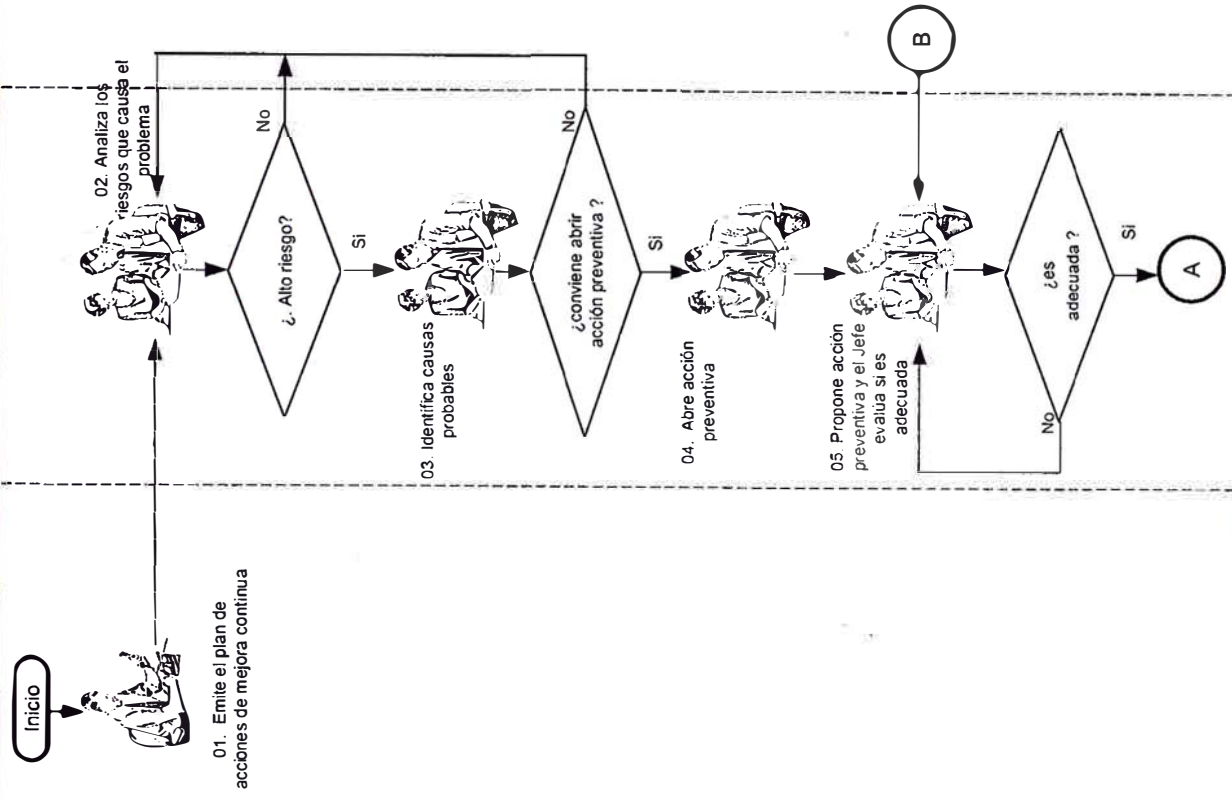
PROCESO 3: Mejora Continua

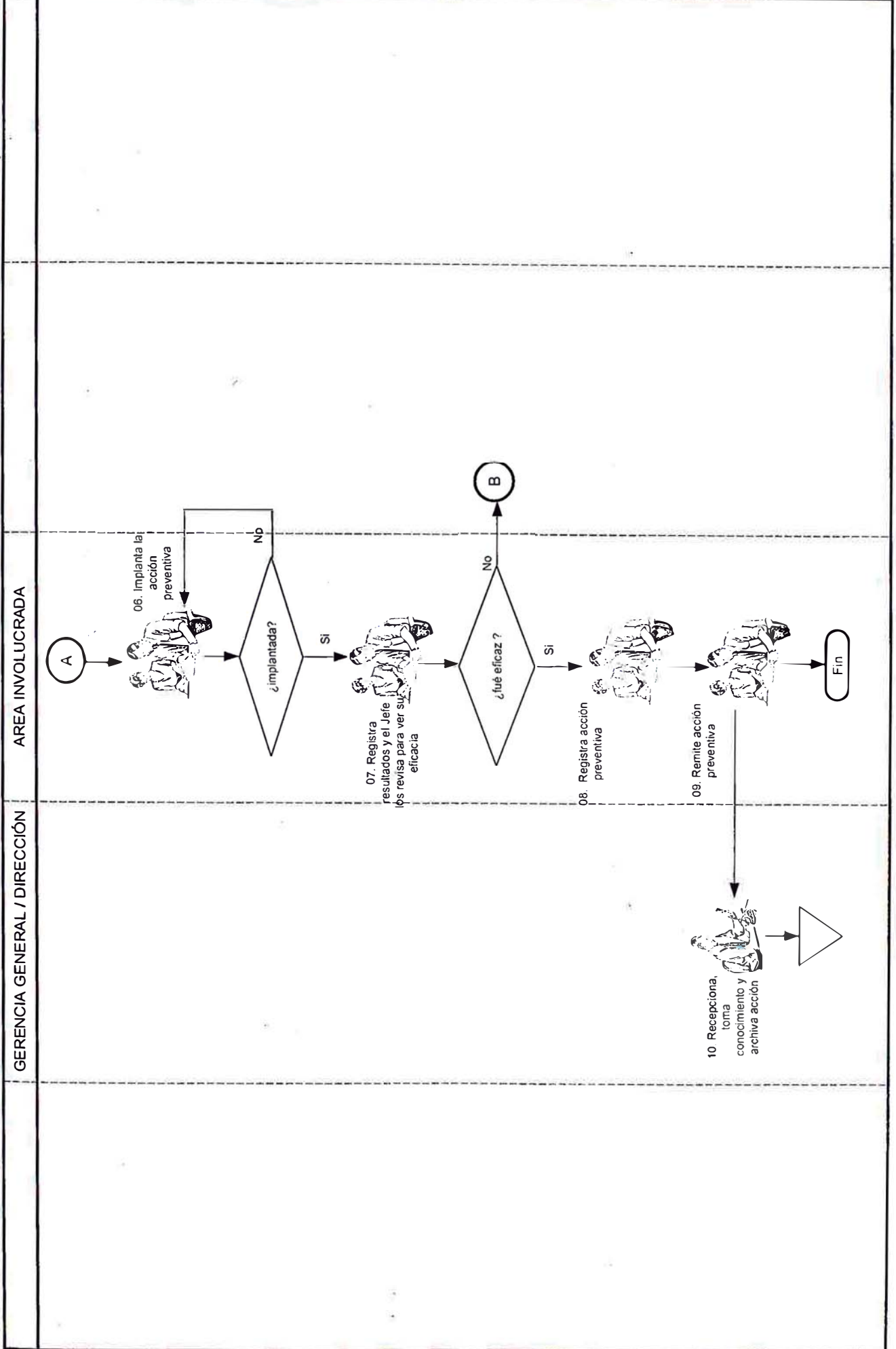
PROCEDIMIENTO 3.1.1: Acciones preventivas

CONSEJO ADMINISTRACION

GERENCIA GENERAL / DIRECCIÓN

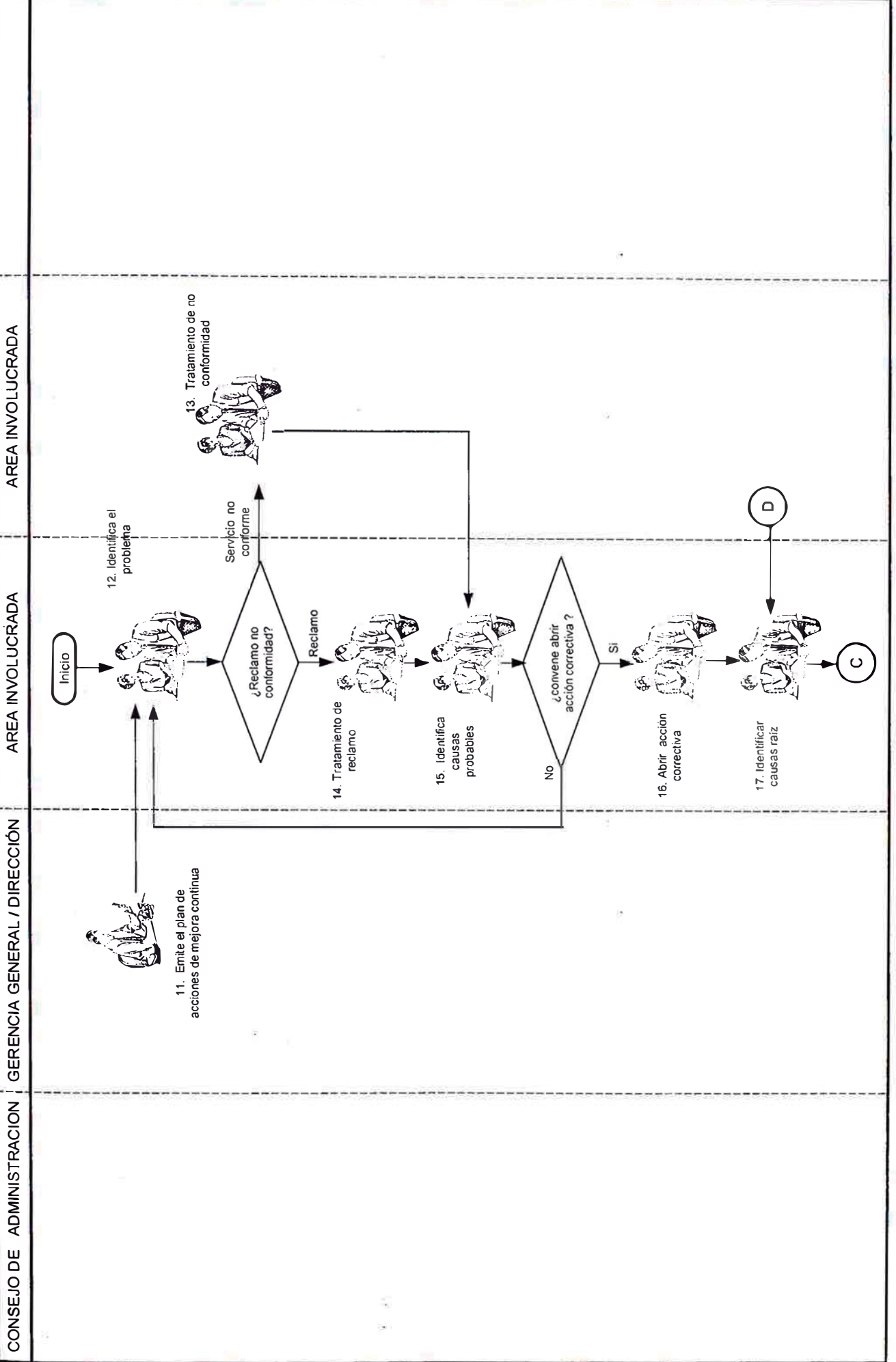
AREA INVOLUCRADA





PROCESO 3: Mejora Continua

PROCEDIMIENTO 3.1.2: Acciones correctivas

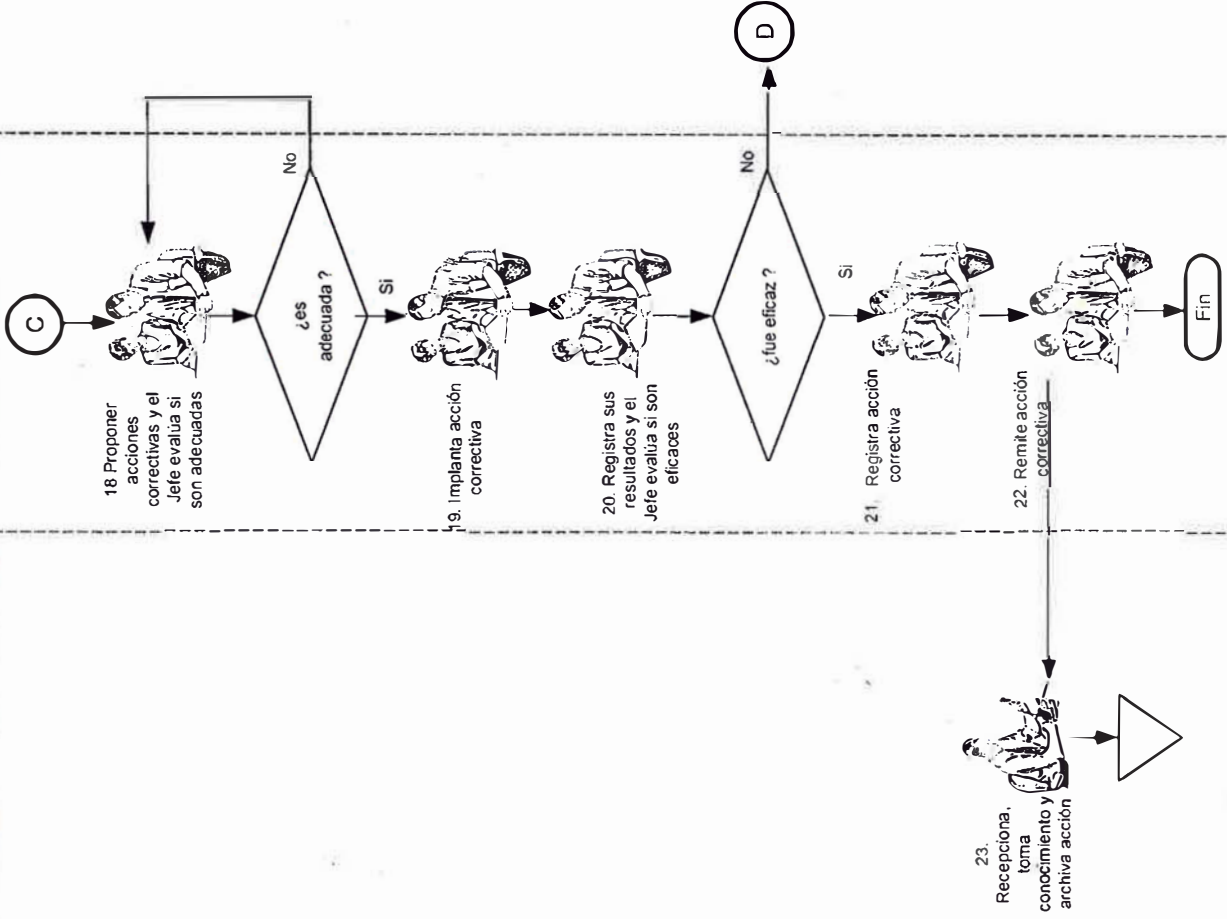


PROCESO 3: Mejora Continua

PROCEDIMIENTO 3.1.2: Acciones correctivas

CONSEJO DE ADMINISTRACION | GERENCIA GENERAL / DIRECCIÓN

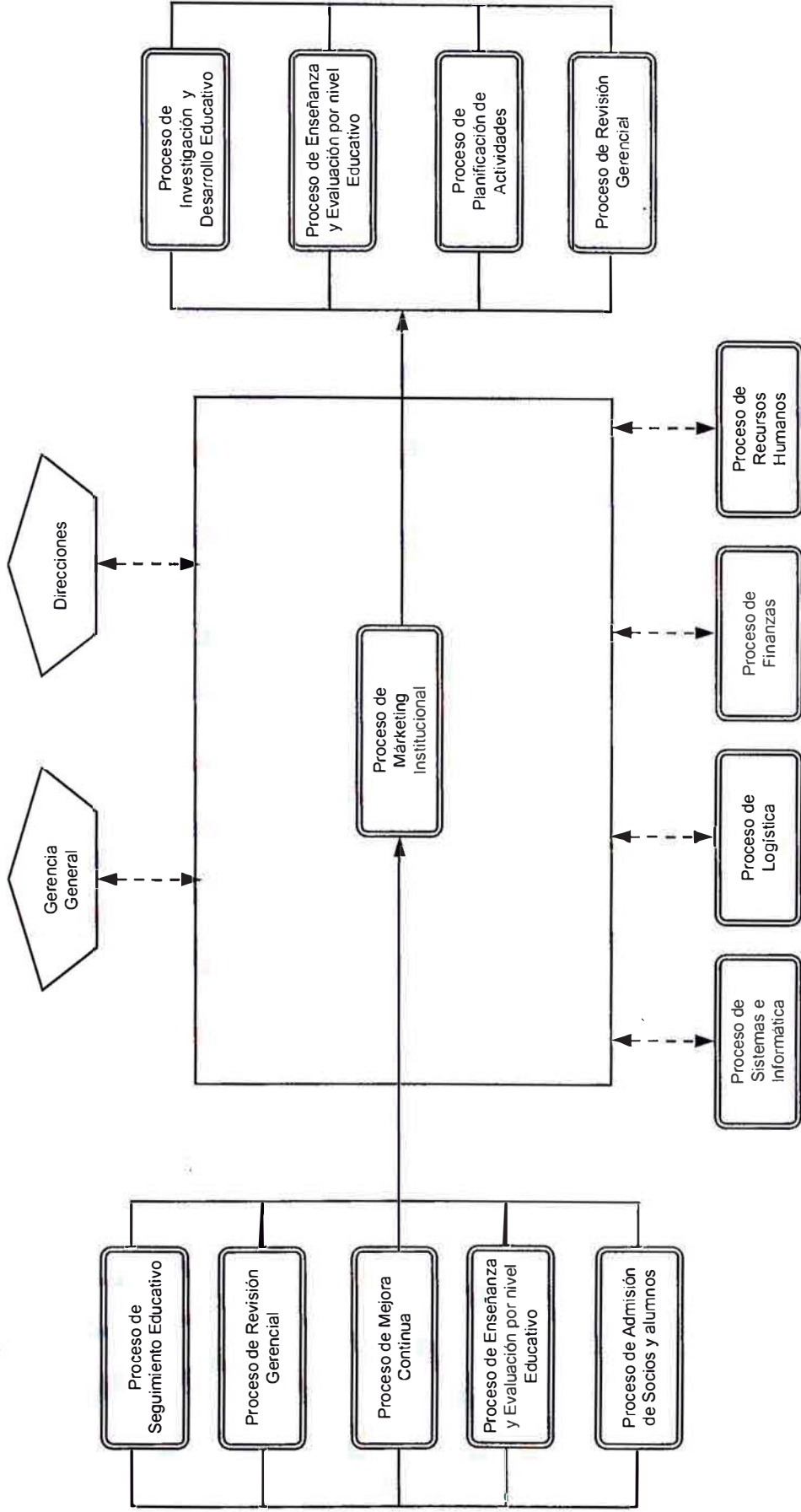
AREA INVOLUCRADA



<p>PROCESO 3: Mejora Continua</p>	<p>PROCEDIMIENTOS: 3.1.1 y 3.1.2</p>
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS del 01 al 05</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General emite el plan de acciones de mejora continua y solicita la aplicación respectiva. • El área involucrada analiza los riesgos del problema que se pueden presentar en el proceso en cuestión y determina el nivel de riesgo de potenciales de no conformidad del servicio. • Si verifica que el riesgo del problema es alto, entonces el área usuaria identifica las causas probables que la originan. • El área involucrada verifica y decide si es conveniente abrir una acción preventiva, en caso contrario, analiza los riesgos de otro problema del proceso. • El área involucrada propone la acción preventiva necesaria en coordinación con su jefe inmediato, verificando si es la más adecuada y óptima para el proceso, realizando las modificaciones y ajustes si el caso lo amerita. <p>TAREAS del 06 al 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área involucrada implanta la acción preventiva en coordinación con su jefe inmediato, considerando el procedimiento, el medio utilizado, el tiempo estipulado, el costo asignado y el beneficio hacia la persona del reclamo. • El área involucrada registra el resultado y evalúa su eficacia, de tal manera de realizar los ajustes en caso sea necesario, de lo contrario registra la acción preventiva correspondiente, para su utilización futura. • La Gerencia General y la Dirección receptionan, toman conocimiento y archivan el registro de la acción preventiva implementada en el proceso respectivo hasta su utilización y/o modificación. <p>TAREAS del 11 al 17</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área involucrada recibe el plan de acciones de mejora continua y procede a identificar el problema.. • El área involucrada realiza el tratamiento de la no conformidad del servicio. • El área involucrada realiza el tratamiento del reclamo dado ha conocer por el socio o área afectada. • El área involucrada identifica las causas probables que originaron el problema presentado en el proceso respectivo. • El área involucrada verifica si es conveniente abrir la acción correctiva correspondiente, para lo cual deberá identificar las causas raíz que originaron el problema. • El área involucrada propone las acciones correctivas necesarias, detallando el procedimiento, el medio utilizado, el tiempo estipulado, el costo asignado y el beneficio a lograr. <p>TAREAS del 18 al 23</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área involucrada implementa las acciones correctivas en coordinación con su jefe inmediato superior. • El área involucrada registra el resultado y el jefe inmediato su eficacia, de tal manera realizar los ajustes en caso sea necesario, de lo contrario registra la acción correctiva correspondiente, para su utilización futura. • La Gerencia receptiona, toma conocimiento y archiva el registro de la acción correctiva implementada en el proceso respectivo, junto al resultado de la misma, hasta su utilización y/o modificación posterior. 	<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS UTILIZADOS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General es la responsable de la administración y ejecución de la mejora continua. • La Gerencia General y La Dirección son las responsables de aprobar las propuestas de mejora de las áreas de su competencia y de su registro en el plan de acciones de mejora de la institución. • Las Jefaturas de departamento y de nivel son las responsables de la elaboración, aplicación y evaluación de la eficacia de las acciones preventivas y correctivas. • El personal de la institución es responsable de proponer acciones de mejora, así como de informar la eficacia de las mismas en el desarrollo de sus actividades. • Toda propuesta de acciones de mejora debe sustentarse con los documentos que demuestren los beneficios de la misma. • Todas las acciones preventivas y correctivas deberán registrarse para su seguimiento y evaluación permanente por parte de la Gerencia General y de las áreas involucradas. <p>NO 02</p> <p>La mejora continua debe aplicarse en todos los niveles, tomado en cuenta los siguientes enfoques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel estratégico de mejora, donde la competitividad determinan el camino para poner la Visión en acción; los objetivos estratégicos se constituyen en el plan maestro de mejora, alrededor del cual deben alinearse todos los esfuerzos. • El nivel operativo de mejora en la gestión de procesos, es la base donde a partir de identificación de fallas reales y potenciales se actúa sobre las causas para evitar la recurrencia y sobre riesgos para prevenir o disminuir la posibilidad de que se presenten fallas. • En el nivel operativo las fuentes que generan la mejora son: los reclamos, requerimientos o aspectos relacionados con la reglamentación, las no conformidades detectadas durante procesos de supervisión, control operacional, medición, monitoreo, evaluación, indicadores y tendencias, asesorías, auditorías o declaraciones de no conformidad formuladas por usuarios internos de cada proceso. • El nivel de desarrollo y mejora tecnológica, corresponde a la gestión técnica para el desarrollo y mejora de nuevos servicios y/o productos, nuevos procesos, nuevas alternativas. Está ligado a la gestión del conocimiento y debe tener en cuenta el manejo sistemático de las lecciones aprendidas y observación de puntos comparativos de referencia externo. • El nivel individual y personal de la mejora, tendrá su activación en función de la motivación, empoderamiento y conocimiento de los detalles relativos a los procesos y actividades en la que se desempeñe; mediante estas funciones cada persona tendrá que realizar las acciones correctivas, preventivas o de mejora correspondiente a dichos procesos. <p>Plan de acciones de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por la Gerencia General • Original (O): remitido al área involucrada. • Copia (1): al archivo de la Gerencia General. <p>Registro de acción preventiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área involucrada • Original (O): remitido a la Gerencia General. • Copia (1): al archivo del área involucrada. <p>Registro de acción correctiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área involucrada • Original (O): remitido a la Gerencia General. • Copia (1): al archivo del área involucrada.

PROCESOS DE OPERACIÓN

4. PROCESO DE MÁRKETING INSTITUCIONAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 4: Marketing Institucional

RESPONSABLE: Dpto. de Marketing Institucional y Admisión

CÓDIGO:

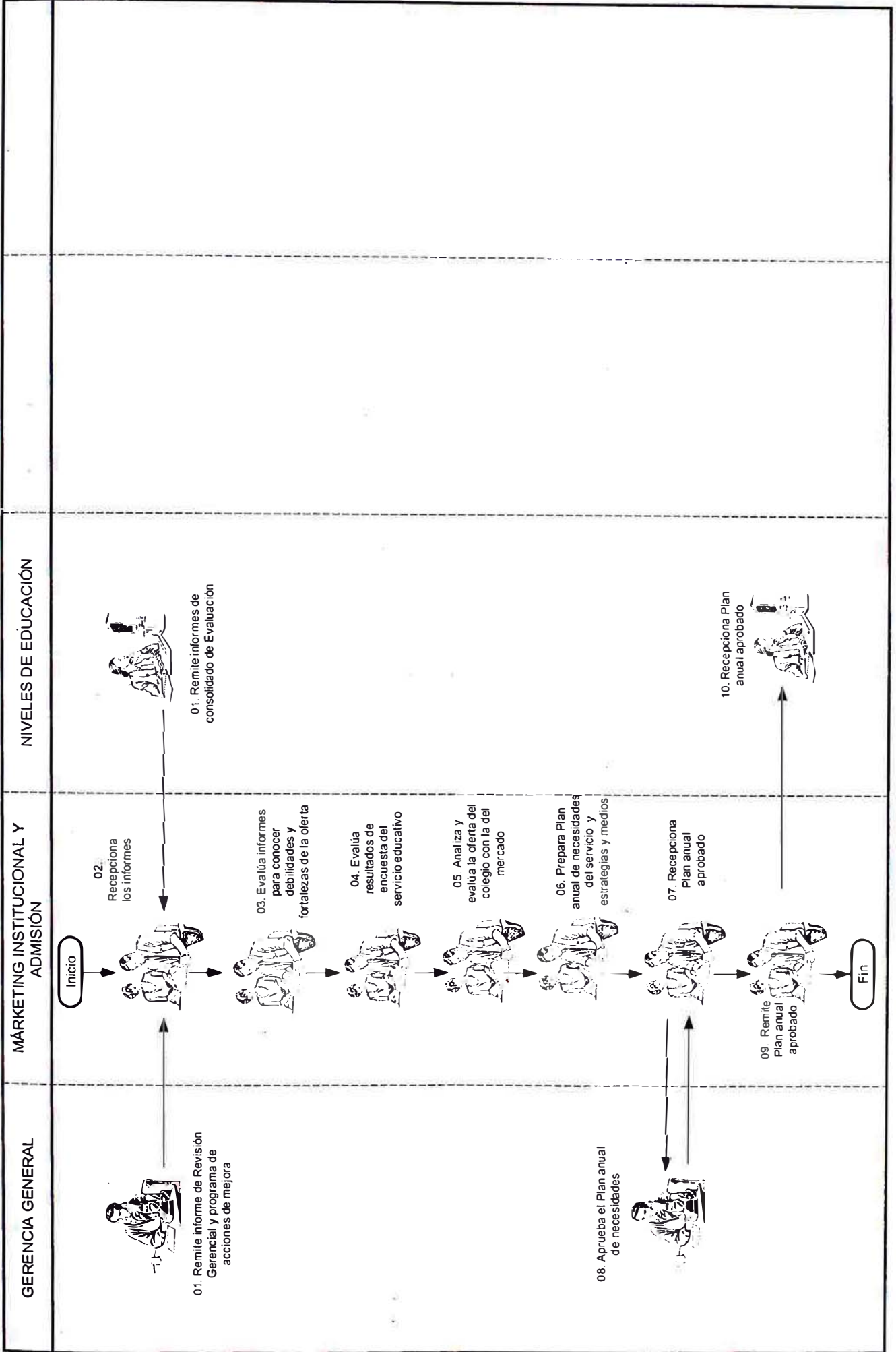
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Establecer las necesidades del servicio en términos de calidad, costo y demanda del mercado.	Ley de educación y el Plan anual de necesidades del servicio educativo	El presente proceso tiene como alcance a los niveles inicial, elementary y high del colegio, así como Psicopedagogía.

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Seguimiento del Servicio Educativo	Marketing Institucional y Admisión	Informe de quejas y reclamos del servicio, satisfacción del cliente y situación de egresados	Recepciona Informes y evalúa para conocer las debilidades y fortalezas de la oferta actual del servicio educativo.	Control del plan anual de necesidades de servicio educativo	Plan anual de necesidades del Servicio educativo y Estrategias de medios de promoción y comunicación institucional	Investigación y Desarrollo Educativo	Dirección
Revisión Gerencial	Gerencia General	Informe de resultados de revisión gerencial y acciones de mejora	Evalúa resultados de la encuesta del estudio del servicio educativo que ofrece el mercado.			Enseñanza y Evaluación por nivel de Enseñanza	Nivel Inicial, Elementary, High
Mejora Continua	Gerencia General	Informe de acciones preventivas y correctivas	Analiza y evalúa la oferta del servicio educativo de la institución con la del mercado e identifica los puntos críticos a tomar en consideración.	Control de las Publicaciones Virtuales e impresa	Planificación de actividades educativas		Nivel Inicial, Elementary, High
Enseñanza y Evaluación por nivel Educativo	Nivel Inicial, Elementary y High	Informe del consolidado de resultados de evaluación	Prepara el Plan anual de necesidades del servicio educativo y estrategias y medios de promoción y comunicación institucional.			Revisión Gerencial	Gerencia General
Admisión de socios y alumnos	Marketing Institucional y Admisión	Reporte de postulantes	Ejecución de todo el proceso de elaboración de publicaciones, dentro del ámbito de promoción y publicidad de la cooperativa.				

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de Marketing institucional	Registro de control Plan anual de necesidades del servicio educativo	Índice de costo de publicidad del servicio
Procedimiento de Elaboración de Publicaciones	Registro de las publicaciones virtuales e impresas	Índice de satisfacción del servicio educativo
		Índice de reclamos del servicio educativo

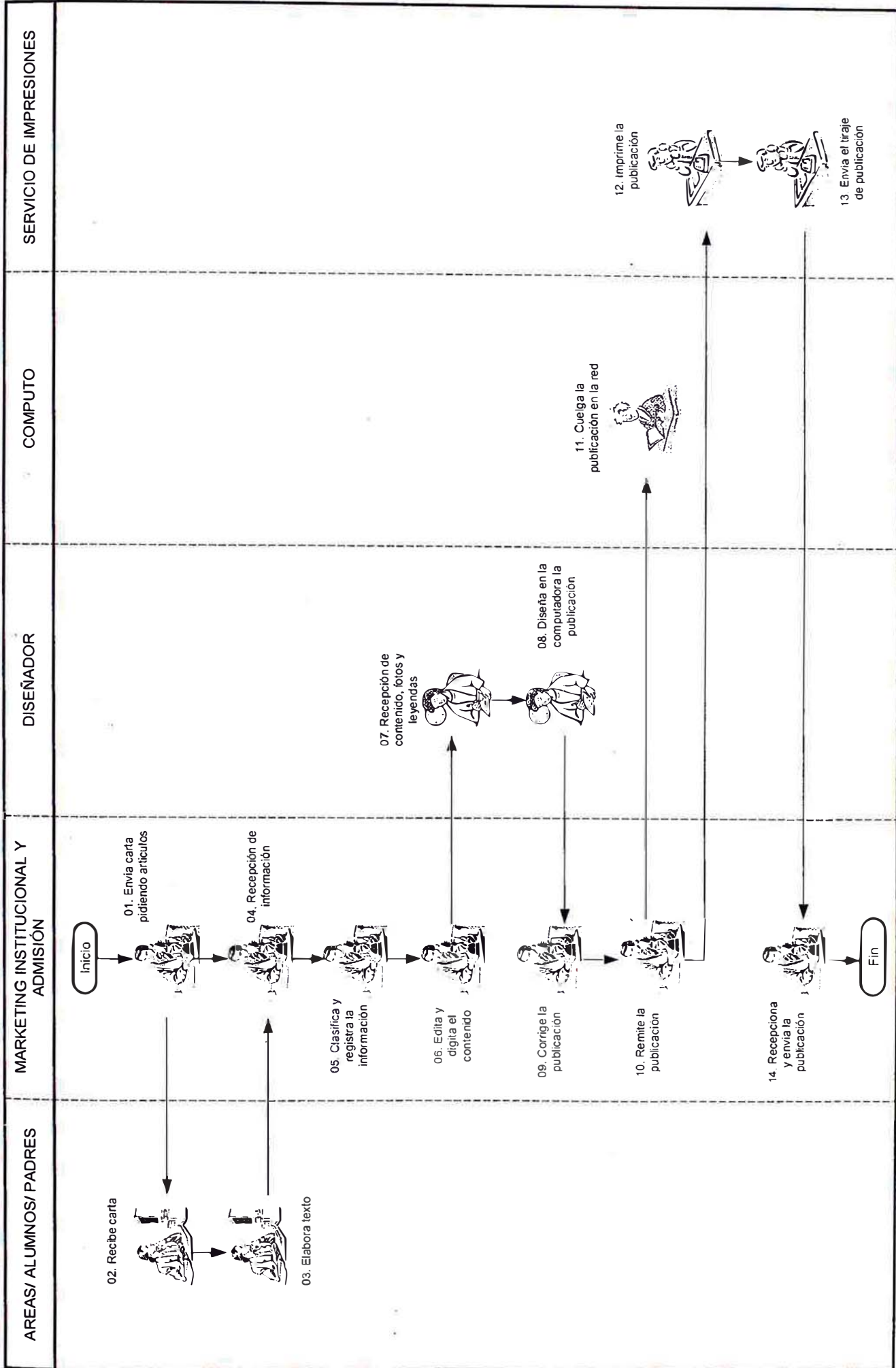
PROCEDIMIENTO 4.1.1: Marketing Institucional

PROCESO 4: Marketing Institucional



PROCEDIMIENTO 4.1.2: Elaboración de Publicaciones

PROCESO 4: Marketing Institucional



PROCESO 4: Marketing Institucional

PROCEDIMIENTOS: 4.1.1 y 4.1.2

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

Procedimiento de Marketing Institucional

TAREAS 01 y 02

- Marketing Institucional y Admisión recepciona de la Gerencia General los informes de revisión gerencial, programas de acciones de mejoras y acciones preventivas y correctivas
- Marketing Institucional y Admisión recepciona de las Jefaturas de nivel el consolidado de resultados de evaluación educativa de los alumnos.

TAREAS del 03 al 05

- Marketing Institucional y Admisión evalúa los informes recibidos, para conocer las debilidades y fortalezas de la oferta actual del servicio educativo de la institución.
- Marketing Institucional y Admisión evalúa los resultados de la encuestas de estudio del servicio educativo que ofrece el mercado.
- Marketing Institucional y Admisión analiza y evalúa la oferta del servicio educativo de la institución con la del mercado e identifica puntos críticos, de tal manera de tomarlos en consideración en el momento de plantear las acciones estratégicas de la institución.

TAREAS del 06 al 08

- Marketing Institucional y Admisión prepara el Plan anual de necesidades del servicio educativo y las Estrategias y medios de promoción y comunicación institucional.
- Gerencia General y Dirección aprueban el Plan anual de necesidades propuesto y las estrategias y medios a implementar, en los aspectos de su competencia; caso contrario Marketing Institucional deberá realizar las modificaciones pertinentes.

TAREAS 09 y 10

- Marketing Institucional y Admisión remite el Plan anual de necesidades del servicio educativo y las Estrategias y medios de promoción institucional a las Jefaturas de nivel.
- Las Jefaturas de nivel recepcionan el Plan anual correspondientes, para la aplicación en sus actividades a desarrollar en el año lectivo.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

Procedimiento de Elaboración de Publicaciones

TAREAS del 01 al 04

- Marketing Institucional y Admisión envía carta pidiendo artículos a todas las áreas de la Institución, socios y alumnos, donde se solicita la colaboración de cada uno de ellos enviando un texto, en esta carta se detalla algunas preguntas establecidas; como la actividad realizada, el objetivo de la actividad, los alumnos que participaron, los horarios, el inicio y término, los profesores a cargo y otra información adicional, como fotos de las actividades.
- Las áreas de la Institución, los padres y alumnos elaboran sus textos, detallando toda la información que será necesaria para elaborar las publicaciones, estos textos deberá tener de 15 a 20 líneas aproximadamente.

TAREAS del 05 al 10

- Marketing Institucional y Admisión después de recibir toda la información lo pasa a una carpeta, lo clasifica y registra la información.
- El Diseñador recibe de Marketing Institucional y Admisión los contenidos, fotos y leyendas de cada foto para que diseñe las publicaciones.
- Marketing Institucional y Admisión recibe del Diseñador la publicación terminada para su respectiva corrección.
- Las publicaciones que se emiten son: la Revista Virtual Mensual – Boletín Virtual Lincoln News donde se informan las actividades internas y externas que se realizarán en la institución (cursos de oratoria, arte, pintura, inglés, concursos); la Revista Impresa Trimestral con trabajos de los alumnos (poemas, acrósticos, reflexiones, crucigramas) y la Revista Impresa Trimestral con textos y entrevistas.

TAREAS del 11 al 14

- Cómputo recibe de Marketing Institucional y Admisión la publicación para que se cueiga en la red.
- Servicio de Impresiones recibe de imagen Institucional y Marketing la publicación para su respectiva impresión de los tirajes.
- Marketing Institucional y Admisión recibe la publicación y lo envía a todas las áreas de la Institución, a los Padres y a los Alumnos para que tomen conocimiento de las actividades realizadas en la institución, los logros de los alumnos, las entrevistas, las actuaciones, entre otras.

PROCESO 4: Marketing Institucional

PROCEDIMIENTOS : 4.1.1 y 4.1.2

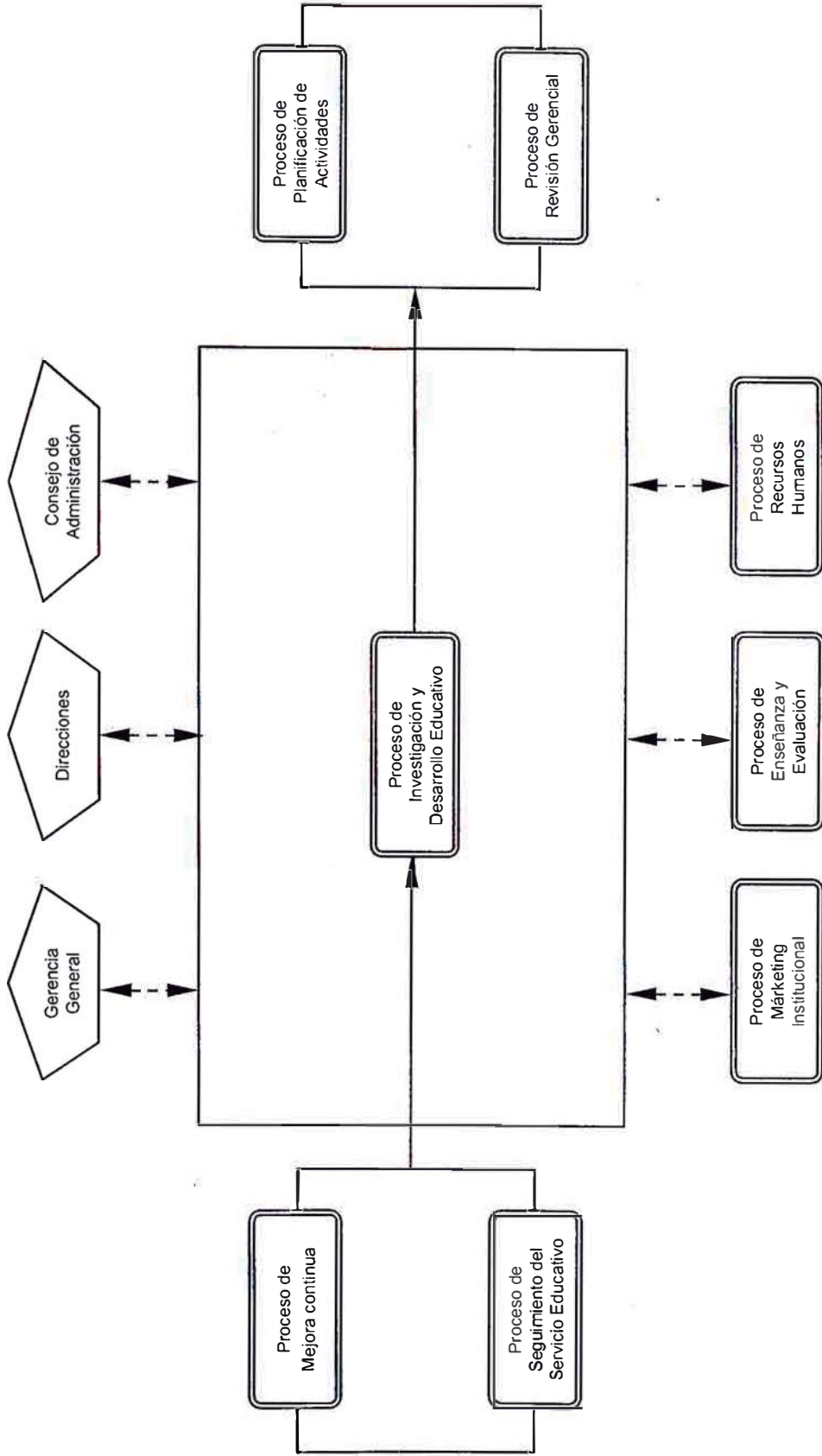
PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

- NO 01**
Marketing Institucional y Admisión es la responsable de elaborar el plan anual de necesidades del servicio educativo, así como las estrategias y medios de promoción y comunicación institucional.
- NO 02**
La Gerencia General y la Dirección son las responsables de aprobar el Plan anual de necesidades del servicio educativo y las Estrategias y medios de promoción y comunicación institucional.
- NO 03**
Marketing Institucional y Admisión debe de priorizar en su programa de Estrategias y medios de promoción los logros más resaltantes que tenga el colegio tanto de alumnos como de docentes.
- NO 04**
Marketing Institucional y Admisión deberá proponer de acuerdo a las necesidades del servicio educativo de la institución acciones de mejora en el aspecto estratégico, operativo y comercial que se manejen en la institución, u otros nuevos a implementar.
- Publicaciones**
- NO 05**
Las Áreas de la Institución, los Padres y Alumnos están en la obligación de brindar toda la información necesaria para elaborar las publicaciones.
- NO 06**
Marketing Institucional y Admisión tiene la obligación de mantener informado a todas las áreas de la Institución, los Padres y Alumnos.
- NO 07**
Marketing Institucional y Admisión debe mantener actualizado los cuadros estadísticos de la información recibida de las diversas áreas, de tal manera las publicaciones ofrescan datos reales.
- NO 08**
Marketing Institucional y Admisión debe informar sobre el nivel de satisfacción de los alumnos y los padres a la Dirección, las Jefaturas de nivel y la Gerencia General.

- Plan de Anual de necesidades del servicio educativo**
• Emitido por el Departamento de Marketing Institucional y Admisión
- Informe de quejas y reclamos del servicio educativo**
• Emitido por el Departamento de Marketing Institucional y Admisión
- Informe de Satisfacción del cliente**
• Emitido por el Departamento de Marketing Institucional y Admisión
- Informe de Situación de egresados**
• Emitido por el Departamento de Marketing Institucional y Admisión
- Informe de Consolidado de resultados de evaluación**
• Emitido por la Jefatura de Nivel de Inicial, Elementary y High School.
- Informe de Resultados de Revisión Gerencial**
• Emitido por la Gerencia General
- Informe de Programa acciones de mejoras**
• Emitido por la Gerencia General.
- Informe de acciones preventivas y correctivas**
• Emitido por la Gerencia General.

5. PROCESO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EDUCATIVO

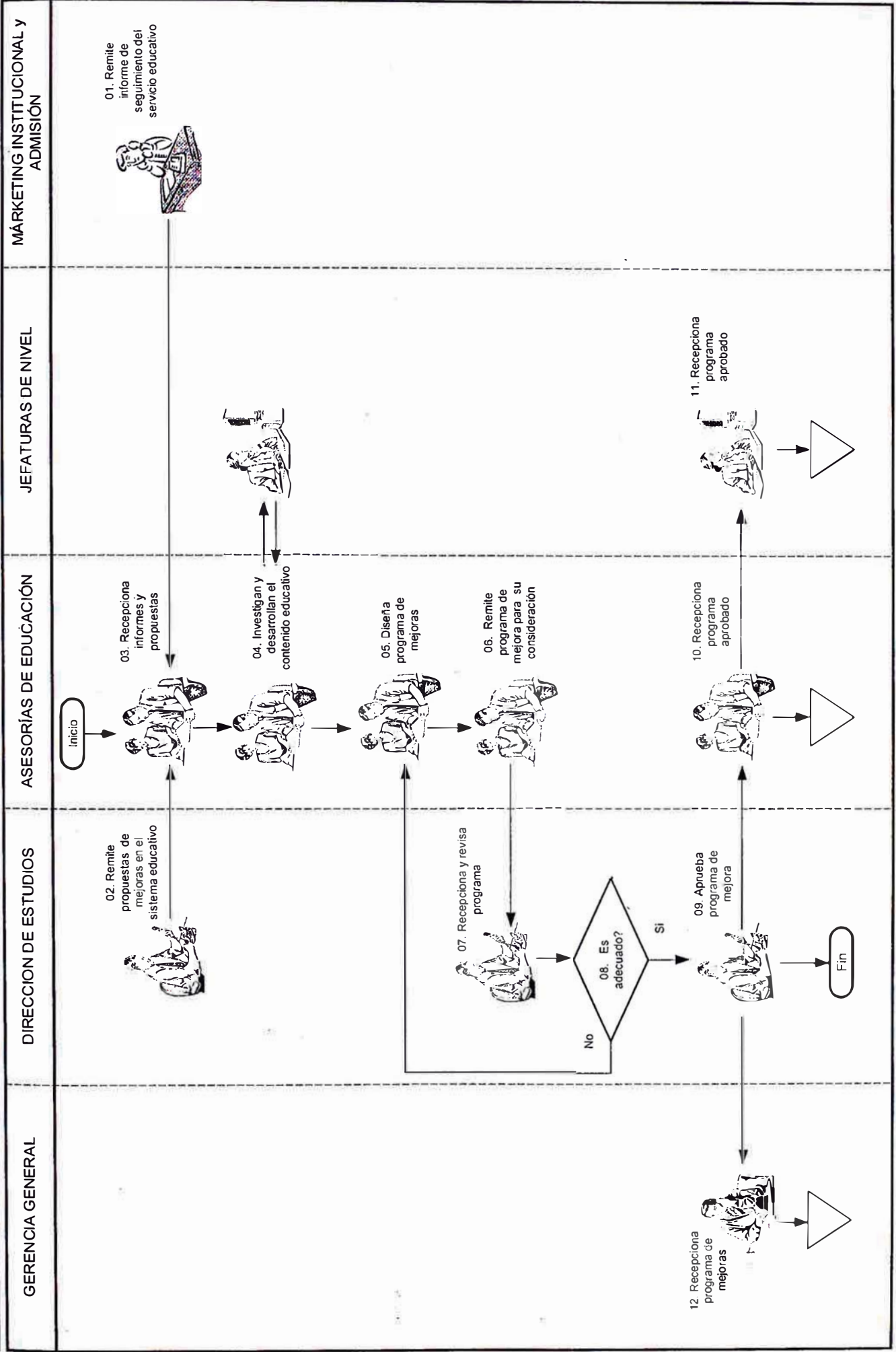


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 5: Investigación y Desarrollo Educativo		RESPONSABLE: Dirección y Asesorías Educativas		CÓDIGO:
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso
<p>Proponer programa de mejoras en el sistema educativo, con la finalidad de actualizar y elevar el nivel de formación académica y desarrollo personal del alumno.</p>		<p>Ley General de Educación y Normas y Reglamento del Colegio</p>		<p>El presente proceso tendrá un alcance para los tres niveles: Inicial, elementary y high.</p>
Proceso proveedor		Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas
Nombre	Área			Nombre
	Área			Área
Seguimiento del servicio educativo	Márketing Institucional y Admisión	<p>Las Asesorías Educativas en coordinación con las Jefaturas del nivel inicial, elementary y high, analiza, investiga y desarrolla el contenido del servicio educativo, mejorando su nivel académico y competitividad.</p>	<p>Control de programas de mejoras del sistema educativo</p>	Planificación de actividades educativas
Mejora continua	Gerencia General / Direcciones			Informe de mejoras de competencias del personal docente
				Recursos Humanos
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión
Procedimiento de investigación y desarrollo educativo		Registro de control de mejoras		Índice de nuevos diseños educativos
Encuestas		Registro del comportamiento de indicadores de la gestión educativa		

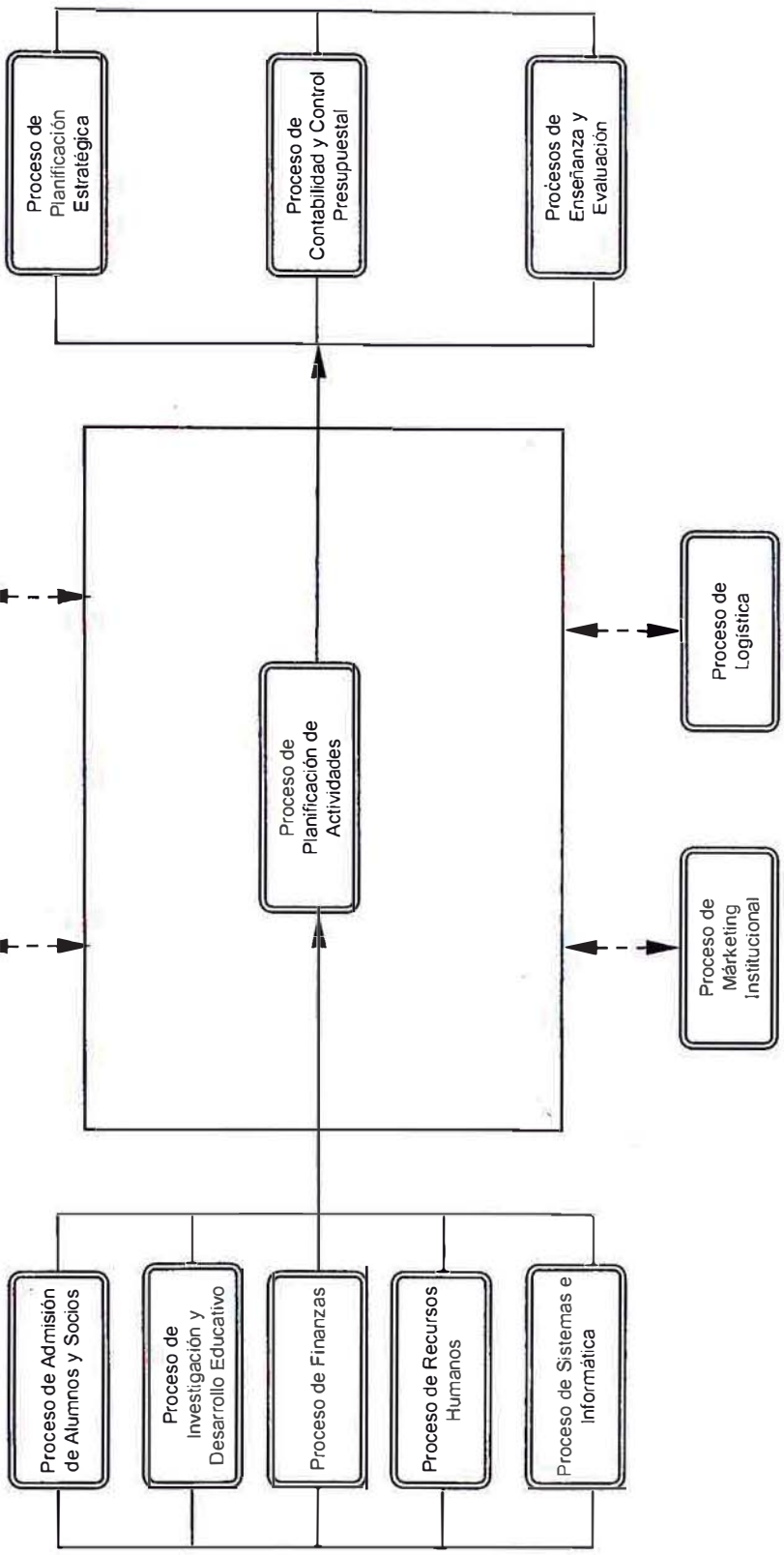
PROCEDIMIENTO 5.1.1 : Investigación y Desarrollo Educativo

PROCESO 5: Investigación y Desarrollo Educativo



PROCEDIMIENTO 5.1.1 : Investigación y Desarrollo Educativo	PROCEDIMIENTO 5.1.1 : Investigación y Desarrollo Educativo
<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>PRINCIPALES NORMAS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección a través de las Asesorías de Educación, es la responsable de proponer el programa de mejoras del servicio educativo anualmente, de tal manera elevar permanentemente el nivel competitivo de enseñanza del colegio. • El programa de mejoras deberá ser aprobado por la Dirección, en la última semana del mes de Octubre del año anterior al ejercicio educativo. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Asesorías de Educación se encargarán de monitorear y evaluar el programa de mejoras del servicio educativo que se este aplicando en el ejercicio académico respectivo. • La Dirección y la Gerencia General están en la obligación de inducir a que el proceso de investigación y desarrollo educativo cumpla con los objetivos de elevar los niveles de competitividad en la enseñanza y correspondientemente eleve los niveles de formación educativa y desarrollo personal de los educandos. <p>DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>Encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborado y emitido por Márketing Institucional y Admisión • Original (O): remitido a la Dirección y Asesorías de Educación. • Copia (1): al archivo de Márketing Institucional y Admisión • Copia (2): al archivo de la Dirección. <p>Programa de mejoras del servicio educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborado por Asesorías de Educación y emitido por la Dirección • Original (O): remitido a la Gerencia General • Copia (1): al archivo de los niveles Inicial, Elementary y High • Copia (2): al archivo de Asesorías de Educación 	<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS 01, 02 y 03</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Asesorías de Educación receptionan las propuestas de mejora del servicio educativo de parte de la Dirección y el informe de seguimiento del servicio educativo emitido por Márketing Institucional. <p>TAREAS 04 y 05</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Asesorías de Educación investigan y desarrollan el contenido del servicio educativo, en coordinación con las Jefaturas de nivel educativas. • El Asesorías de Educación diseñan el programa de mejoras del servicio educativo, teniendo en consideración las variables a desarrollar, los controles, registros y evaluaciones de las mismas; con la finalidad de brindar un servicio de calidad en beneficio de los educandos. <p>TAREAS 06, 07, 08 y 09</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de estudios verifica si dichos programa de mejoras, sean los más convenientes para la institución, caso contrario lo remite las Asesorías de Educación, para la modificación y ajuste correspondiente. <p>TAREAS 10, 11 y 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección remite a la Gerencia General los Programas Educativos aprobados y sus contenidos; con sus respectivas copias a las Jefaturas de Nivel y Asesorías de Educación.

6. PROCESO DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS

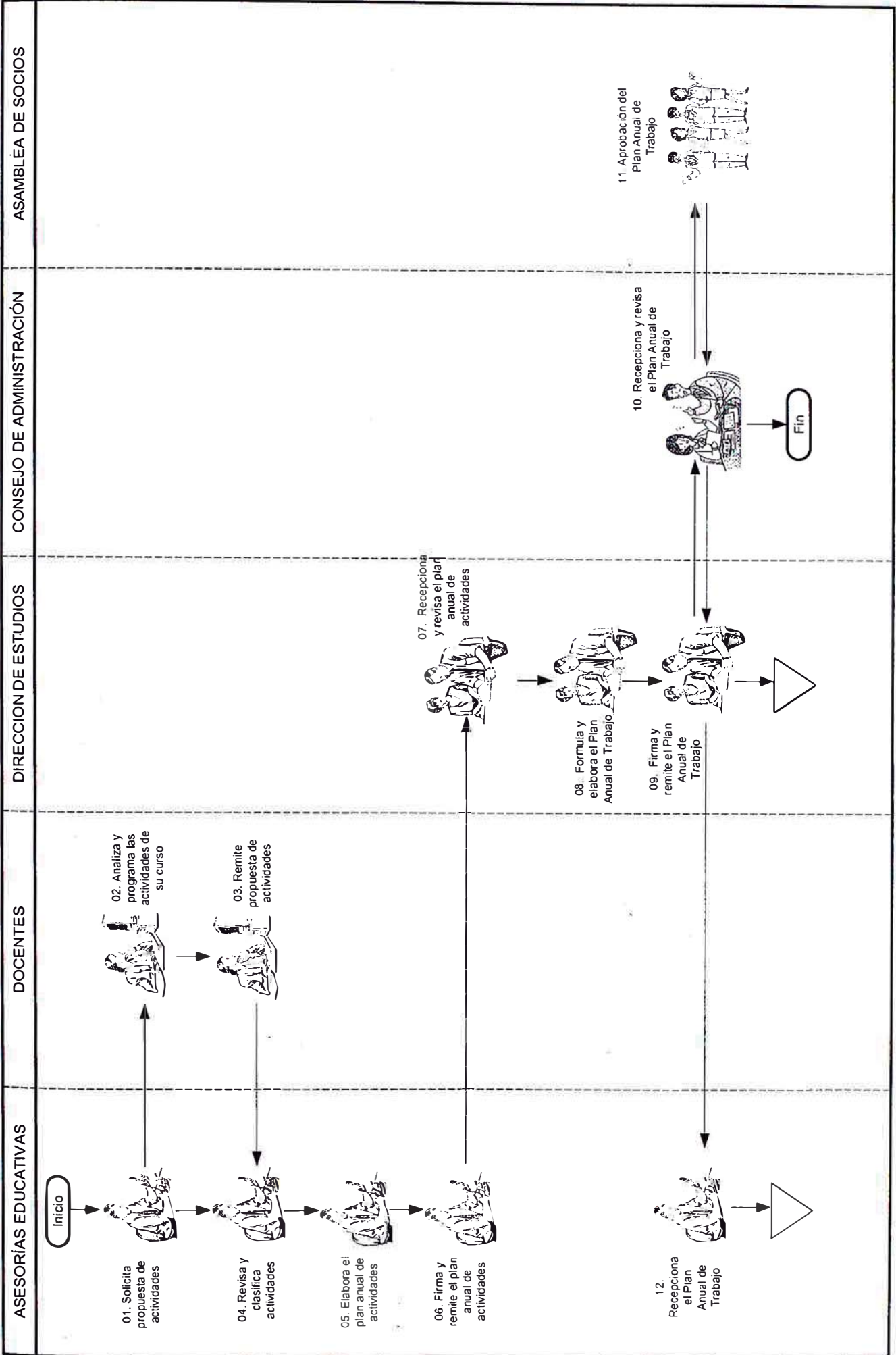


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 6 : Planificación de Actividades Educativas		RESPONSABLE: Dirección y Asesorías Educativas		CÓDIGO:									
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso									
Planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades curriculares y electivas de los tres niveles, así como supervisar la labor docente.		Ley General de Educación, Normas y Reglamento del colegio		El presente proceso tendrá un alcance para los tres niveles: inicial, elementary y high.									
Proceso proveedor		Entradas		Actividades realizadas		Controles aplicados		Salidas		Proceso cliente			
Nombre	Área									Nombre	Área		
Admisión de alumnos	Márketing Institucional y Admisión	Listado de alumnos		El Asesor Educativo solicita información de recursos: equipos, personal docente, materiales y financieros.		Control de ejecución de actividades educativas		Plan Anual de Trabajo (PAT)		Procesos de enseñanza y evaluación		Niveles Educativos	
Investigación y Desarrollo Educativo	Dirección y Asesorías Educativas	Programa de mejoras del sistema educativo		El Asesor Educativo recepciona el programa de actividades propuesto por el docente del curso respectivo, así como los recursos de útiles, materiales e insumos requeridos para el desarrollo de las actividades académicas.									
Registro y Control de personal	Recursos Humanos	Personal académico y auxiliar		Con la información correspondiente analiza, clasifica las actividades y elabora el plan anual de actividades del área académica respectiva.		Control de evaluación de acompañamiento pedagógico		Plan Anual de Trabajo (PAT)		Planificación Estratégica		Gerencia General / Direcciones	
Ingresos por cobranzas de ventas	Finanzas	Estimado de recursos financieros		Luego el plan anual de actividades es remitido a la Dirección para la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT).									
Sistemas e Informática	Sistemas e Informática	Requerimientos informáticos		El Plan Anual es remitido al Consejo de Administración para su aprobación en la Asamblea General de Socos.									
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Registros de control		Registros de control		Indicadores de gestión					
Procedimiento de planificación de actividades educativas		Registro de actividades educativas		Registro de actividades educativas		Registro de actividades educativas		Índice de cumplimiento de actividades					
Programa de actividades		Registro de evaluación acompañamiento pedagógico		Registro de evaluación acompañamiento pedagógico		Registro de evaluación acompañamiento pedagógico		Índice de costo de actividades					
Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico													

PROCEDIMIENTO 6.1.1: Planificación de Actividades Educativas

PROCESO 6 : Planificación de Actividades Educativas



PROCESO 6 : Planificación de Actividades Educativas

PROCEDIMIENTO 6.1.1: Planificación de Actividades educativas

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS 01

- Cada Asesor Educativo solicita a los docentes correspondientes, la propuesta de actividades para la elaboración del plan anual de actividades de las asignaturas en los tres niveles de educación.

TAREA 02 y 03

- Los docentes de cada asesoría educativa, elaboran el programa de actividades de sus asignaturas y los remiten al Asesor respectivo.

TAREA 04

- Cada Asesor Educativo revisa el programa y clasifica las actividades por su tipo y por calendario, de tal manera de identificarlas con mayor facilidad para su supervisión posterior.

TAREAS 05, 06 y 07

- Cada Asesor Educativo elabora el plan anual de actividades en original y copia, remitiéndolo luego a la Dirección de Estudios.

TAREAS 08 y 09

- La Dirección formula y elabora el Plan Anual de Trabajo (PAT), sobre la base de la información recibida de las diferentes áreas asesoras educativas, para luego presentarlo al Gerente General y al Consejo de Administración.

TAREAS 10 y 11

- El Consejo de Administración recepciona y revisa el Plan Anual de Trabajo (PAT), para su remisión y aprobación en la Asamblea General de Socios.

TAREA 12

- La Dirección recepciona el Plan Anual de Trabajo (PAT) y los difunde a las Asesorías Educativas en los tres niveles educativos, para su aplicación respectiva en el período inmediato.

PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO

PRINCIPALES NORMAS

NO 01

- Cada docente es el responsable de la elaboración del programa de actividades, con todos los requerimientos correspondientes a dichas actividades.
- El programa de actividades elaborado por el docente se entregará al Asesor Educativo respectivo, en la primera quincena de noviembre del año anterior al ejercicio educativo.
- El plan anual de actividades elaborado por el Asesor Educativo respectivo, será entregado en la última semana de noviembre del año anterior al ejercicio educativo.

NO 02

- El plan anual de actividades de cada área académica, deberá llevar la firma y sello de cada del Asesor Educativo correspondiente.
- El reporte del control de la ejecución de las actividades deberá llevar la firma del Asesor Educativo respectivo, dando la conformidad al mismo.

NO 03

- La elaboración del Plan Anual de Trabajo es responsabilidad del Director del colegio y se presentará al Consejo de Administración el último día del mes de Diciembre.
- El Plan Anual de Trabajo (PAT) deberá ser aprobado por la Asamblea General de Socios, antes de llevarse a cabo su ejecución.
- El Plan Anual de Trabajo (PAT) deberá aprobarse como máximo, en la primera semana del mes de Diciembre del año anterior al ejercicio académico.

DOCUMENTOS USADOS

Plan Anual de Actividades

- Elaborado y emitido por cada Asesor Educativo
- Original (O): remitido a la Dirección de Estudios.
- Copia (1): al archivo de Asesor Educativo respectivo.

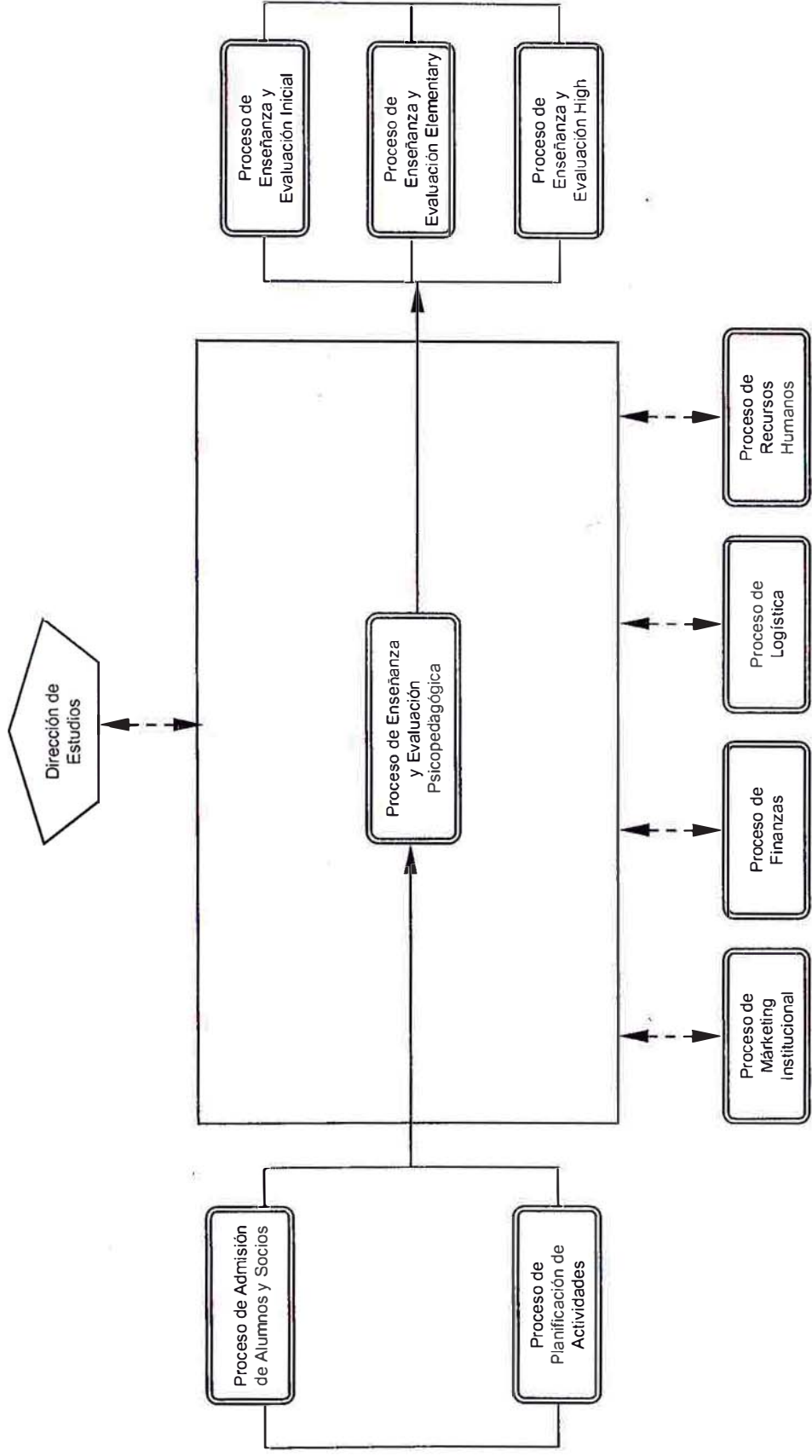
Formatos de acompañamiento pedagógico

- Elaborado por el Asesor Educativo respectivo.

Reporte de ejecución de actividades

- Elaborado y emitido por el Asesor Educativo respectivo.
- Original (O): remitido a la Dirección de Estudios.
- Copia (1): al archivo del Asesor Educativo.

7. PROCESO DE ENSEÑANZA Y EVALUACION PSICOPEDAGÓGICA



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 7: Enseñanza y evaluación Psicopedagógica de alumnos

RESPONSABLE: Asesoría de Psicopedagogía

CÓDIGO:

Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Examinar y promover soluciones a los problemas de aprendizaje, a través de métodos psicopedagógicos.	Ley de educación, Normas y contenidos del área académica y Plan anual de actividades.	El presente proceso tendrá un alcance para los tres niveles: inicial, elementary y high.

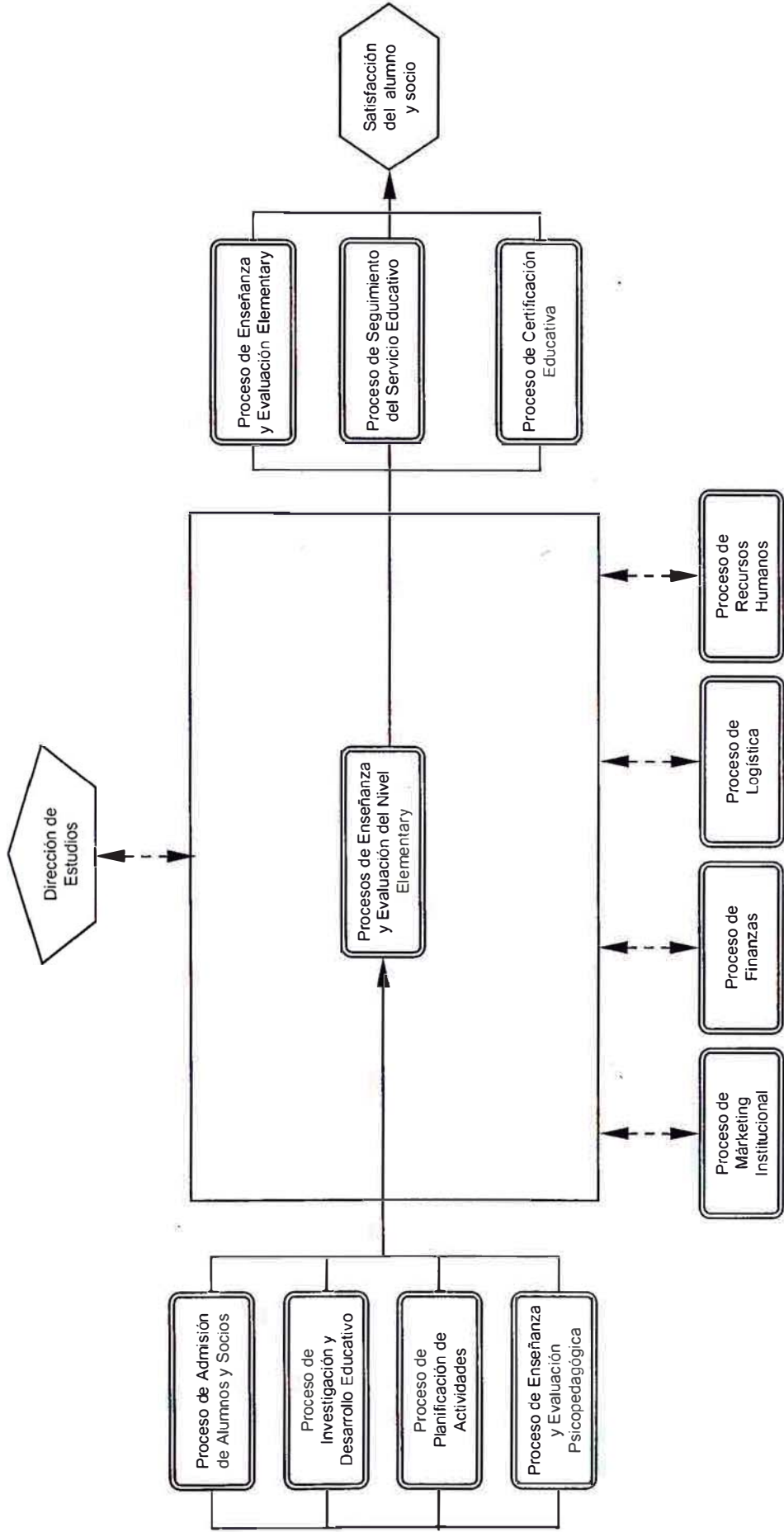
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Admisión de alumnos y socios	Marketing Institucional y Admisión	Listado de alumnos matriculados y padres	<p>Psicopedagogía elabora y toma prueba de entrada, para evaluar la habilidad, liderazgo y personalidad del alumno, y luego los agrupa.</p> <p>Desarrolla estrategias y recomendaciones para los docentes del nivel respectivo.</p> <p>Desarrollo de talleres de intracción positiva para los alumnos.</p>	<p>Control del nivel psicopedagógico de entrada y salida de los alumnos</p> <p>Control de la evolución psicopedagógica de los alumnos.</p>	<p>Informe individual de prueba de entrada y salida del educando</p>	Enseñanza y evaluación del nivel	Nivel de Educación
Planificación de actividades	Asesorías Educativas	Plan anual de actividades	<p>Dictado del curso de Psicología al 4° año high y prueba de batería a los alumnos del 5° año high.</p> <p>Realiza la evaluación psicopedagógica del alumno para la determinación y análisis del perfil evolutivo del mismo.</p> <p>Detecta casos de alumnos con problemas de personalidad, conducta y aprendizaje y recomienda tratamiento y realiza seguimiento psicoterapéutico.</p> <p>Elabora y ejecuta la prueba de salida. Luego prepara el consolidado de resultados de la evaluación psicopedagógica.</p>	<p>Control de casos de alumnos con problemas de aprendizaje, personalidad y conducta.</p> <p>Control de aprendizaje del curso de Psicología para alumnos del 4to año High.</p> <p>Control del grado de potencialidad de aprendizaje a los alumnos del 5to año de High.</p>	<p>Informe de estrategias y recomendaciones</p> <p>Tarjetas informativas de evaluación</p> <p>Resultados consolidados con cuadros estadísticos</p> <p>Resultados consolidados con cuadros estadísticos</p>	Enseñanza y evaluación del nivel	Nivel de Educación Docentes
						Enseñanza y evaluación del nivel	Nivel de Educación Padre socio
						Revisión Gerencial	Gerencia General

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Evaluación Psicopedagógica de los alumnos.	Registro de evaluación psicopedagógica de entrada y salida	Índice de alumnos con problemas de aprendizaje
Pruebas psicopedagógicas de entrada y salida a los alumnos.	Tarjetas informativas del alumno y Actas de notas	Nivel de excelencia en psicopedagogía
Pruebas de baterías psicopedagógicas a 5to año de High School	Registro de casos de alumnos con problemas	
	Registro de evaluación psicopedagógica de 5to año de High School	

<p>PROCESO 7: Enseñanza y evaluación Psicopedagógica de alumnos</p>	<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS 01, 02, 03 y 04</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de Psicopedagogía realiza y toma la prueba de entrada para determinar el nivel de habilidad, personalidad y liderazgo de los alumnos de los diversos niveles. El área de Psicopedagogía agrupa a los alumnos por personalidad y liderazgo, de tal manera conocer más los problemas que puedan presentar. El área de Psicopedagogía elabora el cartel de habilidades y destrezas para el monitoreo psicopedagógico del alumno. El psicólogo correspondiente procede a facilitar la estrategia y recomendación de aprendizaje a los docentes de los diversos niveles de educación. <p>TAREAS 05, 06, 07, 08 y 09</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de psicopedagogía procede a desarrollar talleres de intracción positiva a los alumnos. El área de psicopedagogía imparte clases de Psicología a los alumnos de 4to año de High en forma semanal. El área de psicopedagogía mediante el Psicólogo de nivel elabora y ejecuta las pruebas de batería a los alumnos del 5to año de High, para medir el grado de destreza y habilidad correspondiente. El Psicólogo respectivo elabora los perfiles evolutivos de los alumnos, con la finalidad de medir el grado de desarrollo personal y liderazgo de los mismos y ver su potencialidad. El área de psicopedagogía identifica a los alumnos problema y efectúa el seguimiento psicopedagógico correspondiente. <p>TAREAS 10, 11 y 12</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de psicopedagogía elaborará y realizará la prueba final de salida a todos los alumnos de los diversos niveles, determinando la situación de habilidad, destreza y nivel de liderazgo de los mismos. El Psicólogo correspondiente al nivel elabora el consolidado de los resultados de la evaluación de los alumnos y los remite al Asesor de Psicopedagogía para su visto bueno. El Director y cada uno de los niveles educativos receptionan el informe del consolidado de resultados obtenidos por los alumnos.
--	--

<p>PROCEDIMIENTO 7.1.1: Evaluación Psicopedagógica de los alumnos</p>	<p>NORMAS PRINCIPALES Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>NORMAS PRINCIPALES</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> El presente proceso se desarrollará dentro del marco de la Ley General de educación N° 28044, las normas y contenidos académicos y el plan anual de actividades del área. El Psicólogo de nivel es el responsable de la elaboración y ejecución del las pruebas de entrada y salida a los alumnos de los niveles respectivos. La prueba de entrada permitirá clasificar a los alumnos en función de su personalidad y liderazgo, con la finalidad de agruparlos y tratarlos de la manera más conveniente. Los alumnos con problemas de conducta, aprendizaje y personalidad deberán recibir tratamiento psicoterapéutico, seguimiento y la evaluación respectiva del área de psicopedagogía. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> Los alumnos del 4to año de High recibirán clases de Psicología 2 veces por semana durante todo el año educativo. Los alumnos del 5to año de High, serán evaluados mediante pruebas de batería 2 veces por semana, durante los meses de Marzo a Junio. El Psicólogo del nivel correspondiente elaborará el consolidado de los resultados de la evaluación a los alumnos de los diversos grados de educación. El consolidado de resultados de las evaluaciones deberá llevar la firma del Asesor de Psicopedagogía, dando conformidad al mismo. <p>DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>Pruebas psicoterapéuticas de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborado por el psicólogo del nivel, en coordinación con el Asesor de Psicopedagogía y en original para ser impreso. <p>Pruebas psicoterapéuticas de salida</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborado por el psicólogo del nivel, en coordinación con el Asesor de Psicopedagogía y en original para ser impreso. <p>Pruebas de baterías psicopedagógicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborado por el psicólogo del nivel de High School, en coordinación con el Asesor de Psicopedagogía y en original para ser impreso. <p>Consolidado de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborado y emitido por el área de Psicopedagogía. Original (O): remitido a la Dirección. Copia (1): remitido a las Jefaturas de nivel. Copia (2): al archivo del área de Psicopedagogía.
--	--

8. PROCESO DE ENSEÑANZA Y EVALUACION DEL NIVEL INICIAL

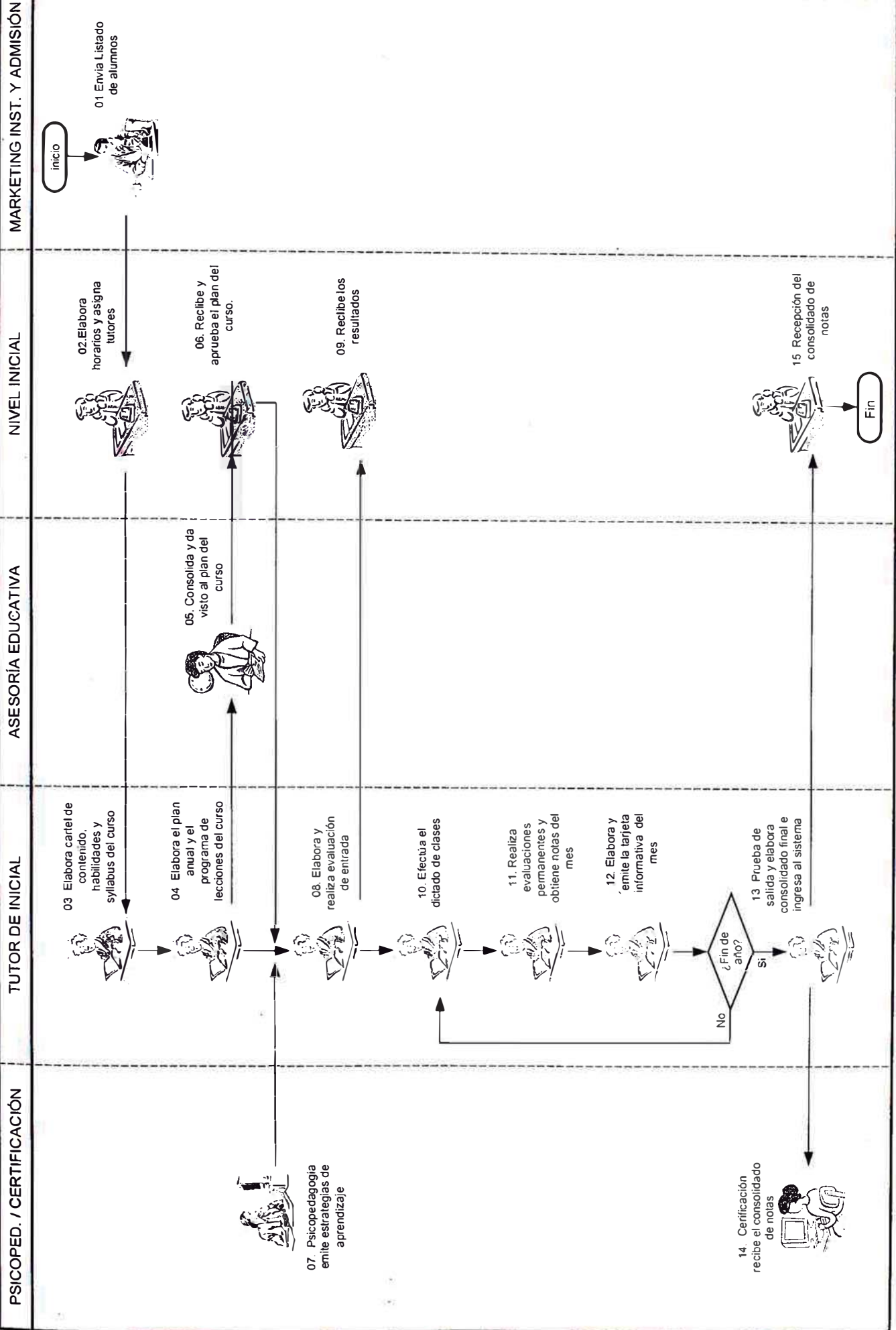


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 8: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial		RESPONSABLE: Nivel Inicial		CÓDIGO:			
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso			
Orientar y educar de manera integral al educando inicial de acuerdo al ideario del plantel y a las normas de educación vigentes.		Ley de Educación, Normas y Contenidos del área académica y el Plan Anual de Actividades.		El presente proceso tendrá un alcance para los tres grados de Inicial: nursery, pre kinder y kinder.			
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Admisión de alumnos y socios	Marketing Institucional y Admisión	Listado de alumnos y padres de familia	El jefe de inicial elabora horarios de clase y asigna los tutores. El tutor elabora el cartel de destrezas y habilidades, contenidos del curso y el sílabo del mismo de acuerdo al nivel inicial.		Tarjeta informativa	Padre socio	
Investigación y desarrollo educativo	Asesorías Educativas	Propuestas de mejoras del sistema educativo	El tutor elabora el plan anual del grado, programa de lecciones y el plan de clases según el contenido curricular.	Control del nivel de formación de entrada del educando.	Consolidado de resultado general del año	Certificación educativa	Dirección de Estudios
Planificación de actividades	Asesorías Educativas	Plan anual de actividades del nivel inicial	El tutor efectúa el dictado de clases y realiza las evaluaciones permanentes, de acuerdo a las normas establecidas.	Control de evaluación periódica del educando	Consolidado de resultado general del año.	Revisión Gerencial	Gerencia General
Enseñanza y evaluación psicopedagógica	Psicopedagogía	Resultado prueba de entrada y salida. Informe de estrategias y recomendaciones. Tarjetas informativas	Califica las evaluaciones del curso y obtiene las notas del periodo y las ingresa al sistema. Elabora y emite las tarjetas informativas, con los resultados de evaluación a los padres o socios. Elabora el consolidado final de resultados de la evaluación del educando de inicial.	Control de evaluación permanente de los alumnos.	Resultado de la evaluación del educando	Revisión Gerencial	Gerencia General
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión			
Plan anual de actividades		Registro de evaluación de entrada del educando		Nivel de aprobación de alumnos inicial			
Enseñanza y evaluación del nivel inicial		Registro de evaluación permanente		Nivel de excelencia de alumnos inicial			
Currícula de los cursos del grado		Tarjetas informativas		Costo del servicio mensual por alumno de inicial			

PROCESO 8: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial

PROCEDIMIENTO 9.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial



<p>PROCESO 8: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial</p>	<p>PROCEDIMIENTOS 8.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial</p>
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREA 01, 02 y 03</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Institucional y Admisión envía el listado de alumnos matriculados por aula del nivel inicial. • La Jefatura de Inicial elabora los horarios de clase y asigna a los tutores por grado. • El tutor de cada grado elabora un cartel de destrezas y habilidades, así como también prepara el sílabo con el contenido correspondiente. <p>TAREA 04, 05, 06 y 07</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tutor elabora el plan anual del grado y el programa mensual desagregado por semanas de dictado. • El área de Psicopedagogía emite el informe de estrategias de aprendizaje; que servirá como orientación en la enseñanza del alumno durante el periodo de clases. • El tutor elabora un lesson plan, el cual contiene el desarrollo de los temas a ejecutarse en cada clase. Este plan se prepara para cada semana de clases. <p>TAREA 08, 09, 10 y 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al inicio de las clases el tutor del curso toma una Prueba de Entrada al alumnos, para efectuar un diagnóstico de los conocimientos inherentes a la asignatura. • El tutor efectúa el dictado de clases, de acuerdo a su contenido y a las normas de enseñanza establecidas para el curso. • El tutor toma las evaluaciones permanentes a los educandos, de acuerdo al cronograma de actividades establecido. <p>TAREA 12, 13, 14 y 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tutor ingresa al sistema las notas de las evaluaciones mensuales obtenidas por los alumnos en el grado respectivo. • El tutor cada mes elabora una tarjeta informativa por alumno, señalando la situación del educando en el curso. Esta tarjeta se envía a la jefatura de nivel y para su entrega al padre de familia. • El tutor elabora el consolidado de notas, para esto utiliza un registro auxiliar y un registro oficial, este último asignado por el colegio. • El docente al concluir el año escolar, ingresa las notas de los alumnos al sistema y elabora un consolidado final de notas y lo envía a la jefatura de Nivel. 	<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p>

PROCESO 8: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial

PROCEDIMIENTOS 8.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

NO 01

- El presente proceso se desarrollará dentro del marco de la Ley General de Educación N° 28044, las normas y contenidos académicos y el plan anual de actividades del área.
- El tutor de grado es el responsable de elaborar el cartel de destrezas y habilidades, bimestral y anualmente, con el siguiente contenido: procedimientos, métodos, capacidades, destrezas, valores y actitudes.
- El tutor es el responsable de elaborar el sílabo de grado, con el contenido detallado de las materias respectivas.

NO 02

- El tutor elabora el plan anual del curso, con el siguiente contenido: nombre del curso, grado y nivel, docente, área, fecha, los periodos, contenidos, actividades, recursos, indicadores y observaciones.
- El tutor debe preparar su plan anual del curso de acuerdo a las normas educativas vigentes y al reglamento de educación inicial.
- Es responsabilidad del tutor hacer su Lesson Plan, elaborado con un periodo de anticipación óptimo y holgado.

NO 03

- Las evaluaciones permanentes son tomadas por el tutor en coordinación con el psicólogo y se registrarán de acuerdo a las normas, metodología, parámetros y periodicidad de evaluación establecidas.
- El consolidado mensual y final de resultados de las evaluaciones a los alumnos deberá tener la firma del tutor y el Jefe de Nivel Inicial.
- Los tutores deberán informar y absolver las consultas de los padres de familia referidas al desempeño del alumno, cuando lo solicite formalmente.

Tarjeta Informativa

- Emitido por el tutor en coordinación con el Psicólogo.
- Original (O): remitida al padre del alumno.
- Copia (1): archivo de la Jefatura de Nivel.

Formato de indicadores de desempeño

- Emitido por el tutor en coordinación con el Psicólogo.
- Original (O): remitido a la Jefatura de nivel, quien lo envía a la Dirección.
- Copia (1): Remitido a Psicopedagogía.
- Copia (2): al archivo de la Jefatura de Nivel.

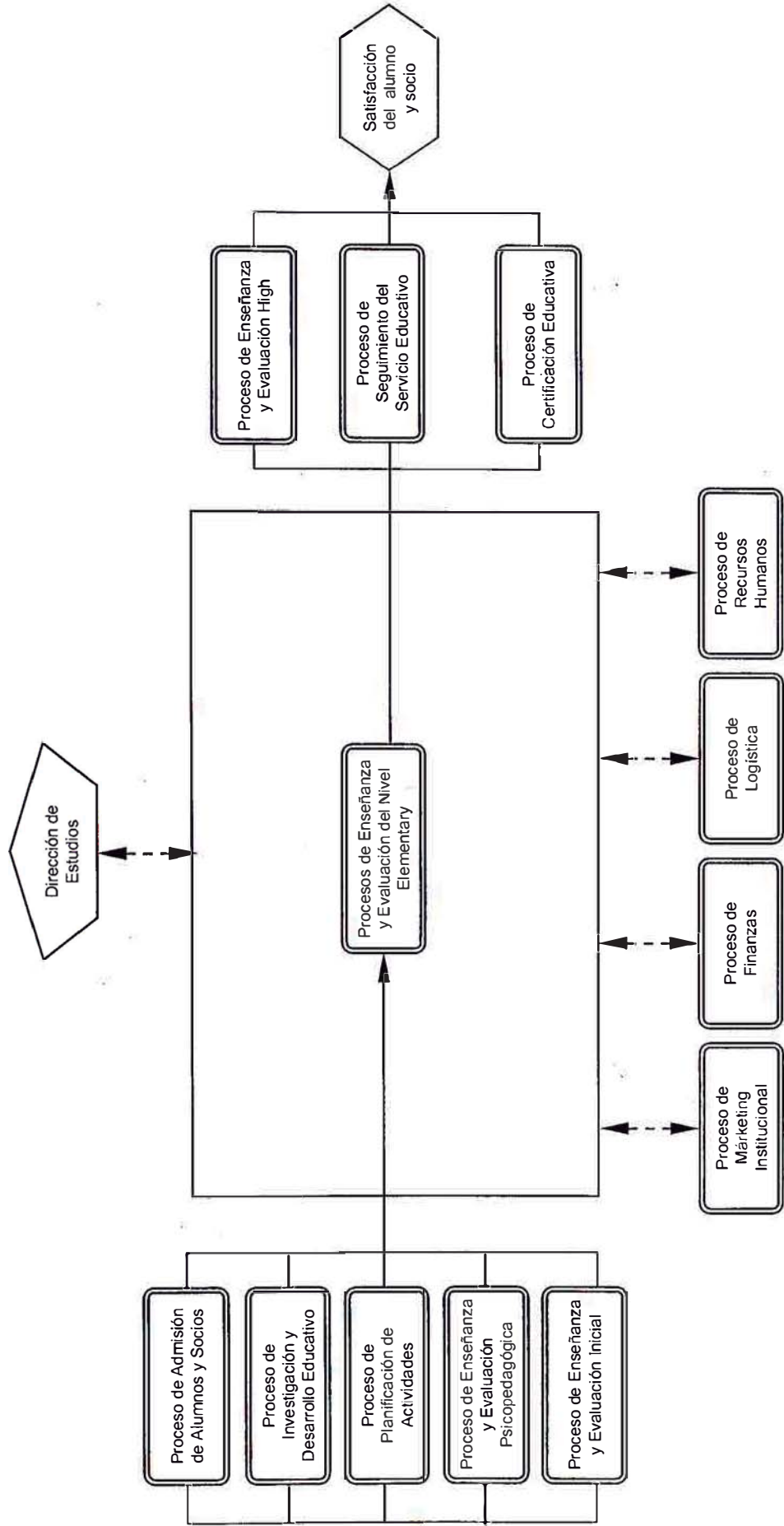
Cuadro de asignación de tutores

- Emitido por la Jefatura de Nivel.

Consolidado de resultados de evaluación

- Emitido por la Jefatura de Nivel
- Original (O): remitido a la Dirección de Estudios
- Copia (1): remitido al Asistente de Certificación
- Copia (2): al archivo de la Jefatura de Nivel

9. PROCESO DE ENSEÑANZA Y EVALUACION DEL NIVEL ELEMENTARY



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 9: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary		RESPONSABLE: Nivel Elementary		CÓDIGO:				
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso				
Orientar y educar de manera integral al educando de elementary, según el ideario del plantel y a las normas de educación vigentes.		Ley de Educación, Normas y Contenidos del área académica y el Plan Anual de Actividades.		El presente proceso tendrá un alcance para los seis grados de Elementary, del primer grado al sexto grado.				
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente		
Nombre	Área					Nombre	Área	
Admisión de alumnos y socios	Márketing Institucional y Admisión	Listado de alumnos y padres de familia	El Jefe de Elementary elabora horarios de clase y asigna los docentes. El docente elabora el cartel de destrezas y habilidades, contenidos del curso y el sílabo del mismo de acuerdo al nivel elementary.	Control del nivel de formación de entrada del educando.	Tarjeta informativa	Padre socio		
Investigación y desarrollo educativo	Asesorías Educativas	Propuestas de mejoras del sistema educativo	El docente elabora el plan anual de curso, programa bimestral y el plan de clase según el contenido curricular.		Consolidado de resultado general del año	Certificación educativa		Dirección de Estudios
Planificación de actividades	Asesorías Educativas	Plan anual de actividades del nivel elementary	El docente efectúa el dictado de clases y realiza las evaluaciones del bimestre, de acuerdo a las normas establecidas.	Control de evaluación periódica del educando	Consolidado de resultado general del año.	Revisión Gerencial		Gerencia General / Dirección
Enseñanza y evaluación psicopedagógica	Psicopedagogía	Resultado prueba de entrada y salida. Informe de estrategias y recomendaciones. Tarjetas informativas	Califica las evaluaciones del curso y obtiene las notas del período y las ingresa al sistema. Elabora y emite las tarjetas informativas, con los resultados de evaluación a los padres o socios.	Control de evaluación bimestral de los alumnos.	Resultado de la evaluación bimestral del educando	Revisión Gerencial		Gerencia General / Dirección
Enseñanza y evaluación del nivel inicial	Nivel Inicial	Consolidado de resultados generales del año	Elabora el consolidado final de resultados de la evaluación del educando de elementary.					
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión				
Plan anual de actividades		Registro de diagnóstico de formación de entrada del educando		Nivel de aprobación de alumnos elementary				
Enseñanza y evaluación del nivel elementary		Registro de evaluación del periodo.		Nivel de excelencia de alumnos elementary				
Pruebas de evaluación de entrada del periodo y bimestral.		Registro de evaluación bimestral del educando		Costo del servicio mensual por alumno de elementary				
Curricula del curso por grado								

PLAN DE CONTROL DEL PROCESO

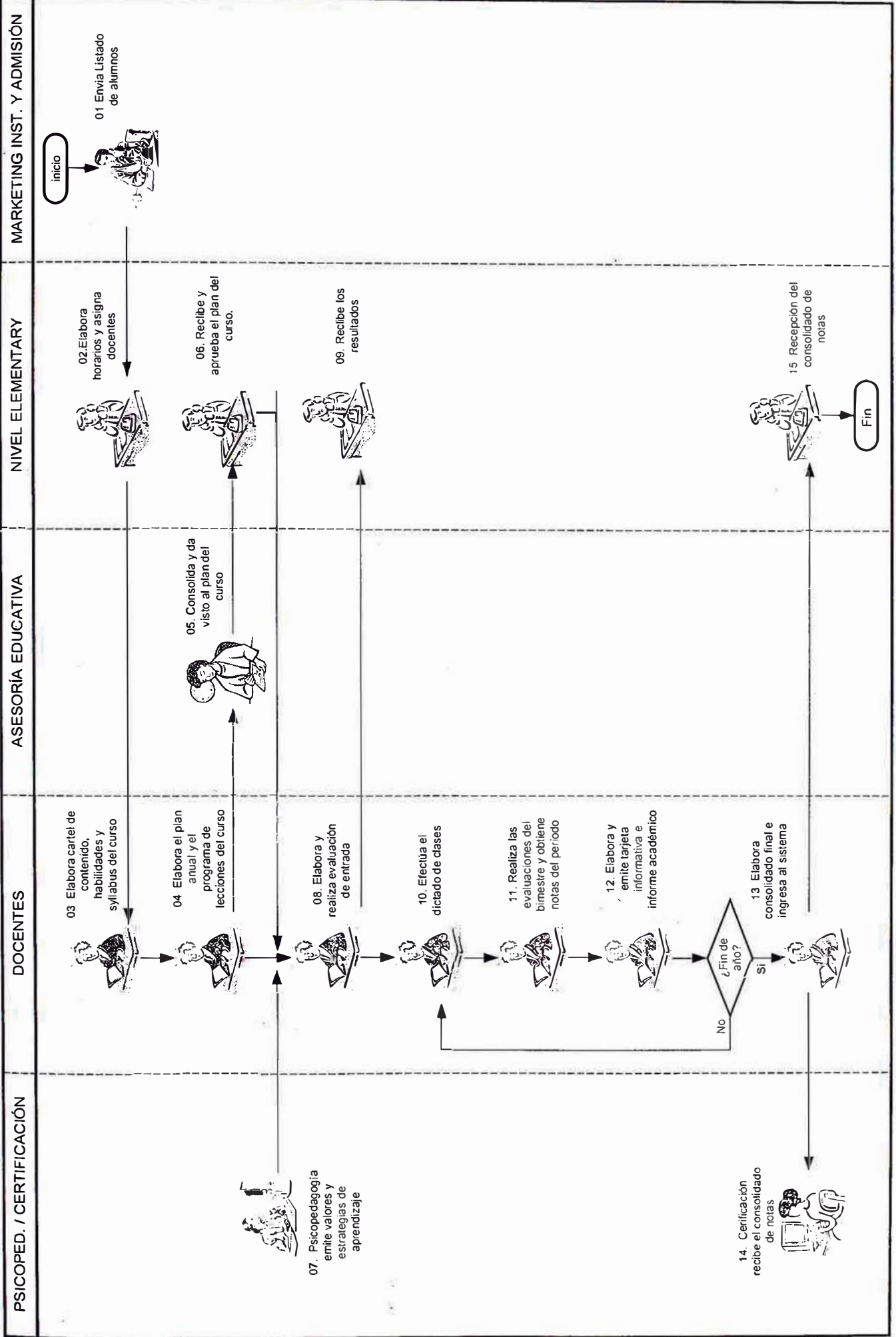
Descripción del control	Responsable	Método de control utilizado	Valor esperado de variable de control	Frecuencia de control	Documentos o procedimientos utilizados	Registros de control
Control del nivel de formación de entrada del educando.	Docente / Asesor	Prueba de diagnóstico escrita	Aprobado	Anual	Pruebas y Procedimiento de enseñanza y evaluación del nivel elementary	Registro de diagnóstico de formación de entrada del educando
Control de evaluación periódica del educando.	Docente / Asesor	Prueba de evaluación escrita y oral	Aprobado	Semanal	Pruebas y Procedimiento de enseñanza y evaluación del nivel elementary	Registro de evaluación del periodo. Tarjetas informativas
Control de evaluación bimestral de los alumnos.	Docente / Asesor	Pruebas de evaluación escrita	Aprobado	Bimestral	Pruebas y Procedimiento de enseñanza y evaluación del nivel elementary	Registro de evaluación bimestral del educando.

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador	Que mide el indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Valor previsto	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte	Destino del reporte	Responsables
1. Nivel de aprobación de alumnos elementary	Eficacia y eficiencia del aprendizaje	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos elementary}}$	%	100%	Bimestral y anual	Bimestral y anual	Dirección de Estudios	Jefatura de Nivel Elementary
2. Nivel de excelencia de alumnos elementary	Eficacia y eficiencia del aprendizaje	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos excelentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos elementary}}$	%		Bimestral y anual	Bimestral y anual	Dirección de Estudios	Jefatura de Nivel Elementary
3. Costo del servicio mensual por alumno elementary	Costo	$\frac{\text{Costo total del servicio elementary}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos elementary}}$	%		Bimestral y anual	Bimestral y anual	Dirección de Estudios	Jefatura de Nivel Elementary

PROCESO 9: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary

PROCEDIMIENTO 9.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary



PROCESO 9: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary

PROCEDIMIENTOS 9.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREA 01, 02 Y 03

- Marketing Institucional y Admisión envía el listado de alumnos matriculados por aula del nivel elementary.
- La Jefatura de Elementary elabora los horarios de clase y asigna a los tutores y docentes por aula. Para esto coordina con el Jefe de High el uso de los salones por asignatura.
- El Docente de cada curso elabora un cartel de destrezas y habilidades, así como también prepara el sílabo del curso con el contenido correspondiente.

TAREA 04, 05, 06 Y 07

- El docente elabora el plan anual del curso y el programa bimestral desagregado por semanas de dictado.
- El área de Psicopedagogía emite el informe de estrategias de aprendizaje y el informe de valores, que detalla la responsabilidad, el respeto y otros; que servirá como orientación al alumno durante el periodo de clases.
- El docente elabora un lesson plan, el cual contiene el desarrollo de lo que se va a enseñar en cada clase. Este plan se prepara para cada semana de clases.

TAREA 08, 09, 10 Y 11

- Al inicio de las clases el docente del curso toma una Prueba de Entrada a alumnos, para efectuar un diagnóstico de los conocimientos inherentes a la asignatura.
- El docente efectúa el dictado de clases, de acuerdo a su contenido y a las normas de enseñanza establecidas para el curso.
- Cada docente toma evaluaciones correspondiente a cada período bimestral, que pueden ser semanales o quincenales. También para la evaluación bimestral del alumno se toma en cuenta la participación, trabajos, guías de aprendizaje e informes de las visitas.
- Desde el sexto grado de Elementary hasta el quinto año de High, se toma un examen bimestral en Historia por motivo del Bachillerato Internacional que ha adquirido el colegio.

TAREA 12, 13, 14 Y 15

- El docente ingresa al sistema las notas de las evaluaciones bimestrales obtenidas por los alumnos en la asignatura respectiva.
- El docente cada bimestre elabora una tarjeta informativa por alumno, señalando la situación del educando en el curso. Esta tarjeta se envía a la jefatura de nivel y para su entrega al padre de familia.
- El docente elabora el consolidado de notas, para esto utiliza un registro auxiliar y un registro oficial, este último asignado por el colegio.
- El docente cada bimestre prepara un informe académico de la asignatura, donde detalla los puntos señalados en el formato establecido.
- El docente al concluir el año escolar, ingresa las notas de los alumnos al sistema y elabora un consolidado final de notas de los cuatros bimestres y lo envía a la Jefatura de Nivel.

PROCESO 9: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary

PROCEDIMIENTOS 9.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel Elementary

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

- NO 01**
 - El presente proceso se desarrollará dentro del marco de la Ley General de Educación N° 28044, las normas y contenidos académicos y el plan anual de actividades del área.
 - El docente es el responsable de elaborar el cartel de destrezas y habilidades, bimestral y anualmente, con el siguiente contenido: procedimientos, métodos, capacidades, destrezas, valores y actitudes.
 - El docente es el responsable de elaborar el sílabo del curso, con el contenido detallado del curso respectivo.
- NO 02**
 - El docente elabora el plan anual del curso, con el siguiente contenido: nombre del curso, grado y nivel, docente, área, fecha, los periodos, contenidos, actividades, recursos, indicadores y observaciones.
 - El docente debe preparar su plan anual del curso de acuerdo a las normas educativas vigentes y al reglamento de educación elementary.
 - Es responsabilidad del docente hacer su Lesson Plan, elaborado con un período de anticipación óptimo y holgado.
- NO 03**
 - Las evaluaciones de la enseñanza de los diferentes cursos se regirán de acuerdo a las normas, metodología, parámetros y periodicidad de evaluación establecidas.
 - El docente al final de cada bimestre debe presentar un Informe Académico, detallando los logros, dificultades y sugerencias sobre el desarrollo del curso; así como las calificaciones del educando y los correspondientes comentarios del caso.
 - El consolidado bimestral y final de resultados de las evaluaciones a los alumnos deberá tener la firma del docente y el Jefe de Nivel Elementary.
 - Los tutores deberán informar y absolver las consultas de los padres de familia referidas al desempeño del alumno, cuando lo solicite formalmente.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

- Tarjeta Informativa**
 - Emitido por el docente en coordinación con el Psicólogo.
 - Original (O): remitido al padre del alumno.
 - Copia (1): al archivo de la Jefatura de Nivel.
- Formato de indicadores de desempeño**
 - Emitido por el docente en coordinación con el Psicólogo.
 - Original (O): remitido a la Jefatura de nivel, quien lo envía a la Dirección.
 - Copia (1): Remitido a Psicopedagogía.
 - Copia (2): al archivo de la Jefatura de Nivel.
- Plan y Programa anual del curso**
 - Emitido por el docente y la Jefatura de Nivel.
- Plan de clases del nivel**
 - Emitido por el docente y la Jefatura de Nivel.
- Cuadro de asignación de horas por año**
 - Emitido por la Jefatura de Nivel.
- Consolidado de resultados de evaluación**
 - Emitido por la Jefatura de Nivel.
 - Original (O): remitido a la Dirección.
 - Copia (1): remitido al Asistente de Certificación.
 - Copia (2): al archivo de la Jefatura de Nivel
- Plan de contenido de valores**
 - Emitido por el área de Psicopedagogía.
 - Original (O): remitido a los docentes de la Jefatura de Nivel.
- Informe Académico**
 - Emitido por el docente por cada curso.
 - Original (O): remitido a la Jefatura de Nivel.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 10: Enseñanza y Evaluación del Nivel High		RESPONSABLE: Nivel High		CÓDIGO:			
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso			
<p>Orientar y educar de manera integral al educando de acuerdo al ideario del plantel y a las normas de educación vigentes.</p>		<p>Ley de Educación, Normas y Contenidos del área académica y el Plan Anual de Actividades.</p>		<p>El presente proceso tendrá un alcance para los cinco años de High, del primer año al quinto año.</p>			
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Admisión de alumnos y socios	Marketing Institucional y Admisión	Listado de alumnos y padres de familia	El Jefe de High elabora horarios de clase y asigna los tutores y docentes. El docente elabora el cartel de destrezas y habilidades, contenidos del curso y el silabo del mismo de acuerdo al nivel high.	Control del nivel de formación de entrada del educando.	Tarjeta informativa	Padre socio	
Investigación y desarrollo educativo	Asesorías Educativas	Propuestas de mejoras del sistema educativo	El docente elabora el plan anual de curso, programa bimestral y el plan de clase según el contenido curricular.	Control de evaluación periódica del educando	Consolidado de resultado general del año	Certificación educativa	Dirección de Estudios
Planificación de actividades	Asesorías Educativas	Plan anual de actividades del nivel high	El docente efectúa el dictado de clases y realiza las evaluaciones del bimestre, de acuerdo a las normas establecidas.	Control de evaluación bimestral de los alumnos.	Consolidado de resultado general del año.	Revisión Gerencial	Gerencia General
Enseñanza y evaluación psicopedagógica	Psicopedagogía	Resultado prueba de entrada y salida. Informe de estrategias y recomendaciones. Tarjetas informativas	Califica las evaluaciones del curso y obtiene las notas del periodo y las ingresa al sistema. Elabora y emite las tarjetas informativas, con los resultados de evaluación a los padres o socios.		Resultado de la evaluación bimestral del educando	Revisión Gerencial	Gerencia General
Enseñanza y evaluación del nivel elementary	Nivel Elementary	Consolidado de resultados generales del año	Elabora el consolidado final de resultados de la evaluación del educando de high.				
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión			
Plan anual de actividades		Registro de diagnóstico de formación de entrada del educando		Nivel de aprobación de alumnos high			
Enseñanza y evaluación del nivel high		Registro de evaluación del periodo.		Nivel de excelencia de alumnos high			
Pruebas de evaluación de entrada del periodo y bimestral.		Registro de evaluación bimestral del educando		Costo del servicio mensual por alumno high			
Currícula del curso por grado							

PROCESO 10: Enseñanza y Evaluación del Nivel High

ÁREA: Nivel High

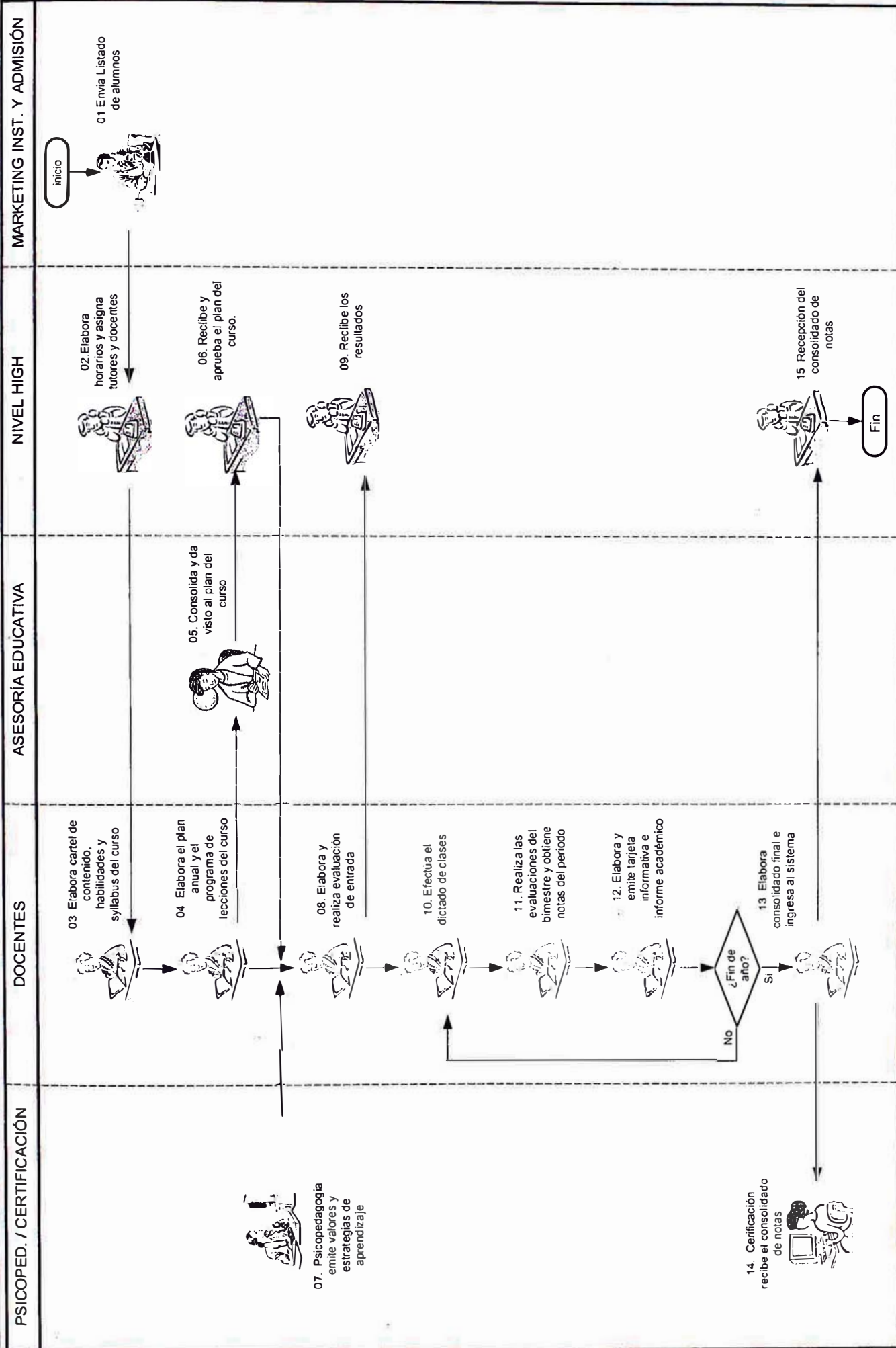
PLAN DE CONTROL DEL PROCESO

Descripción del control	Responsable	Método de control utilizado	Valor esperado de variable de control	Frecuencia de control	Documentos o procedimientos utilizados	Registros de control
Control del nivel de formación de entrada del educando.	Docente / Asesor	Prueba de diagnóstico escrita	Aprobado	Anual	Pruebas y Procedimiento de enseñanza y evaluación del nivel High School	Registro de diagnóstico de formación de entrada del educando
Control de evaluación periódica del educando.	Docente / Asesor	Prueba de evaluación escrita y oral	Aprobado	Semanal	Pruebas y Procedimiento de enseñanza y evaluación del nivel High School	Registro de evaluación del período. Tarjetas informativas
Control de evaluación bimestral de los alumnos.	Docente / Asesor	Pruebas de evaluación escrita	Aprobado	Bimestral	Pruebas y Procedimiento de enseñanza y evaluación del nivel High School	Registro de evaluación bimestral del educando.

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador	Que mide el indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Valor previsto	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte	Destino del reporte	Responsables
1. Nivel de aprobación de alumnos high	Eficacia y eficiencia del aprendizaje	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos high}}$	%	100%	Bimestral y anual	Bimestral y anual	Dirección de Estudios	Jefatura de Nivel
2. Nivel de excelencia de alumnos high	Eficacia y eficiencia del aprendizaje	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos excelentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos high}}$	%		Bimestral y anual	Bimestral y anual	Dirección de Estudios	Jefatura de Nivel
3. Costo del servicio mensual por alumno high	Costo	$\frac{\text{Costo total del servicio high}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos high}}$	%		Bimestral y anual	Bimestral y anual	Dirección de Estudios	Jefatura de Nivel High

PROCESO 10: Enseñanza y Evaluación del Nivel High



PROCESO 10: Enseñanza y Evaluación del Nivel High

PROCEDIMIENTOS 10.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel High

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREA 01, 02 y 03

- Marketing Institucional y Admisión envía el listado de alumnos matriculados por aula del nivel high.
- La Jefatura de High elabora los horarios de clase y asiga a los tutores y docentes por aula. Para esto coordina con el Jefe de Elementary el uso de los salones por asignatura.
- El Docente de cada curso elabora un cartel de destrezas y habilidades, así como también prepara el sílabo del curso con el contenido correspondiente.

TAREA 04, 05, 06 y 07

- El docente elabora el plan anual del curso y el programa bimestral desagregado por semanas de dictado.
- El área de Psicopedagogía emite el informe de estrategias de aprendizaje y el informa de valores, que detalla la responsabilidad, el respeto y otros; que servirá como orientación al alumno durante el periodo de clases.
- El docente elabora un lesson plan, el cual contiene el desarrollo de lo que se va a enseñar en cada clase. Este plan se prepara para cada semana de clases.

TAREA 08, 09, 10 y 11

- Al inicio de las clases el docente del curso toma una Prueba de Entrada a alumnos, para efectuar un diagnóstico de los conocimientos inherentes a la asignatura.
- El docente efectúa el dictado de clases, de acuerdo a su contenido y a las normas de enseñanza establecidas para el curso.
- Cada docente toma evaluaciones correspondiente a cada periodo bimestral, que pueden ser semanales o quincenales. También para la evaluación bimestral del alumno se toma en cuenta la participación, trabajos, guías de aprendizaje e informes de las visitas.
- Desde el sexto grado de Elementary hasta el quinto año de High, se toma un examen bimestral en Historia por motivo del Bachillerato Internacional que ha adquirido el colegio.

TAREA 12, 13, 14 y 15

- El docente ingresa al sistema las notas de las evaluaciones bimestrales obtenidas por los alumnos en la asignatura respectiva.
- El docente cada bimestre elabora una tarjeta informativa por alumno, señalando la situación del educando en el curso. Esta tarjeta se envía a la jefatura de Nivel y para su entrega al padre de familia.
- El docente elabora el consolidado de notas, para esto utiliza un registro auxiliar y un registro oficial, este último asignado por el colegio.
- El docente cada bimestre prepara un informe académico de la asignatura, donde detalla los puntos señalados en el formato establecido.
- El docente al concluir el año escolar, ingresa las notas de los alumnos al sistema y elabora un consolidado final de notas de los cuatros bimestres y lo envía a la Jefatura de Nivel.

PROCESO 10: Enseñanza y Evaluación del Nivel High

PROCEDIMIENTOS 10.1.1: Enseñanza y Evaluación del Nivel High

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

NO 01

- El presente proceso se desarrollará dentro del marco de la Ley General de Educación N° 28044, las normas y contenidos académicos y el plan anual de actividades del área.
- El docente es el responsable de elaborar el cartel de destrezas y habilidades, bimestral y anualmente, con el siguiente contenido: procedimientos, métodos, capacidades, destrezas, valores y actitudes.
- El docente es el responsable de elaborar el sílabo del curso, con el contenido detallado del curso respectivo.

NO 02

- El docente elabora el plan anual del curso, con el siguiente contenido: nombre del curso, grado y nivel, docente, área, fecha, los periodos, contenidos, actividades, recursos, indicadores y observaciones.
- El docente debe preparar su plan anual del curso de acuerdo a las normas educativas vigentes y al reglamento de educación high.
- Es responsabilidad del docente hacer su Lesson Plan, elaborado con un periodo de anticipación óptimo y holgado.

NO 03

- Las evaluaciones de la enseñanza de los diferentes cursos se regirán de acuerdo a las normas, metodología, parámetros y periodicidad de evaluación establecidas.
- El docente al final de cada bimestre debe presentar un Informe Académico, detallando los logros, dificultades y sugerencias sobre el desarrollo del curso; así como las calificaciones del educando y los correspondientes comentarios del caso.
- El consolidado bimestral y final de resultados de las evaluaciones a los alumnos deberá tener la firma del Tutor y el Jefe de Nivel High.
- Los tutores deberán informar y absolver las consultas de los padres de familia referidas al desempeño del alumno, cuando lo solicite formalmente.

Tarjeta Informativa

- Emitido por el docente en coordinación con el Psicólogo.
- Original (O): remitida al padre de familia.
- Copia (1): al archivo de la Jefatura de Nivel.

Formato de indicadores de desempeño

- Emitido por el docente en coordinación con el Psicólogo.
- Original (O): remitido a la Jefatura de nivel, quien lo envía a la Dirección.
- Copia (1): Remitido a Psicopedagogía.
- Copia (2): al archivo de la Jefatura de Nivel.

Plan y Programa anual del curso

- Emitido por el docente y la Jefatura de Nivel.

Plan de clases del nivel

- Emitido por el docente y la Jefatura de Nivel.

Cuadro de asignación de horas por año

- Emitido por la Jefatura de Nivel.

Consolidado de resultados de evaluación

- Emitido por la Jefatura de Nivel.
- Original (O): remitido a la Dirección.
- Copia (1): remitido al Asistente de Certificación.
- Copia (2): al archivo del la Jefatura de Nivel

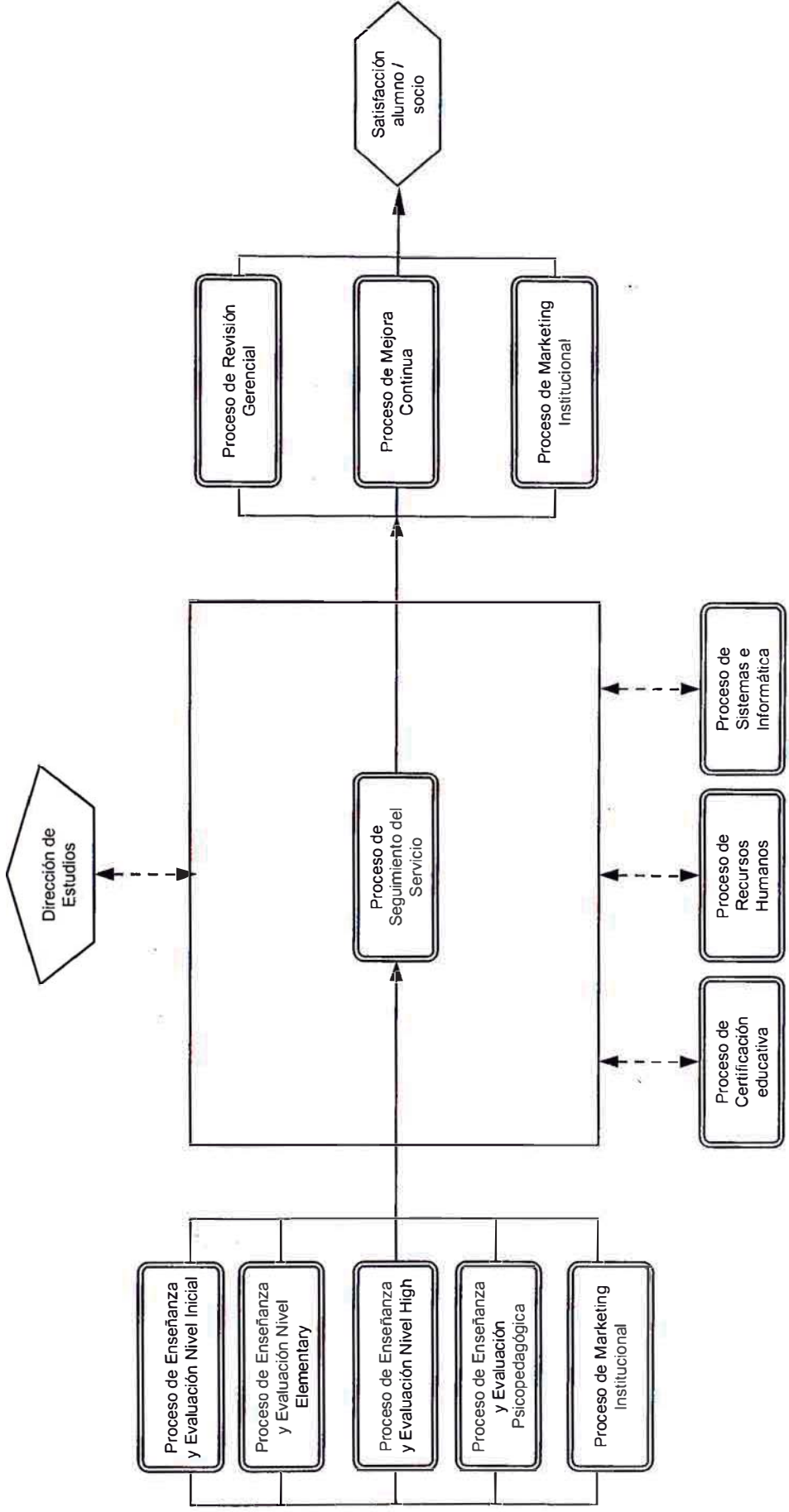
Plan de contenido de valores

- Emitido por el área de Psicopedagogía.
- Original (O): remitido a los docentes de la Jefatura de Nivel.

Informe Académico

- Emitido por el docente por cada curso.
- Original (O): remitido a la Jefatura de Nivel.

11. PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 11 : Seguimiento del Servicio Educativo

RESPONSABLE: Marketing Institucional y Admisión

CÓDIGO:

Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Asegurar el grado de satisfacción de los alumnos y padres, de tal manera fortalecer la imagen institucional del colegio.	Tener el Plan anual de necesidades, el registro de indicadores de desempeño de alumnos y docentes de los tres niveles.	El proceso tiene un alcance para los alumnos de los tres niveles, así como de los egresados de la institución.

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
						Nombre	Área
Enseñanza y Evaluación Psicopedagógica	Psicopedagogía	Informe de indicadores de desempeño de alumnos y docentes	Atiende y recepciona las quejas y reclamos de los socios (padres), los registra, analiza y notifica al área responsable.	Control de logros de alumnos de diversas actividades realizadas	Informe de quejas y reclamos de socios	Mejora Continua	Gerencia General
	Nivel Inicial	Informe de indicadores de desempeño de alumnos y docentes	El área involucrada analiza y evalúa el reclamo correspondiente, con la finalidad de definir el tratamiento respectivo.	Control del nivel situacional de los alumnos egresados del colegio	Informe de Satisfacción del Cliente (socio)		
Enseñanza y Evaluación del Nivel Inicial	Nivel Elementary	Informe de indicadores de desempeño de alumnos y docentes	El área involucrada realiza el tratamiento adecuado y oportuno al socio, hasta obtener la satisfacción completa del mismo.	Control de satisfacción de los alumnos egresados de los socios o padres.	Informe de ex alumnos ingresantes a las Universidades	Marketing Institucional	Marketing Institucional y Admisión
	Nivel High	Informe de indicadores de desempeño de alumnos y docentes	Marketing Institucional y Admisión elabora el consolidado de resultados de los tratamientos realizados por las áreas responsables, así como el informe de satisfacción del cliente	Control de satisfacción de los socios o padres.			
Marketing Institucional	Marketing Institucional y Admisión	Informe del Plan Anual de necesidades del servicio educativo					

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de Tratamiento de quejas y reclamos	Registro de control de logros de alumnos de actividades realizadas	Índice de quejas y reclamos de los egresados
Informe del Plan anual de necesidades del servicio educativo	Registro de control del nivel situacional de alumnos egresados	Índice de ex alumnos ingresantes a Universidades
Informe de indicadores de desempeño de alumnos y docentes	Registro de control de satisfacción de los alumnos.	Índice de ex alumnos profesionales
	Registro de control de satisfacción de los socios o padres	

PROCESO 11 : Seguimiento del Servicio Educativo

ÁREA: Marketing Institucional y Admisión

PLAN DE CONTROL DEL PROCESO

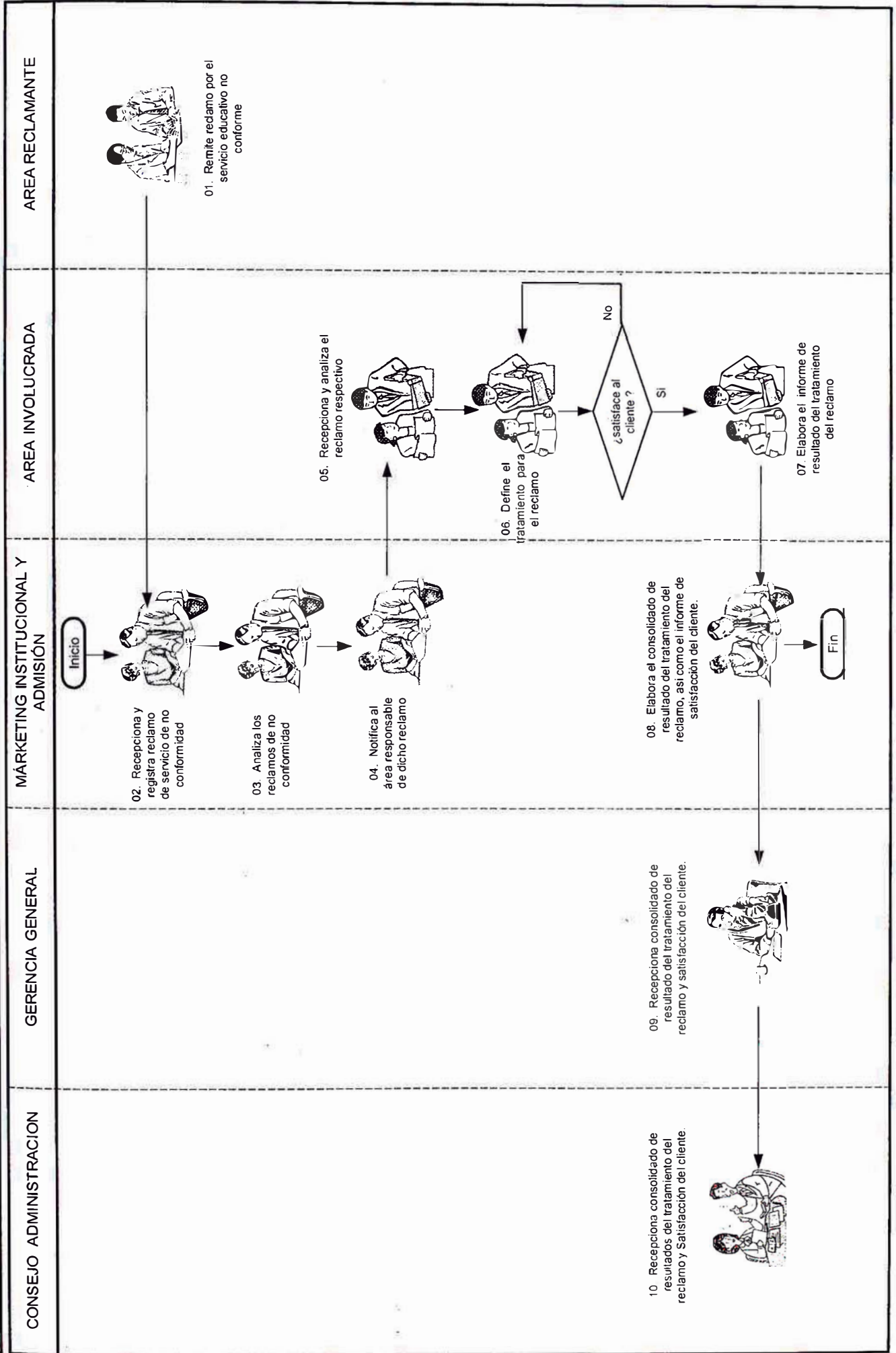
Descripción del control	Responsable	Método de control utilizado	Valor esperado de variable de control	Frecuencia de control	Documentos y procedimientos utilizados	Registros de control
Control de logros de alumnos en diversas actividades realizadas	Marketing Institucional y Admisión	Revisión de indicadores	De acuerdo al indicador	Mensual	Informe de logros de los alumnos en las actividades	Registro de control de logros de alumnos
Control del nivel situacional de los alumnos egresados del colegio	Marketing Institucional y Admisión	Encuesta personal	100 %	Semestral	Encuestas y seguimiento	Registro de control de nivel situacional de egresados
Control de satisfacción de los alumnos	Marketing Institucional y Admisión	Encuesta personal	Alta satisfacción	Semestral	Encuestas y Procedimiento de tratamiento de quejas y reclamos	Registro de control de satisfacción de alumnos
Control de satisfacción de los socios o padres	Marketing Institucional y Admisión	Encuesta Personal	Alta satisfacción	Semestral	Encuestas y Procedimiento de tratamiento de quejas y reclamos	Registro de control de satisfacción de socios o padres

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador	Que mide el indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Valor previsto	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte	Destino del reporte	Responsables
1. índice de quejas y reclamos de los egresados	Calidad del servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ quejas y reclamos de socios}}{\text{N}^\circ \text{ total socios}}$	%	0 %	Mensual	Mensual	Gerencia General	Marketing Institucional y Admisión
2. índice de ex alumnos ingresantes a universidades	Calidad del servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ex alumnos ingresantes}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos egresados}}$	%	100 %	Bimestral	Bimestral	Gerencia General	Marketing Institucional y Admisión
3. índice de ex alumnos profesionales	Calidad del servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ex alumnos profesionales}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos egresados}}$	%	100 %	Bimestral	Bimestral	Gerencia General	Marketing Institucional y Admisión

PROCESO 11 : Seguimiento del Servicio Educativo

PROCEDIMIENTO 11.1.1: Tratamiento de Quejas y Reclamos



PROCESO 11 : Seguimiento del Servicio Educativo

PROCEDIMIENTO 11.1.1: Tratamiento de Quejas y Reclamos

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS del 01 al 04

- Marketing Institucional y Admisión recibe y registra los reclamos y quejas de los socios o padres de la institución.
- Marketing Institucional y Admisión analiza los reclamos y quejas por servicio educativo no conformes, de tal manera de clasificarlos de acuerdo al área responsable.
- Marketing Institucional y Admisión realiza la notificación correspondiente al área responsable, para que tome las medidas pertinentes de solución.

TAREAS del 05 al 07

- El área involucrada analiza las causas que originaron el reclamo por servicio de no conformidad así como las posibles consecuencias de la misma.
- El área involucrada define el tratamiento del reclamo en forma adecuada y oportuna para el socio, de tal manera satisfacer dicha demanda y proteger la imagen institucional del colegio.
- El área involucrada realiza el tratamiento correspondiente a su competencia, hasta satisfacer la demanda del socio reclamante, caso contrario deberá agotar todas las alternativas de solución y obtener la satisfacción completa del socio.
- El área involucrada remite el resultado del tratamiento del reclamo a Marketing Institucional y Admisión, para su conocimiento y análisis respectivo.

TAREAS del 08 al 10

- Marketing Institucional y Admisión registra, elabora el consolidado de resultados de tratamientos de reclamos por servicios de no conformidad, así como el informe de satisfacción del cliente y los remite a la Gerencia General y Consejo de Administración para su conocimiento y archivo hasta su posterior utilización para análisis futuros.

NORMAS PRINCIPALES Y DOCUMENTOS UTILIZADOS

NORMAS PRINCIPALES

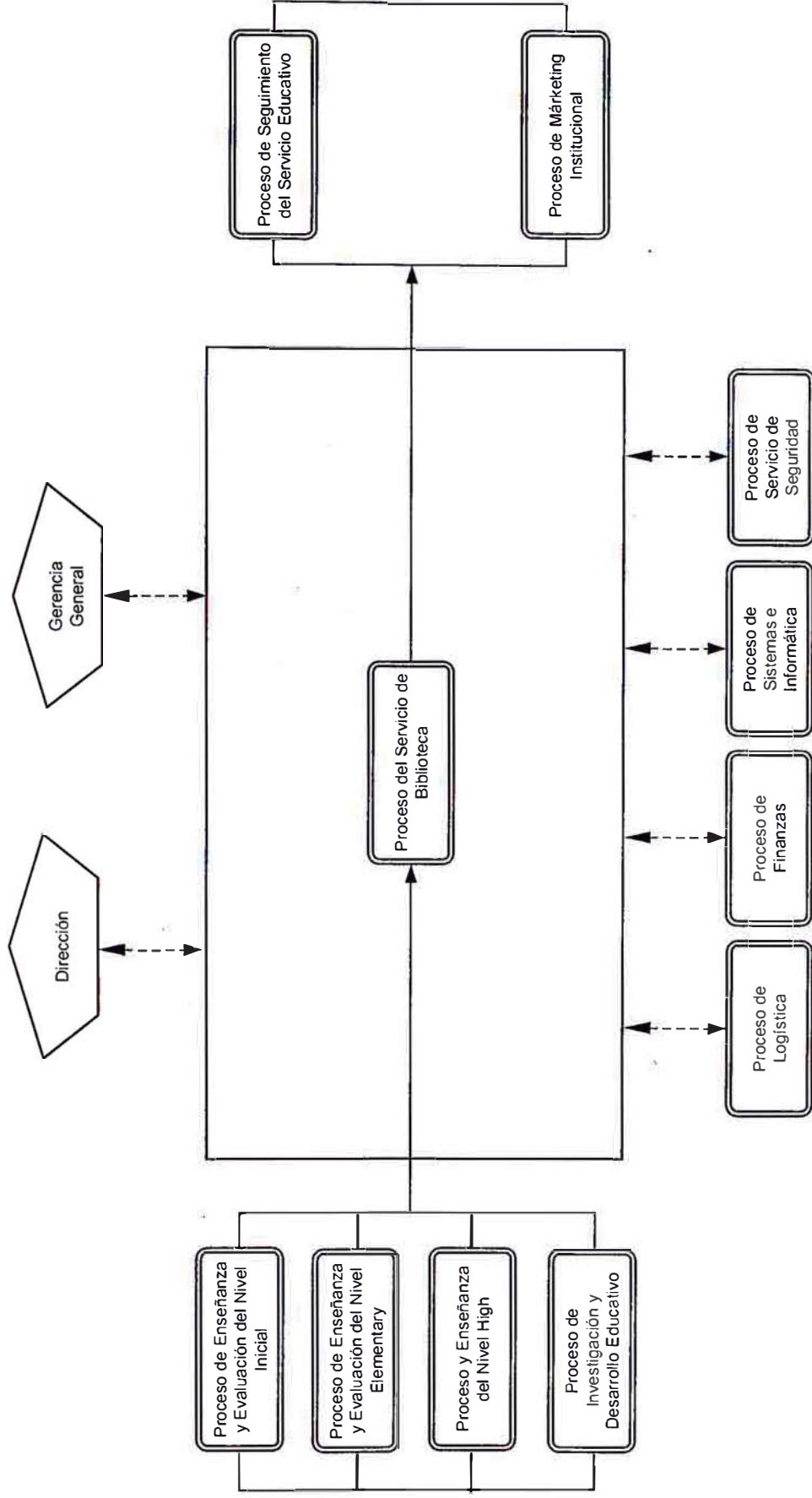
- Marketing Institucional es la responsable de atender y recepcionar los reclamos y quejas de los diferentes socios o padres de familia de la institución.
- El área involucrada tanto administrativa como educativa, es la responsable de definir el tratamiento del reclamo correspondiente, de tal manera dar solución al mismo mediante un procedimiento adecuado y oportuno para el reclamante.
- Marketing Institucional y Admisión es la responsable de elaborar los consolidados de resultados de los tratamientos realizados por las diversas áreas administrativas y educativas responsables de su competencia.
- Marketing Institucional y Admisión es la responsable de preparar las encuestas de satisfacción del servicio educativo a los alumnos y padres, en coordinación con la Gerencia General, Dirección y Jefaturas de nivel.
- Marketing Institucional y Admisión, deberá considerar en las encuestas aspectos de índole estratégica, comercial, organizativa, humana, técnica y operativa, debiéndose realizar con una frecuencia semestral.
- Marketing Institucional y Admisión es la responsable de elaborar el informe de satisfacción del cliente y remitirlo a la Gerencia General para su revisión correspondiente.

DOCUMENTOS UTILIZADOS

- **Informe de indicadores de desempeño de alumnos y docentes**
Elaborado por la Jefatura de nivel y Psicopedagogía.
- **Informe del plan anual de necesidades del servicio educativo**
Elaborado por Marketing Institucional y Admisión.
- **Informe de estrategias y medios de promoción y comunicación**
Elaborado por Marketing Institucional y Admisión.
- **Encuestas de satisfacción del servicio educativo**
Elaborado por Marketing Institucional y Admisión
- **Informe de resultado de consolidado de tratamiento de quejas y reclamos**
Elaborado por Marketing Institucional y Admisión

PROCESOS DE APOYO

12. PROCESO DE SERVICIO DE BIBLIOTECA

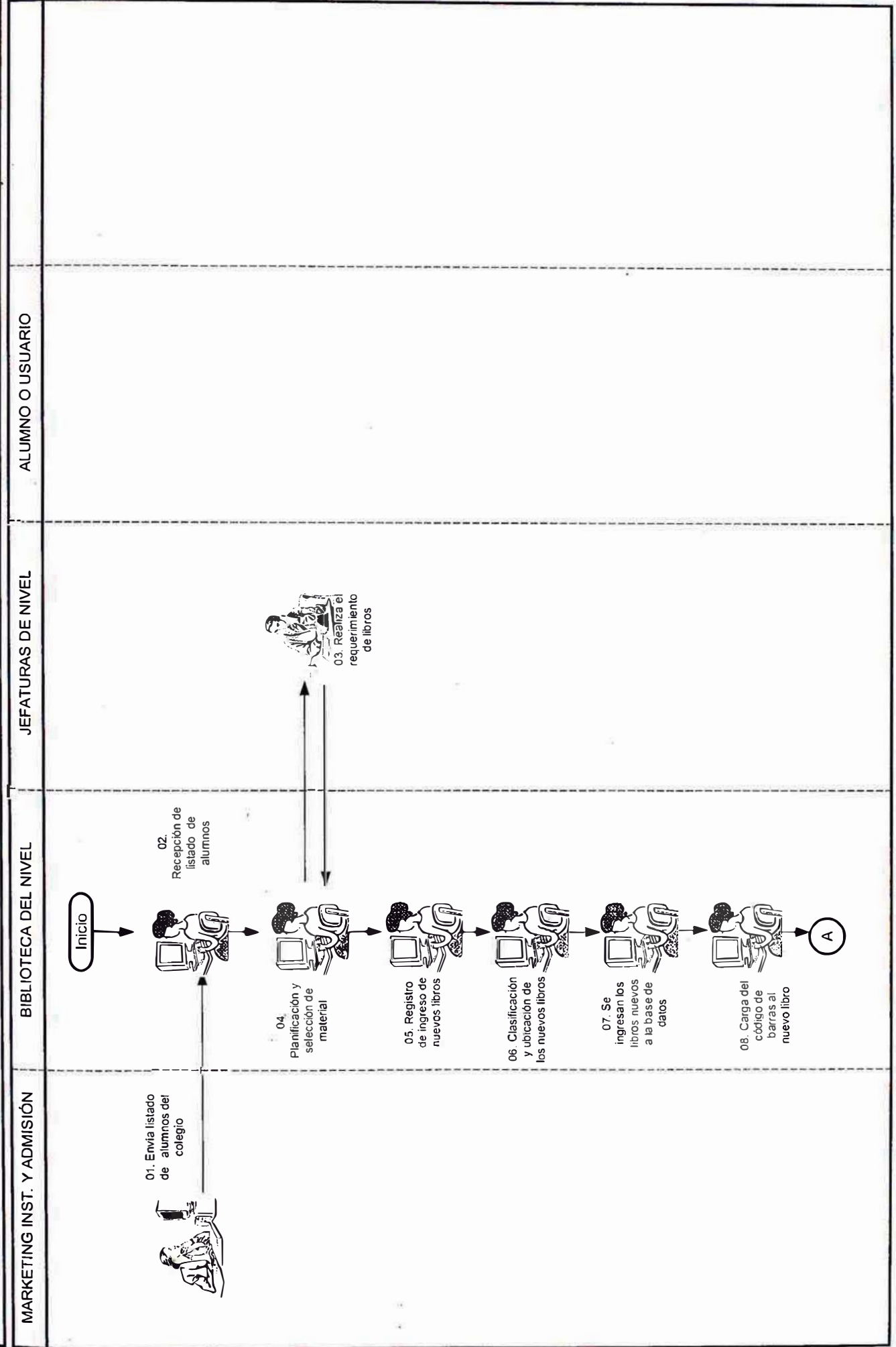


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 12 : Servicio de Biblioteca		RESPONSABLE: Biblioteca de cada nivel educativo		CÓDIGO:				
Objetivos del proceso		Alcance del proceso						
Brindar la metodología adecuada del servicio de consulta de libros, a la comunidad educativa de la institución.		Todos los que solicitan el servicio de biblioteca, deben pertenecer a la comunidad educativa de la institución.						
Requisitos del proceso		Tiene un alcance para toda la comunidad educativa: alumnos, padres o socios, docentes, ex alumnos y administrativos.						
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente		
Nombre	Área				Nombre	Área		
Enseñanza y Evaluación del nivel Inicial	Jefatura de Inicial	Necesidades de libros de inicial	El área de Biblioteca recibe lista de alumnos matriculados enviados por el área de Marketing Institucional y Admisión	Control de inventario de libros. Control de préstamos de libros a alumnos. Control de préstamos de libros a docentes.	Informe de Inventario de libros	Proceso de Seguimiento del servicio educativo	Imagen Institucional y Marketing	
Enseñanza y Evaluación del nivel Elementary	Jefatura de Elementary	Necesidades de libros de elementary	Realiza la planificación y selección de los libros solicitados por las Jefaturas de nivel. Registra el ingreso de nuevos libros, los clasifica por tema, los ubica e ingresa a la base de datos.		Informe de logros en el servicio de biblioteca	Marketing Institucional	Marketing Institucional	
Enseñanza y Evaluación del nivel High	Jefatura de High	Necesidades de libros de high	Realiza la carga del código de barras para el sistema de préstamo. Realiza la atención de los solicitantes de libros. Las consultas se hacen en la sala de lectura.					
Investigación y Desarrollo Educativo	Áreas Asesoras	Programa de mejoras del sistema educativo	Los préstamos de libros se registran en el sistema, mediante el código de barras. Los alumnos o solicitantes usan el libro, lo devuelven el libro y registran la devolución del libro en el sistema.					
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control			Indicadores de gestión			
Procedimiento de Servicio de biblioteca		- Registro de inventario de libros			Índice de consultas de alumnos de inicial			
		- Registro de préstamos de libros a alumnos			Índice de consultas de alumnos de elementary			
		- Registro de préstamo de libros a docentes			Índice de consultas de alumnos de high			

PROCESO 12 : Servicio de Biblioteca

PROCEDIMIENTO 12.1.1: Servicio de Biblioteca



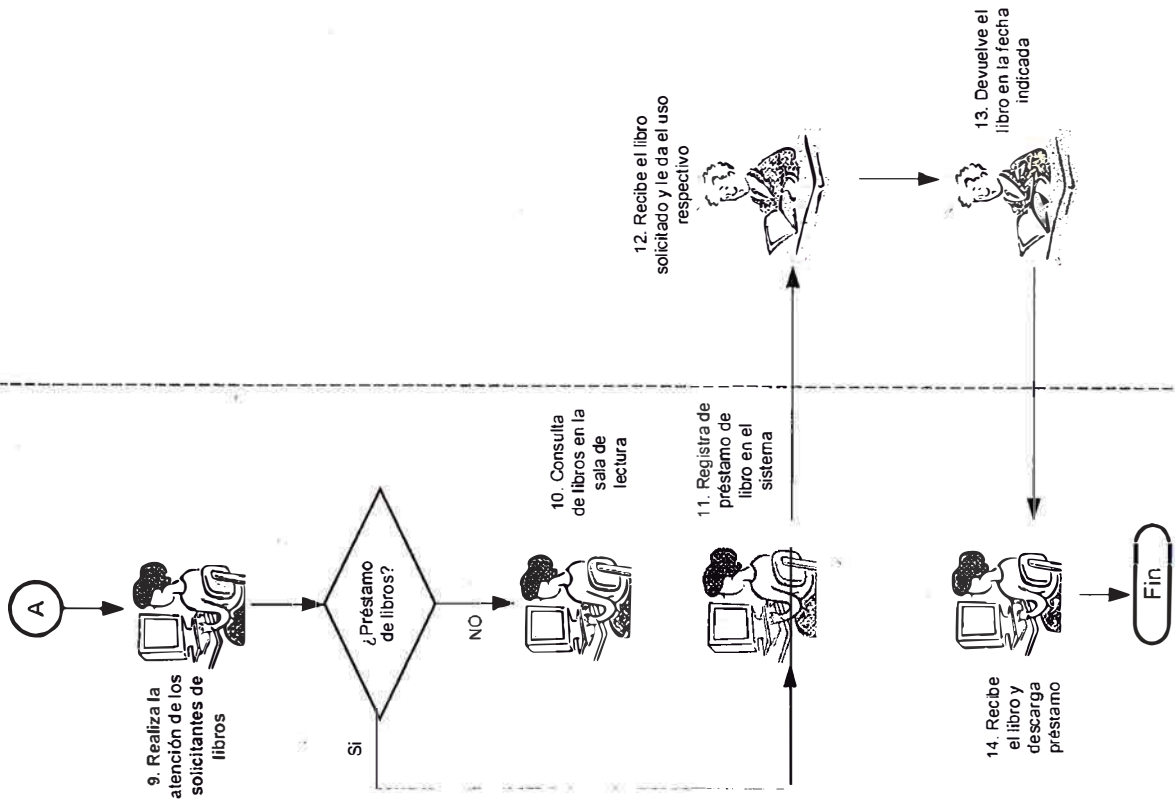
PROCESO 12 : Servicio de Biblioteca

PROCEDIMIENTO 12.1.1: Servicio de Biblioteca

MÁRKETING INST. Y ADMISIÓN

BIBLIOTECA

ALUMNO O USUARIO



PROCESO 12 : Servicio de Biblioteca

PROCEDIMIENTO 12.1.1: Servicio de Biblioteca

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS 01, 02, 03, 04 y 05

- El área de biblioteca recepciona la listado de alumnos enviada por el Dpto. de Marketing Institucional y Admisión.
- El área de biblioteca realiza la planificación y selección del material bibliográfico. Esto es, realiza la planificación y selección de los libros, según los requerimientos de textos establecidos por las Jefaturas de nivel.
- El área de biblioteca registra el ingreso de nuevos libros adquiridos, a través del código "monumentario" establecido.

TAREAS 06, 07 y 08

- El área de biblioteca clasifica los libros de acuerdo al tema, procediendo luego a su ubicación utilizando el sistema universal llamado "Deewey".
- El área de biblioteca ingresa los nuevos libros a la base de datos, realiza la descripción y resumen de cada libro.
- El área de biblioteca realiza la carga de código de barras, para el sistema de préstamos de libros al alumno, docente, padres o ex alumno.

TAREA 09, 10, 11, 12, 13 y 14

- El área de biblioteca del nivel correspondiente, realiza la atención de los alumnos, docentes, padres y ex alumnos.
- Las consultas de libros se realizan en la sala de consulta, mientras que para el préstamo de libros se registra el mismo, con el código de barras impreso en el carné.
- El área de biblioteca entrega el libro al personal que lo solicita, con un plazo de tres días para la lectura respectiva. 3días
- El área de biblioteca recepciona el libro del usuario, lo revisa y descarga el préstamo del sistema de almacén de libros.

PRINCIPALES NORMAS DEL PROCESO

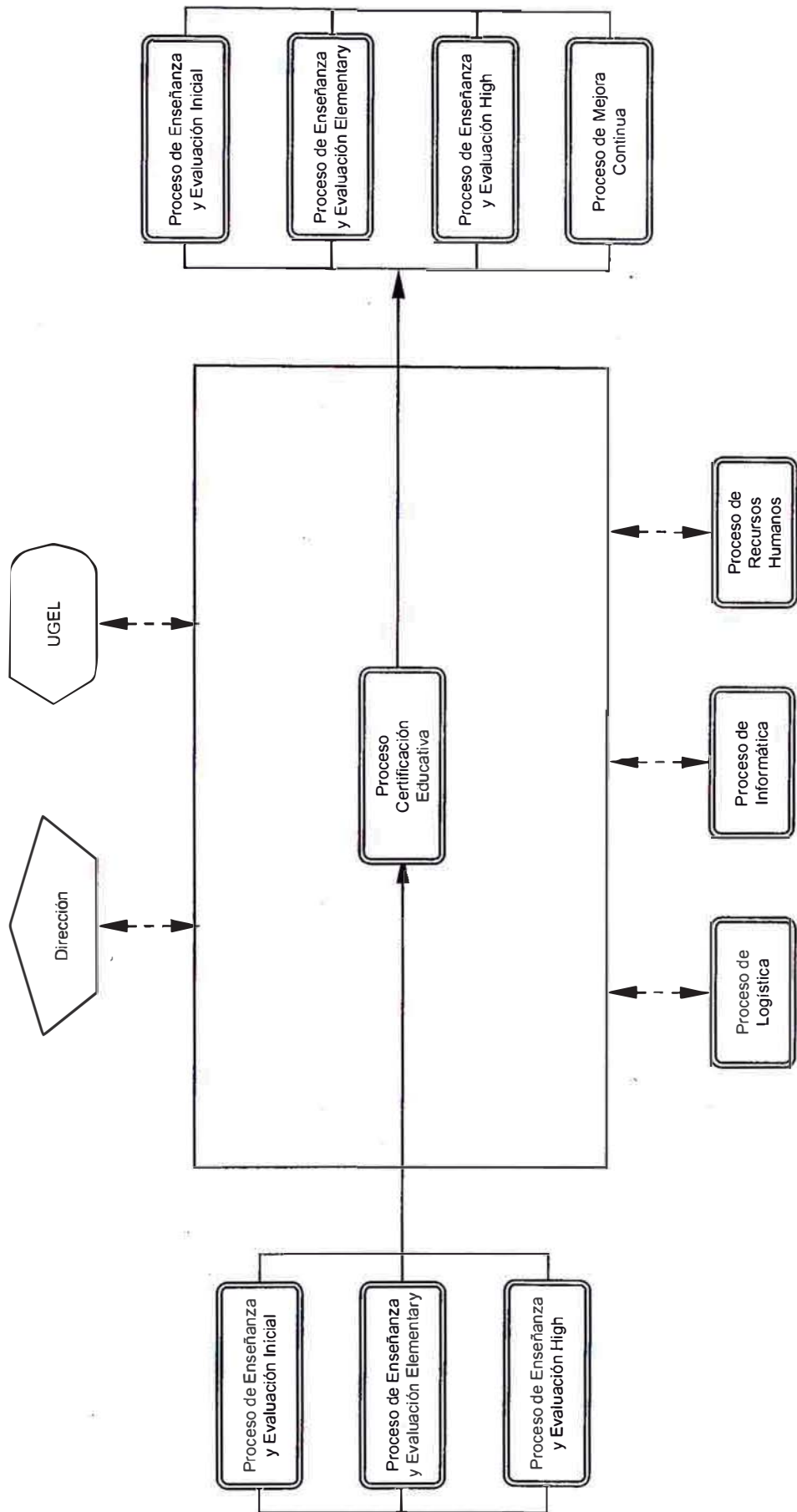
NO 01

- Los alumnos ingresarán a la sala de consultas solo con cuadernos y lapiceros, las mochilas se quedarán en la entrada de la biblioteca.
- La atención a los alumnos son solamente en los recreos y serán exclusivamente para investigaciones, lecturas y trabajos escolares.
- No se prestarán libros a domicilio a aquellos alumnos o usuarios que no tengan su carné de identificación.

NO 02

- El uso de la biblioteca para socios y ex alumnos, se realizará a partir de las 3 pm., hora de salida de los alumnos.
- El uso de las a computadoras por parte de los socios y ex alumnos se efectuará, solo cuando las mismas no estén siendo usadas por los alumnos.
- Los alumnos que solicitan libros se registrarán con su carné a través del código de barras.
- Un alumno solo podrá solicitar como préstamo un libro, por un período máximo de 3 días útiles.
- Un docente solo podrá solicitar como préstamo, hasta tres libros y por un período de 3 días útiles.
- Los padres también podrán solicitar préstamos de un libro presentando su DNI.

13. PROCESO DE CERTIFICACION EDUCATIVA



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 13 : Certificación Educativa

RESPONSABLE: Asistente de Certificación / Dirección

CÓDIGO:

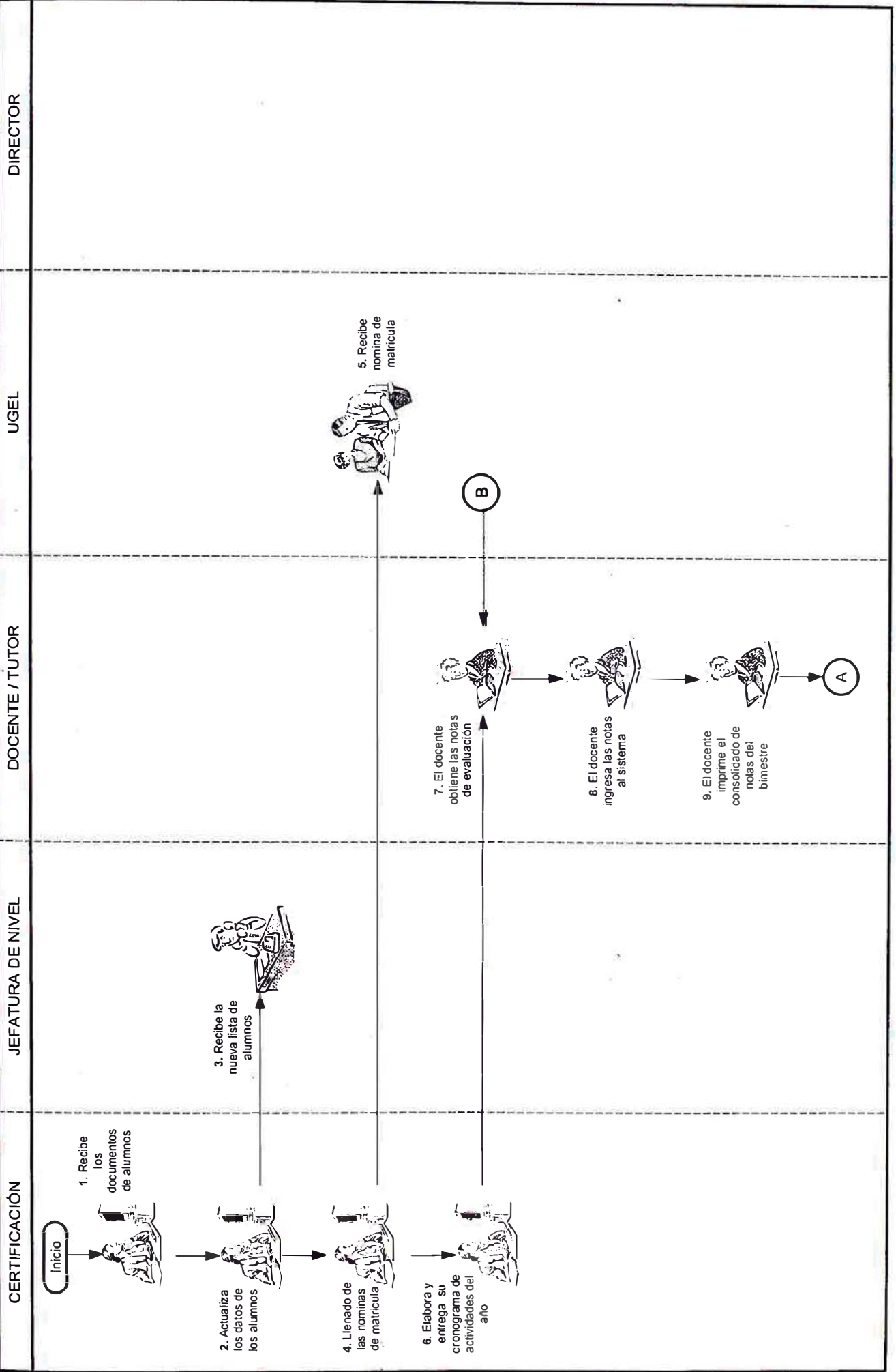
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Brindar la metodología adecuada de certificación, al sistema educativo, de tal modo optimizar la emisión de notas y certificados.	Ley General de Educación y Normas y reglamento del colegio	El presente proceso tendrá un alcance para los tres niveles: inicial, elementary y high.

Proceso Proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso Cliente	
						Nombre	Área
Enseñanza y Evaluación del nivel Inicial	Jefatura de Inicial	Consolidado de notas de evaluación del alumno	Certificación recibe los documentos de los alumnos para el ejercicio educativo. Las Jefaturas de nivel y UGEL reciben el listado de alumnos matriculados en cada grado y nivel.	Control de libretas de notas. Control de certificados de estudios.	Libretas de notas de los alumnos	Enseñanza y Evaluación del nivel Inicial	Jefatura de Inicial
Enseñanza y Evaluación del nivel Elementary	Jefatura de Elementary	Consolidado de notas de evaluación del alumno	El docente ingresa las notas al sistema correspondiente, emite el consolidado de notas y el asesor da el V° B°.		Libretas de notas de los alumnos	Enseñanza y Evaluación del nivel Elementary	Jefatura de Elementary
Enseñanza y Evaluación del nivel High	Jefatura de High	Consolidado de notas de evaluación del alumno	Certificación imprime las libretas con las notas del bimestre y el director las firma y sella, para su entrega a Jefatura de nivel respectiva. Los tutores entregan las libretas de notas a los padres de los alumnos.		Libretas de notas de los alumnos	Enseñanza y Evaluación del nivel High	Jefatura de High
			Certificación al final del año imprime los certificados respectivos, sobre la base de las libretas de notas del ejercicio.		Certificados de estudios	Padres de Familia	Gerencia General
					Acta consolidada de evaluación de educación	Mejora Continua	

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Acta consolidada de Evaluación de la Educación	Registro de control de libretas de notas	Índice de certificación educativa
Procedimiento de elaboración de libretas y certificados.	Registro de control de certificados de estudios	

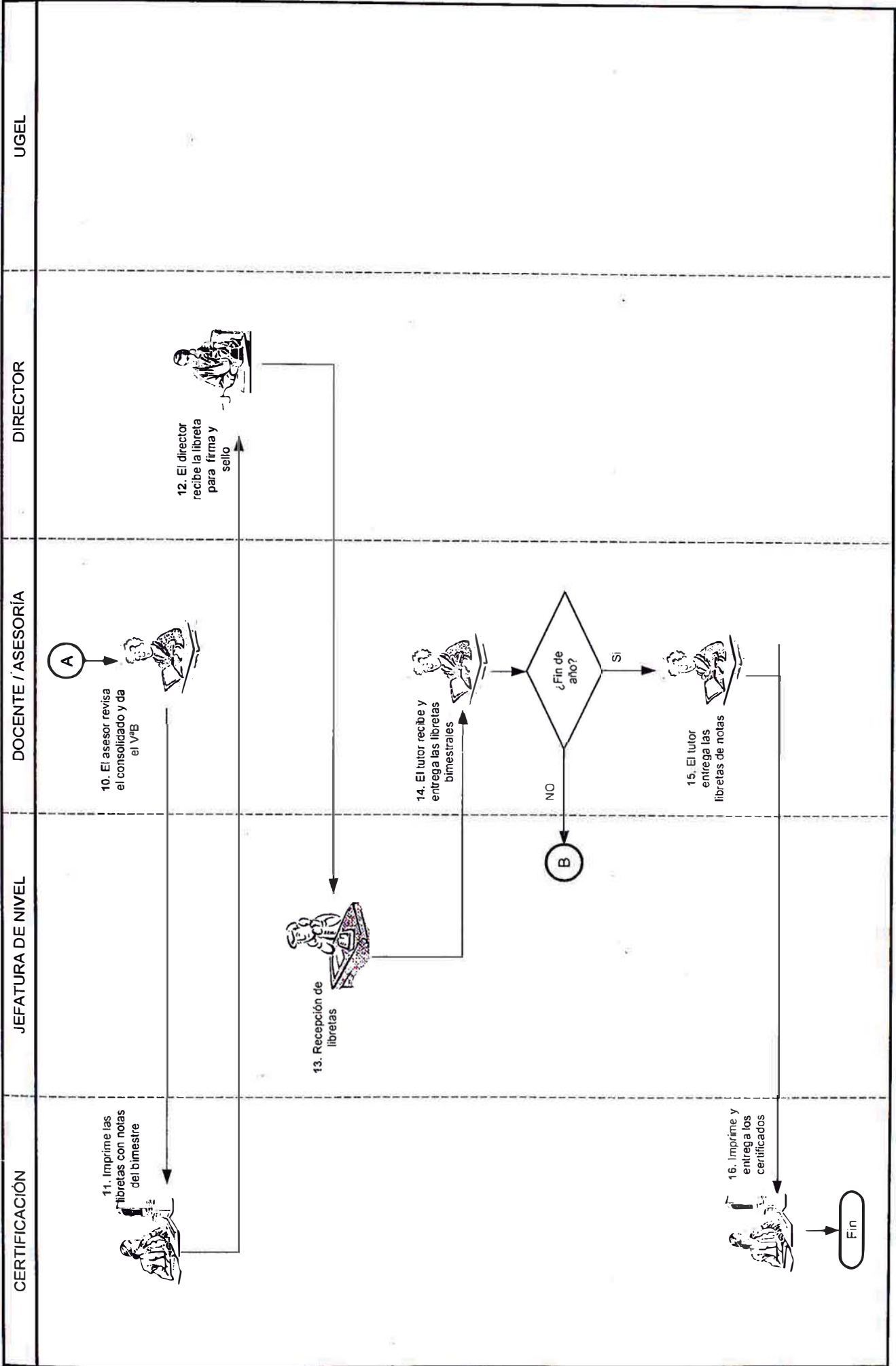
PROCESO 13 : Certificación Educativa

PROCEDIMIENTO 13.1.1: Elaboración de libretas y certificados



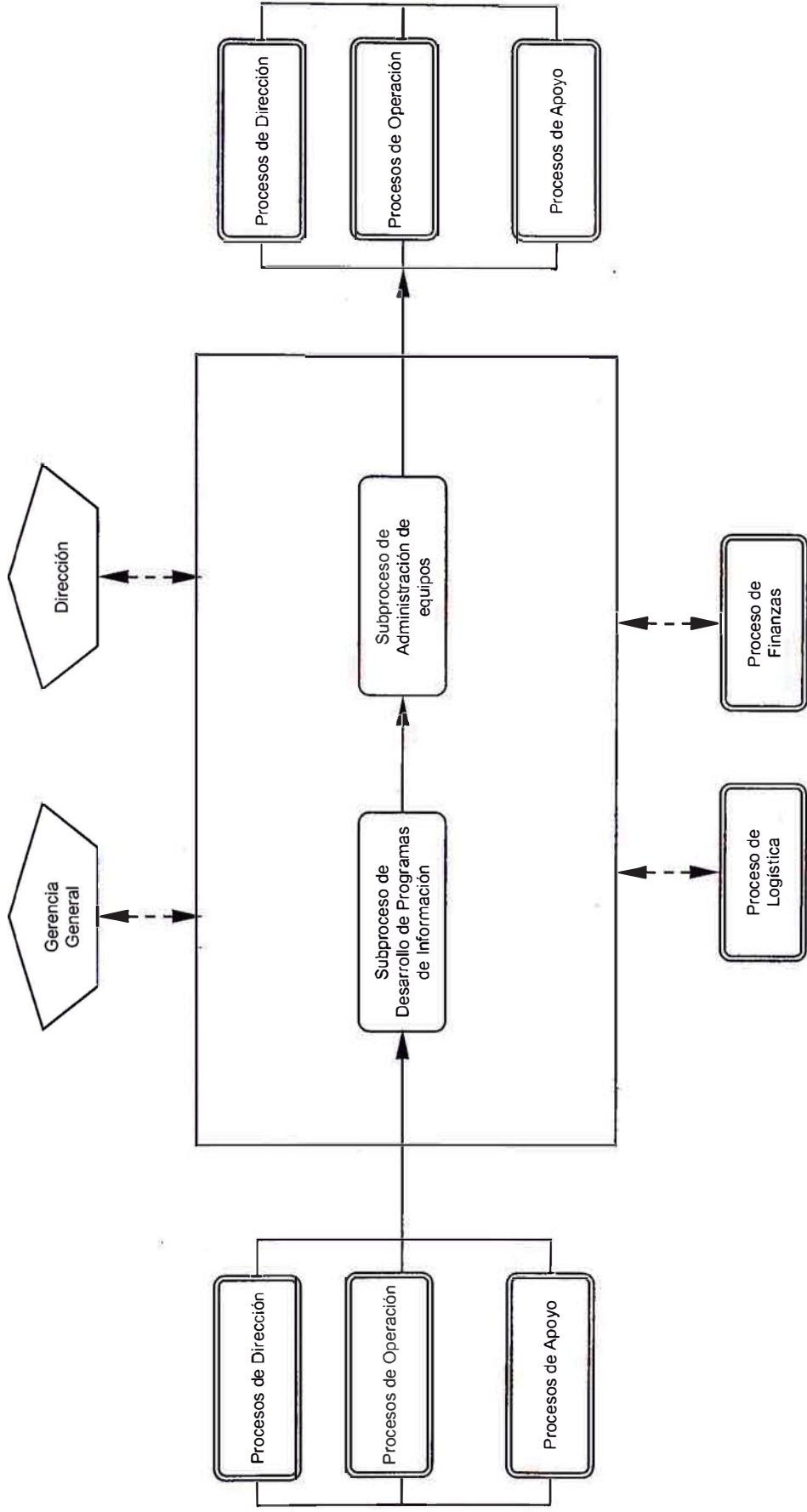
PROCESO 13 : Certificación Educativa

PROCEDIMIENTO 13.1.1: Elaboración de libretas y certificados

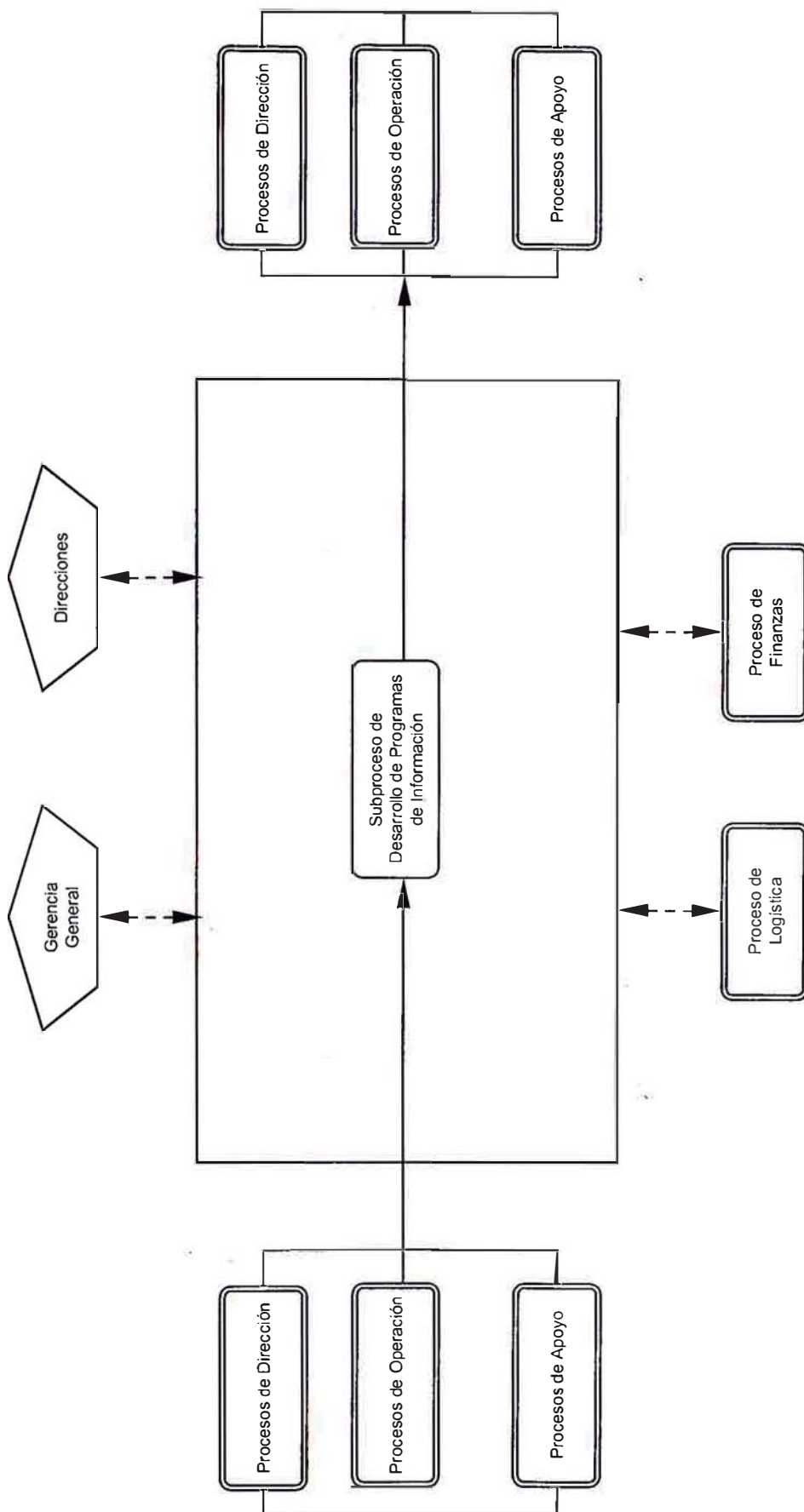


<p>PROCESO 13: Certificación Educativa</p>	<p>PROCEDIMIENTOS 13.1.1: Elaboración de libretas y certificados</p>
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p>	<p>NORMAS PRINCIPALES Y DOCUMENTOS USADOS POR EL PROCESO</p>
<p>TAREAS 01, 02, 03, 04, 05 y 06</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación recibe los documentos de los alumnos matriculados en el ejercicio, actualiza la información y emite el nuevo listado a las jefaturas de nivel correspondientes. ▪ Certificación llena las nóminas de matrícula por grado y por aula y las envía a UGEL para el trámite correspondiente. ▪ Certificación prepara y difunde su cronograma de actividades del año. <p>TAREAS 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14 y 15</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El docente obtiene las notas de evaluación del bimestre y las ingresa al sistema, imprimiendo luego el consolidado de notas de dicho período. ▪ El docente entrega el consolidado de notas al asesor respectivo para su visto bueno y posterior remisión al área de certificación. ▪ Certificación imprime las libretas de notas por alumno y las envía a la dirección para la firma y sello respectiva. ▪ El tutor procede a la entrega de las libretas de notas a los padres de los alumnos, para su conocimiento y firma correspondiente. ▪ Al final del año, el área de certificación procede a la elaboración de los certificados de estudios y a su entrega inmediata a los alumnos. 	<p>NORMAS PRINCIPALES</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El asistente de certificación perteneciente a la dirección del colegio, es el responsable de la emisión de libretas de notas y certificados de manera correcta y oportuna. • El docente encargado de emitir el consolidado de notas bimestrales, es el responsable de entregar las notas al área de certificación en la fecha programada. • El asesor respectivo es el encargado de la revisión del consolidado de notas, comprobando las mismas con el registro oficial y registro oficial. • Certificación debe entregar el certificado de estudios a los alumnos que culminaron el quinto año de high school. <p>DOCUMENTOS USADOS</p> <p>Consolidado de notas bimestral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el docente en coordinación con el Asesor del curso. • Original (O): remitido al área de certificación. • Copia (1): archivo de la jefatura de nivel educativo. <p>Libretas de notas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área de certificación. • Original (O): el tutor es el encargado de entregar a los padres de familia. <p>Certificados de estudios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área de certificación. • Original (O): remitido al alumno respectivo.

14. PROCESO DE SISTEMAS E INFORMATICA



14.1 SUBPROCESO DE DESARROLLO DE PROGRAMAS DE INFORMACION

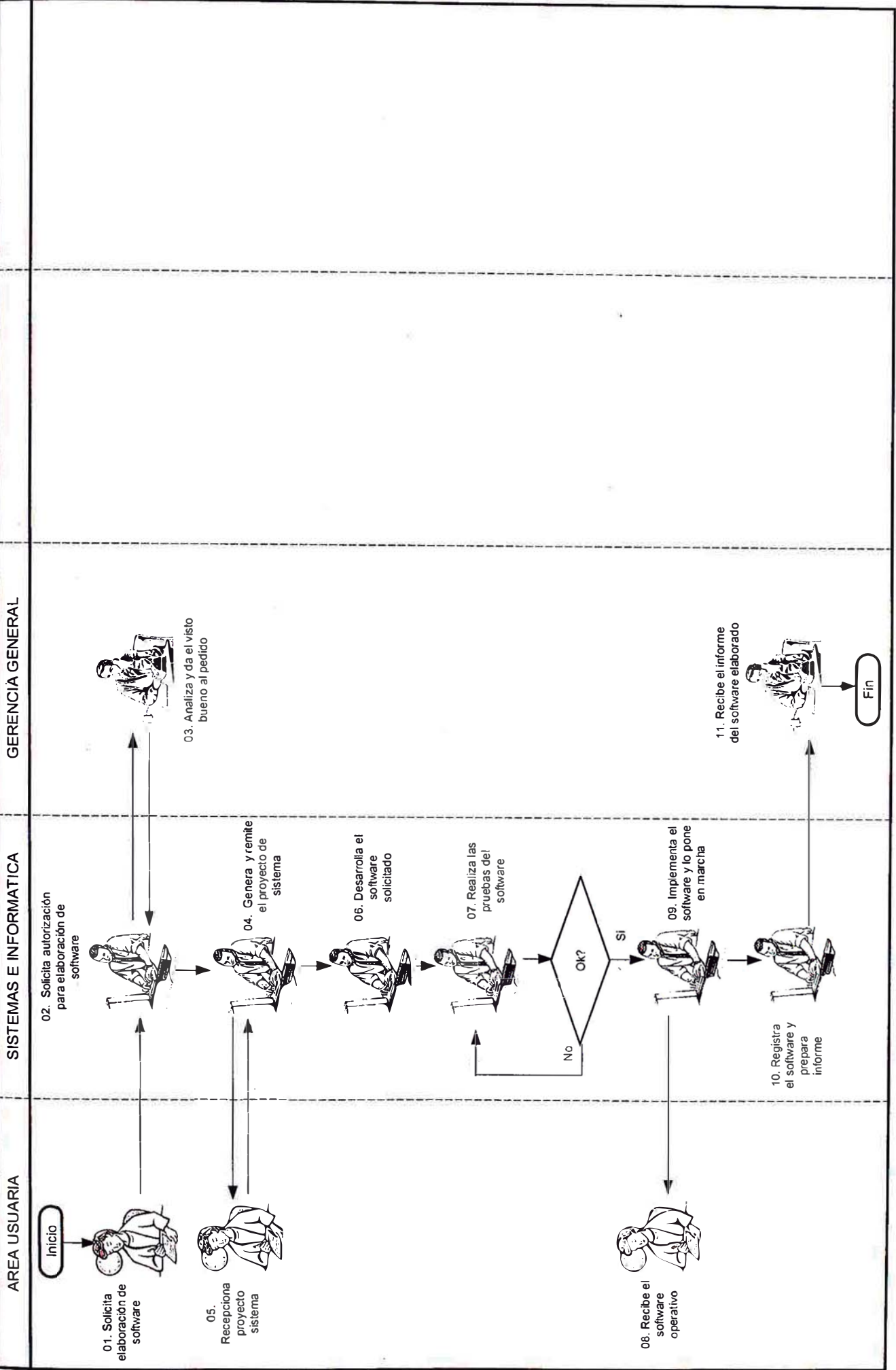


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 14.1: Desarrollo de Programas de Información		RESPONSABLE: Área de Sistemas e Informática		CÓDIGO:	
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso			
<p>Asegurar que la información procesada por las diversas áreas de la Cooperativa, tengan la rapidez y la confiabilidad adecuada.</p>		<p>Requerimiento justificado de innovar o crear un software nuevo, de tal manera satisfaga el procesamiento de la información.</p>			
Alcance del proceso		<p>El presente proceso tiene un alcance para todas las áreas administrativas y educativas de la Cooperativa</p>			
Proceso proveedor		Entradas		Salidas	
Nombre	Área	Actividades realizadas	Controles aplicados	Proceso cliente	
Procesos de la institución solicitantes	Todas las áreas solicitantes	El área usuaria solicita el desarrollo de software, la Gerencia General aprueba y el área de sistemas e informática genera un proyecto.	Control de desarrollo de software	Software desarrollado	Procesos de la institución atendidos
	Todas las áreas solicitantes	Sistemas e informática desarrolla el software, hace las pruebas operativas y lo entrega al área usuaria.			
Procesos de la institución solicitantes		Sistemas e informática elabora un informe de implementación de software y lo remite a la Gerencia General.	Control de mantenimiento preventivo de software	Informe de desarrollo de software ejecutado	Todas las áreas atendidas
		Sistemas e informática ejecuta el mantenimiento preventivo de software.			
		El área usuaria solicita el mantenimiento de software al área de sistemas.	Control de mantenimiento preventivo de software	Informe de mantenimiento de software ejecutado	Gerencia General
		Sistemas e informática efectúa el mantenimiento del software y hace las pruebas correspondientes.			
		Sistemas e informática elabora un informe de mantenimiento de software y lo remite a la Gerencia General.			
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control			
Requerimiento de desarrollo de software		Registro de desarrollo de softwares			
Requerimiento de mantenimiento de software		Registro de mantenimiento preventivo de softwares			
Procedimientos de desarrollo de software		Registro de mantenimiento correctivo de softwares			
Procedimientos de mantenimiento de software					
Indicadores de gestión					
		Índice de desarrollo de softwares			
		Índice de mantenimiento preventivo de softwares			
		Índice de mantenimiento correctivo de softwares			

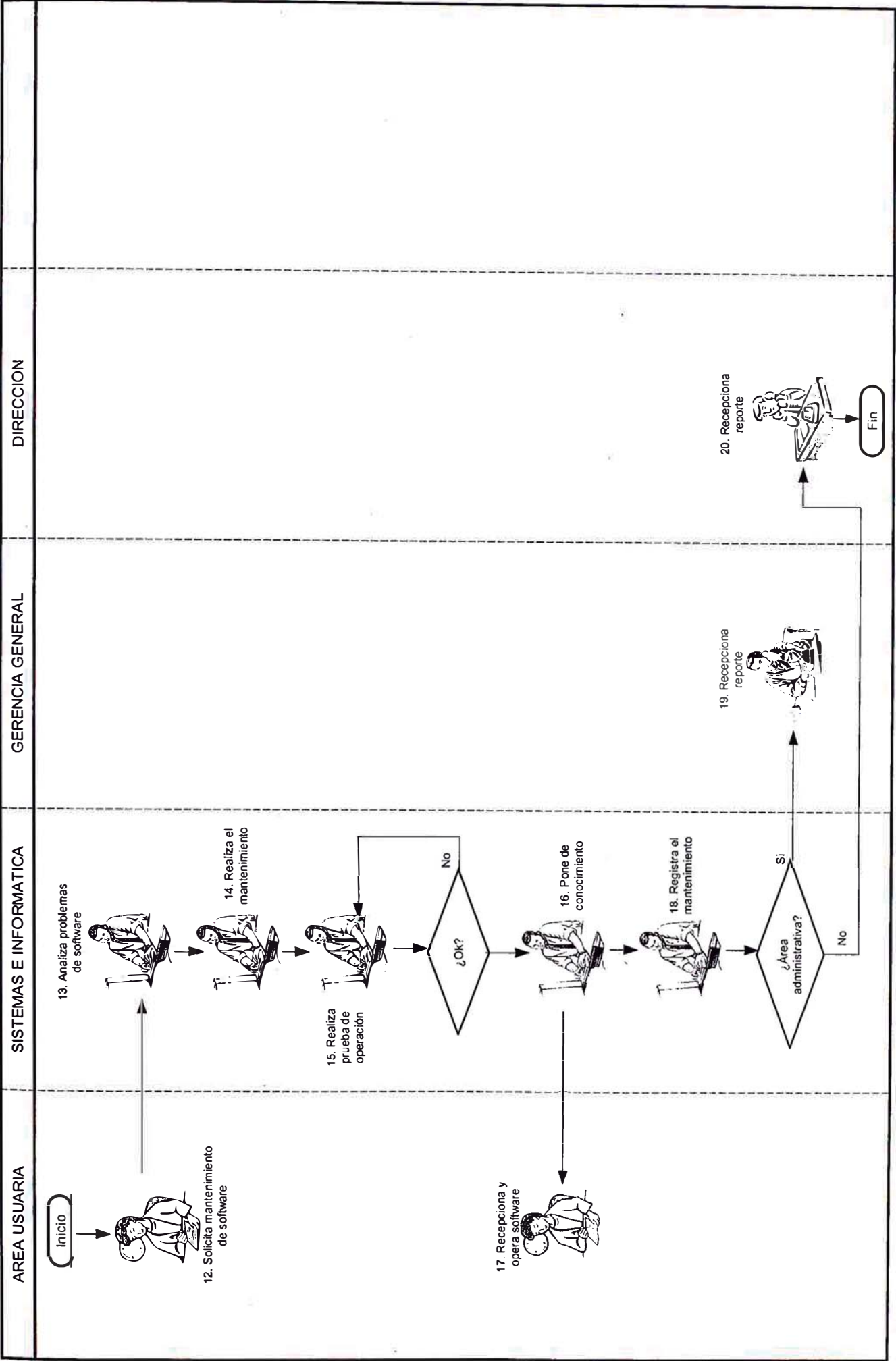
PROCEDIMIENTO 14.1.1: Desarrollo de Softwares

SUBPROCESO 14.1: Desarrollo de Programas de Información



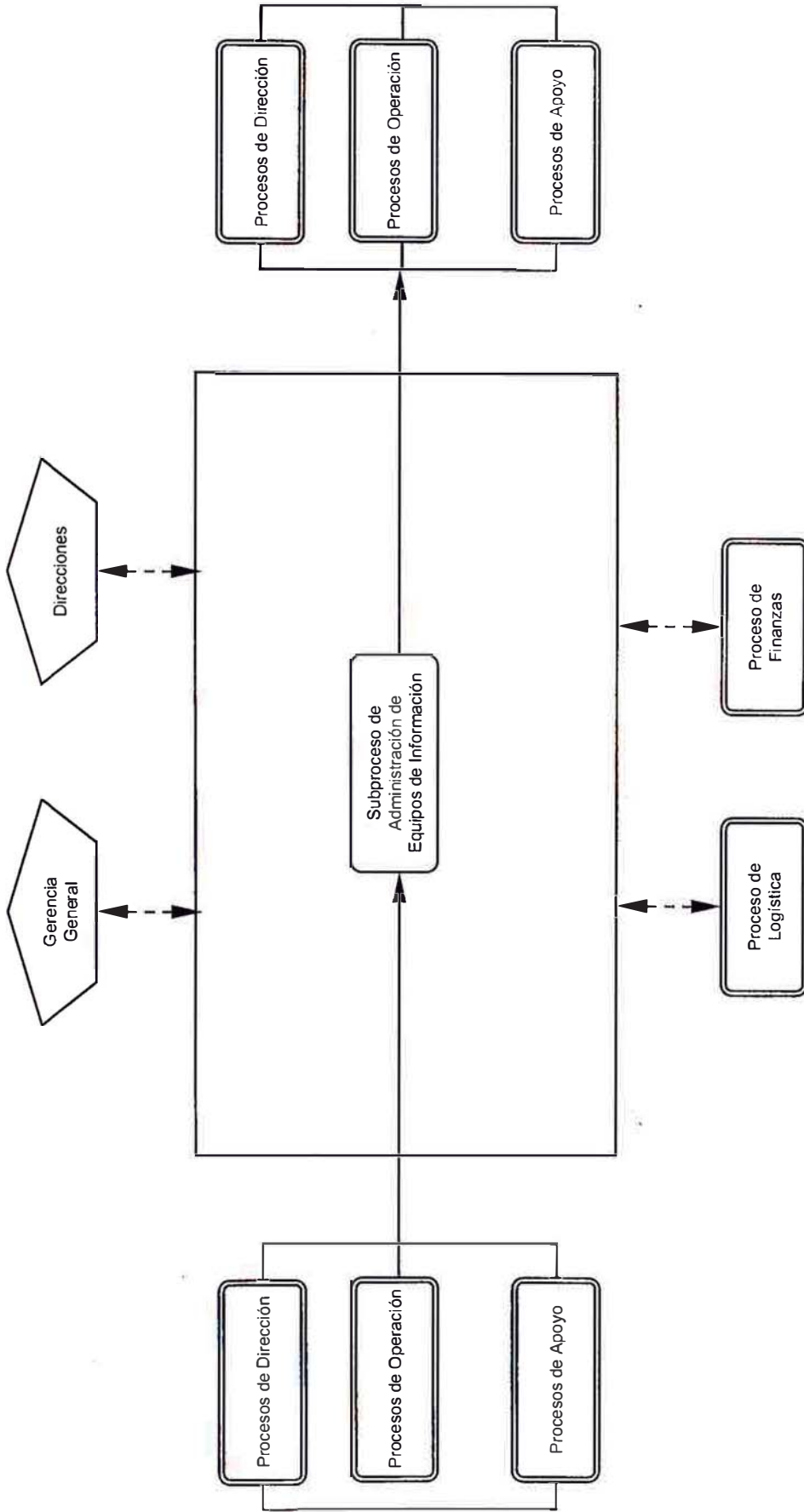
SUBPROCESO 14.1: Desarrollo de Programas de Información

PROCEDIMIENTO 14.1.2: Mantenimiento de Softwares



<p>PROCEDIMIENTOS: 14.1.1 y 14.1.2</p>	<p>SUBPROCESO 14.1: Desarrollo de Programas de Información</p>
<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p>	<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p>
<p>NORMAS PRINCIPALES</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de sistemas e informática será la responsable del desarrollo de los softwares solicitados por las áreas usuarias, así como el perfecto funcionamiento de los mismos. La Gerencia General dará el visto bueno para el desarrollo del nuevo software solicitado. El área de sistemas e informática deberá capacitar a los usuarios en el manejo de los programas elaborados y elaborará un manual del sistema, con la finalidad de asegurar la utilización óptima del software implementado. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de sistemas e informática es el responsable de atender y dar prioridad a los sistemas de los usuarios que requieren mantenimiento, de tal forma de evitar paralizaciones que afectan el normal desenvolvimiento de los reportes informáticos de los mismos. El área de sistemas e informática elaborará y ejecutará el programa de mantenimiento preventivo y soporte técnico de todos los sistemas que funcionan en la cooperativa. El área de sistemas e informática es el responsable de aplicar las posibles innovaciones que se tengan que realizan en los sistemas de las diversas áreas de la cooperativa. El área de sistemas e informática deberá monitorear y registrar las deficiencias y limitaciones de los sistemas en forma periódica, con la finalidad, de plantear soluciones con viabilidad técnica y económica. <p>Requerimiento de nuevo software</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por el área usuaria que requiere el software Original (O): remitido a la Gerencia General para la autorización Copia (1): al archivo del área de sistemas e informática <p>Requerimiento de mantenimiento de software</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por el área usuaria que requiere mantenimiento de software Original (O): remitido al área de sistemas e informática Copia (1): al archivo del área usuaria solicitante <p>Reporte de software implementado</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por el área de sistemas e informática Original (O): remitido a la Gerencia General para su conocimiento Copia (1): al archivo del área de sistemas e informática. <p>Programa de mantenimiento de softwares</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por el área de sistemas e informática Original (O): remitido a la Gerencia General para su conocimiento Copia (1): al archivo del área de sistemas e informática 	<p>TAREAS del 01 al 11</p> <ul style="list-style-type: none"> El área usuaria solicita el software necesario a sistemas e informática, quien solicita a la Gerencia General la autorización correspondiente. El área de sistemas e informática desarrolla un proyecto de sistema de acuerdo a la necesidad del usuario y de su entorno con las demás áreas. El área de sistemas e informática desarrolla el software solicitado, de acuerdo al requerimiento del área usuaria, hasta llegar a la optimización en tareas y reportes que genere dicho software en beneficio del usuario y su entorno. El área de sistema e informática realiza los ajustes y modificaciones convenientes hasta la puesta en marcha del software y lo entrega oficialmente al área usuaria. El área de sistemas e informática registra el software implementado y elabora un reporte sobre dicha implementación y se lo entrega a la Gerencia General. <p>TAREAS del 12 al 20</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de sistemas e informática analiza los problemas de software que se presentan en el área usuaria solicitante, de tal manera determinar las causas por la originó. Sistemas e informática lleva a cabo la tarea de mantenimiento de software, realizando luego las pruebas correspondientes para su operación respectiva. Sistemas e informática hace de conocimiento al usuario sobre las fallas y las acciones de adecuadas para evitar la misma. Sistemas e informática registra la acción de mantenimiento y prepara el reporte correspondiente de dicha acción, con los datos necesarios sobre dicho acontecimiento. Sistemas e informática emite reporte de mantenimiento a la Gerencia General, según sea el origen del área atendida.

14.2 SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE INFORMACIÓN



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 14.2: Administración de Equipos de Información

RESPONSABLE: Área de Sistemas e Informática

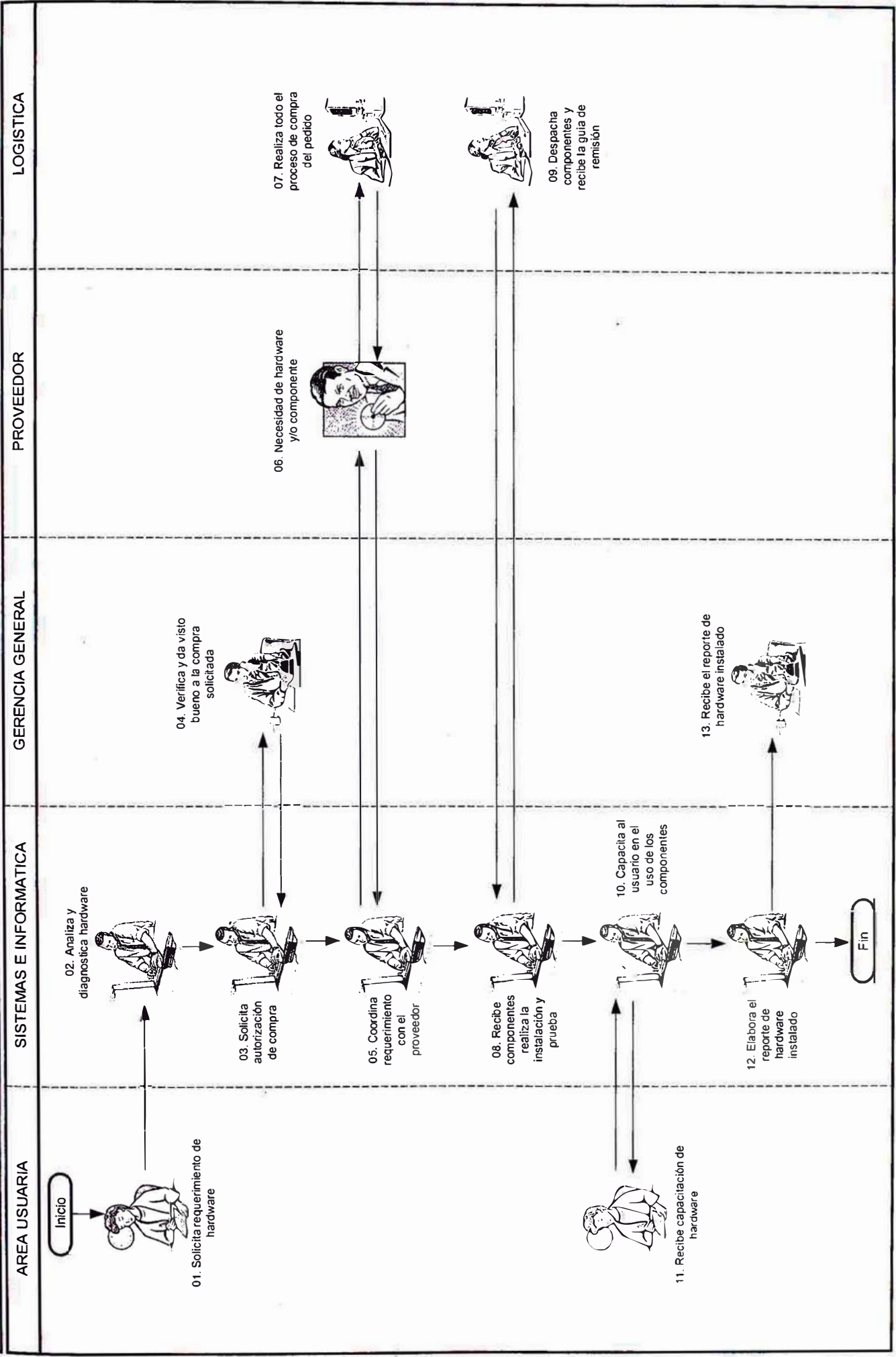
CÓDIGO:

Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso	
Asegurar que los equipos de cómputo de las diversas áreas de la Cooperativa tengan el nivel de operatividad rápido y adecuado.		Requerimiento justificado de repotenciar o adquirir un hardware nuevo, de tal manera satisfaga el la operatividad exigida.		El presente proceso tiene un alcance para todas las áreas administrativas y educativas de la Cooperativa	

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Procesos de la institución solicitantes	Todas las áreas solicitantes	Requerimiento de hardware	El área usuaria solicita la instalación de hardware, la Gerencia General aprueba y el área de sistemas e informática genera el pedido.		Hardware instalado	Procesos de la institución atendidos	Todas las áreas atendidas
Procesos de la institución solicitantes	Todas las áreas solicitantes	Requerimiento de mantenimiento de hardware	Sistemas e informática recepciona los equipos, los instala, hace las pruebas operativas y lo entrega al área usuaria. Sistemas e informática elabora un informe de hardware instalados y lo remite a la Gerencia General.	Control de desarrollo de hardware	Mantenimiento de hardware ejecutado	Procesos de la institución atendidos	Todas las áreas atendidas
			Sistemas e informática ejecuta el mantenimiento preventivo del hardware.	Control de mantenimiento preventivo de hardware	Informe de hardware instalados	Revisión Gerencial	Gerencia General
			El área usuaria solicita el mantenimiento de hardware al área de sistemas e informática. Sistemas e informática efectúa el mantenimiento del hardware y hace las pruebas correspondientes.	Control de mantenimiento preventivo de hardware	Informe de mantenimiento de hardware ejecutado	Revisión Gerencial	Gerencia General
			Sistemas e informática elabora un informe de mantenimiento de hardware y lo remite a la Gerencia General.				

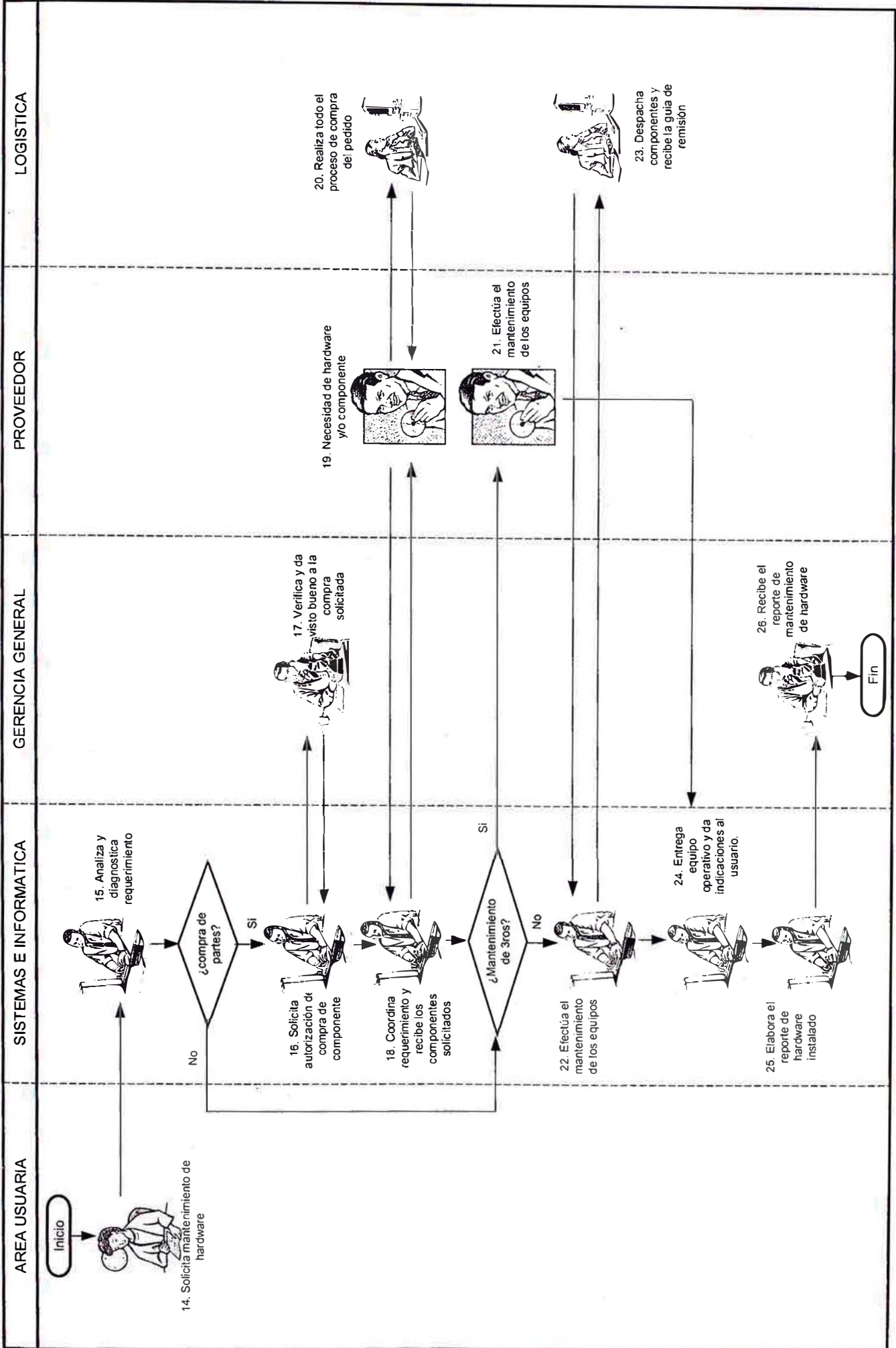
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión	
Requerimiento de instalación de hardware		Registro de instalaciones de hardware		Índice de fallas en los equipos informáticos	
Requerimiento de mantenimiento de hardware		Registro de mantenimiento preventivo de hardware		Índice de mantenimiento preventivo de hardware	
Procedimiento de requerimiento de hardware		Registro de mantenimiento correctivo de hardware		Índice de mantenimiento correctivo de hardware	
Procedimientos de mantenimiento de hardware					

SUB PROCESO 14.2: Administración de equipos de Información **PROCEDIMIENTO 14.2.1: Requerimiento de hardware**



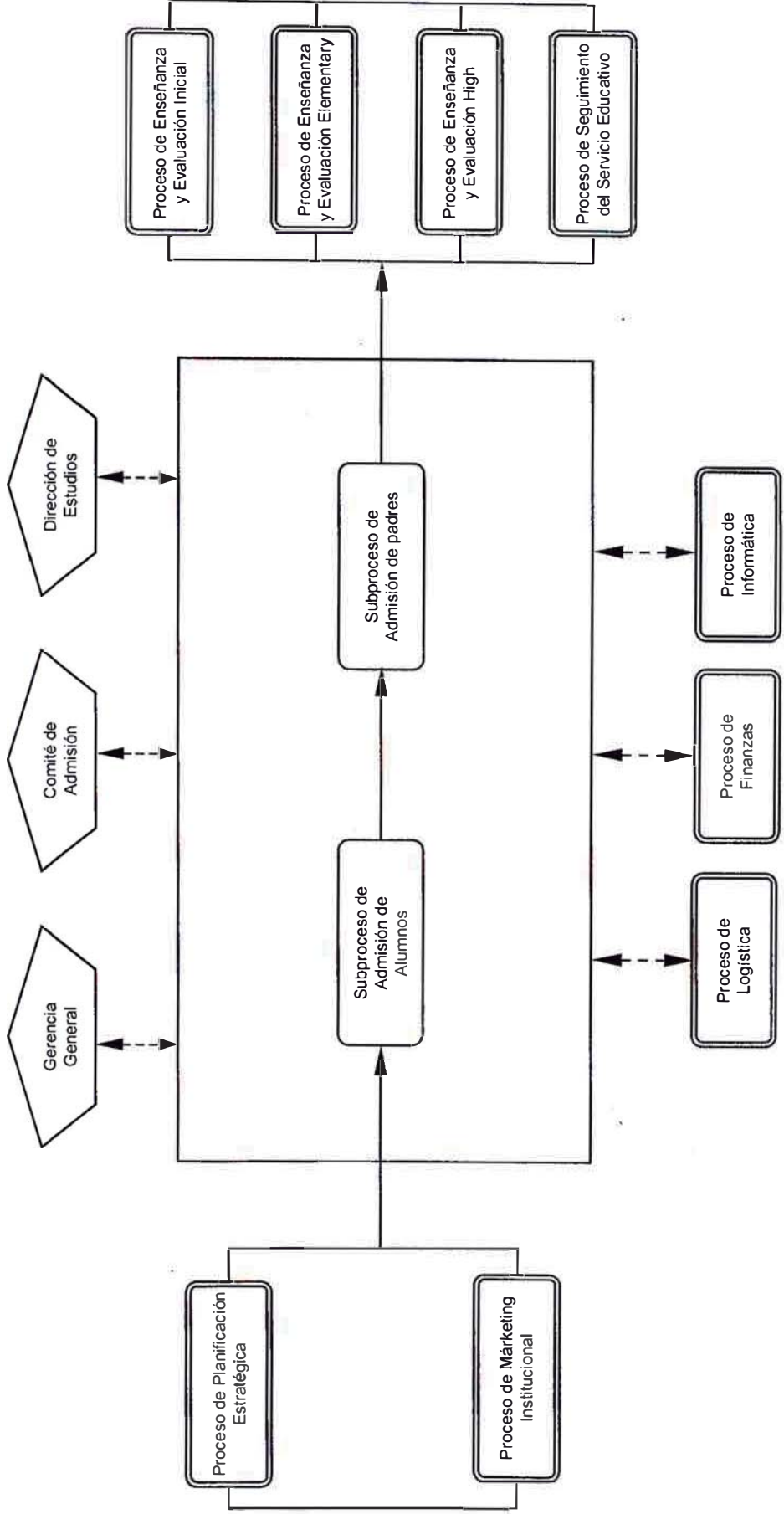
PROCEDIMIENTO 14.2.2: Mantenimiento de hardware

SUB PROCESO 14.2: Administración de equipos de información

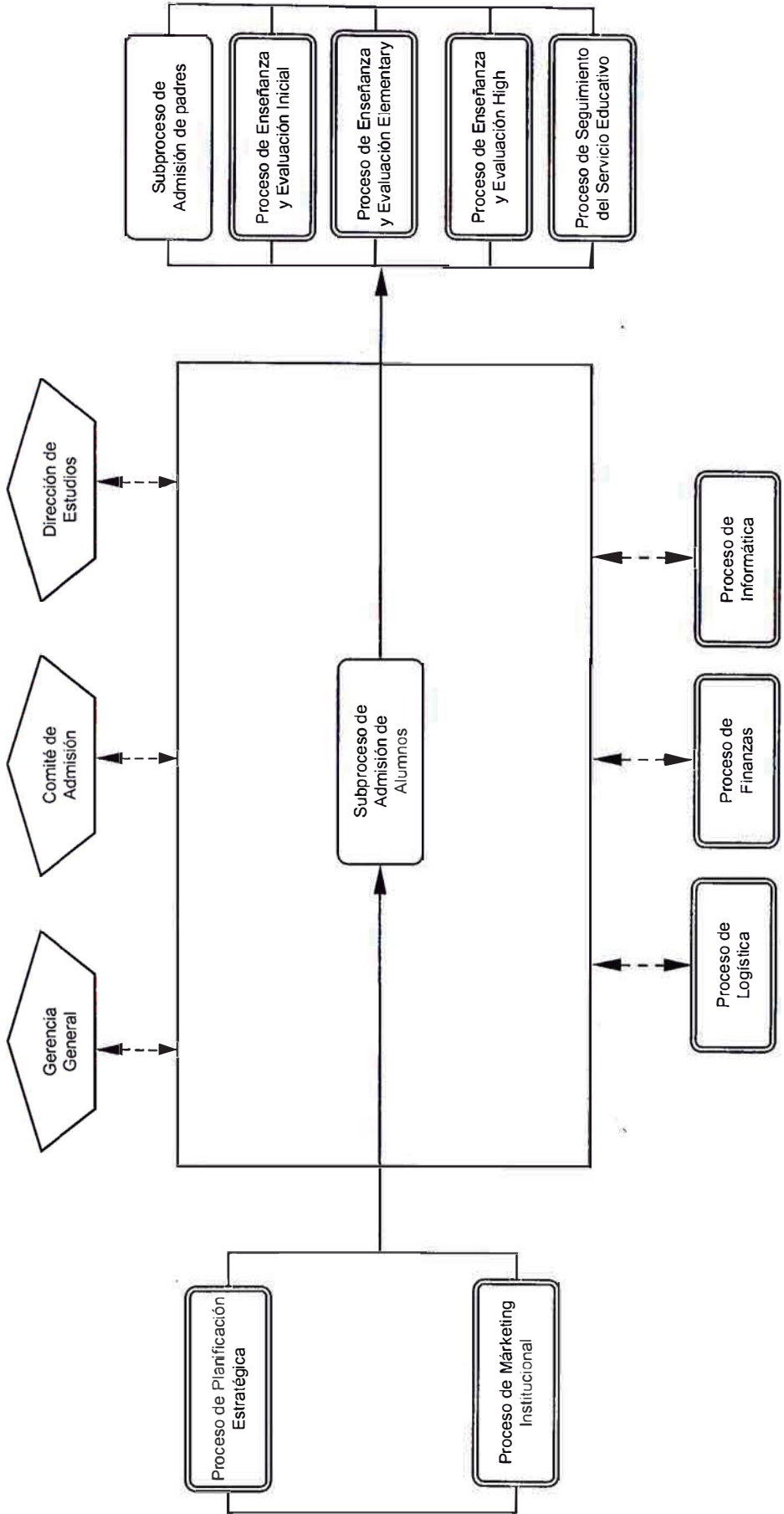


SUBPROCESO 14.2: Administración de Equipos de Información	PROCEDIMIENTOS: 14.2.1 y 14.2.2
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS del 01 al 13</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área usuaria solicita el hardware o equipos informáticos necesarios al área de sistemas e informática, quien solicita a la Gerencia General la autorización correspondiente. • El área de sistemas e informática coordina con el área de logística y el proveedor todas las especificaciones técnicas de los equipos. • El área de sistemas e informática recibe del área de logística los componentes solicitados y firma la guía de remisión en señal de conformidad de los equipos. • El área de sistemas e informática ejecuta la instalación de los equipos, hace la pruebas respectivas y luego de poner operativo el hardware, efectúa las recomendaciones en el uso de los componentes y hace la entrega formal al área solicitante. • El área de sistemas e informática registra las instalaciones de hardware y prepara un reporte sobre dicha implementación y se lo entrega a la Gerencia General. <p>TAREAS del 14 al 26</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de sistemas e informática analiza y diagnostica el requerimiento de mantenimiento de software efectuado por el área solicitante, de tal manera determinar los recursos informáticos necesarios. • Sistemas e informática evalúa si el mantenimiento lo realizará personal técnico externo a la institución, de tal manera decidir que proveedor efectuará dicha labor. • Sistemas e informática lleva a cabo la tarea de mantenimiento de hardware, realizando luego las pruebas correspondientes para su operación respectiva. • Para los casos en los cuales sea necesarios la compra de componentes, el área de sistemas e informática solicita la compra respectiva y una vez recibidos efectúa el mantenimiento de hardware respectivo. • Sistemas e informática registra la acción de mantenimiento de hardware y prepara el reporte correspondiente de dicha acción, con los datos necesarios sobre dicho acontecimiento. • Sistemas e informática emite reporte de mantenimiento de hardware a la Gerencia General, según sea el origen del área atendida. 	<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>NORMAS PRINCIPALES</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de sistemas e informática es la responsable de la instalación de los hardwares solicitados por las áreas usuarias, así como el perfecto funcionamiento de los mismos. La Gerencia General dará el visto bueno para la compra e instalación del nuevo hardware solicitado. • El área de sistemas e informática deberá capacitar a los usuarios en el manejo de los nuevos equipos instalados, con la finalidad de asegurar la utilización óptima del hardware instalado. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de sistemas e informática es el responsable de atender y dar prioridad a los equipos de cómputo de los usuarios que requieren mantenimiento, de tal forma de evitar paralizaciones que afectan el normal desenvolvimiento de los reportes informáticos de los mismos. • El área de sistemas e informática elaborará y ejecutará el programa de mantenimiento preventivo y soporte técnico de todos los hardwares que funcionan en la cooperativa. • El área de sistemas e informática es el responsable de aplicar las posibles innovaciones que se tengan que realizan en los hardwares de las diversas áreas de la cooperativa. • El área de sistemas e informática deberá monitorear y registrar las deficiencias y limitaciones de los equipos informáticos en forma periódica, con la finalidad, de plantear soluciones con viabilidad técnica y económica. <p>Requerimiento de hardware nuevo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área usuaria que requiere el hardware • Original (O): remitido a la Gerencia General para la autorización • Copia (1): al archivo del área de sistemas e informática <p>Requerimiento de mantenimiento de hardware</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área usuaria que requiere mantenimiento de hardware • Original (O): remitido al área de sistemas e Informática • Copia (1): al archivo del área usuaria solicitante <p>Reporte de hardware implementado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área de sistemas e informática • Original (O): remitido a la Gerencia General para su conocimiento • Copia (1): al archivo del área de sistemas e informática. <p>Programa de mantenimiento de hardware</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área de sistemas e informática • Original (O): remitido a la Gerencia General para su conocimiento • Copia (1): al archivo del área de sistemas e informática

15. PROCESO DE ADMISION DE ALUMNOS Y SOCIOS



15.1 SUBPROCESO DE ADMISION DE ALUMNOS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes

RESPONSABLE: Márketing Institucional y Admisión

CÓDIGO:

Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		Alcance del proceso			
Evaluar al alumno postulante en las diversas fases programadas, según las normas establecidas, para su admisión al colegio.		Cumplir con todas las normas de admisión, establecidas en el reglamento respectivo del colegio.		El proceso de admisión cubrirá las vacantes de los tres niveles de educación: inicial, elementary y high.			
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Planificación Estratégica	Gerencia General / Dirección	Plan Operativo Institucional	El área de admisión recepciona solicitudes de los postulantes. El área de admisión elabora base de datos y coordina los pagos de derecho de evaluación de los postulantes con Contabilidad.	Control de inscripción de alumnos postulantes. Control de evaluación de postulantes.	Reporte del listado de alumnos aprobados y carpetas de postulantes Informe de resultados de admisión de alumnos	Subproceso de Admisión de Padres	Gerencia y Comité de Admisión
Márketing Institucional	Márketing Institucional y Admisión	Informe de encuestas y estadísticas	Se coordinan las fechas de evaluación con Psicopedagogía y las Jefaturas de nivel, para la elaboración de los cronogramas respectivos y el comunicado a los padres de postulantes. Las áreas encargadas efectúan las evaluaciones respectivas a los alumnos postulantes y se emiten los resultados. El área de admisión recepciona la relación de los alumnos que aprobaron la evaluación y prepara las entrevistas de postulantes con comité de admisión.	Control de carpetas de postulantes.		Proceso de Seguimiento de Servicio educativo	Imagen Institucional y Marketing
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión			
Procedimiento de inscripción de postulantes		Registro de postulantes por nivel		Índice de aprobación de postulantes por nivel			
Procedimiento de evaluación psicopedagógica		Registro de resultados de evaluación por nivel					
Procedimiento de evaluación académica							

SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes

PROCEDIMIENTO 15.1.1: Inscripción de alumnos postulantes

PSICOPEDAGOGIA

PADRE DEL POSTULANTE

CONTABILIDAD

ADMISIÓN

MARKETING INSTITUCIONAL

Inicio

01. Realiza la difusión



02. Ofrecen visita guiada



04. Recepciona las solicitudes



05. Evaluación de solicitudes



06. Remite a contabilidad



07. Recibe pago y emite recibo



08. Realiza pago por admisión



03. Envía solicitud de ingreso



09. Ingresar a base de datos y coordinar fecha de evaluación



11. Comunica al padre fecha de evaluación



12. Recepciona fecha de evaluación



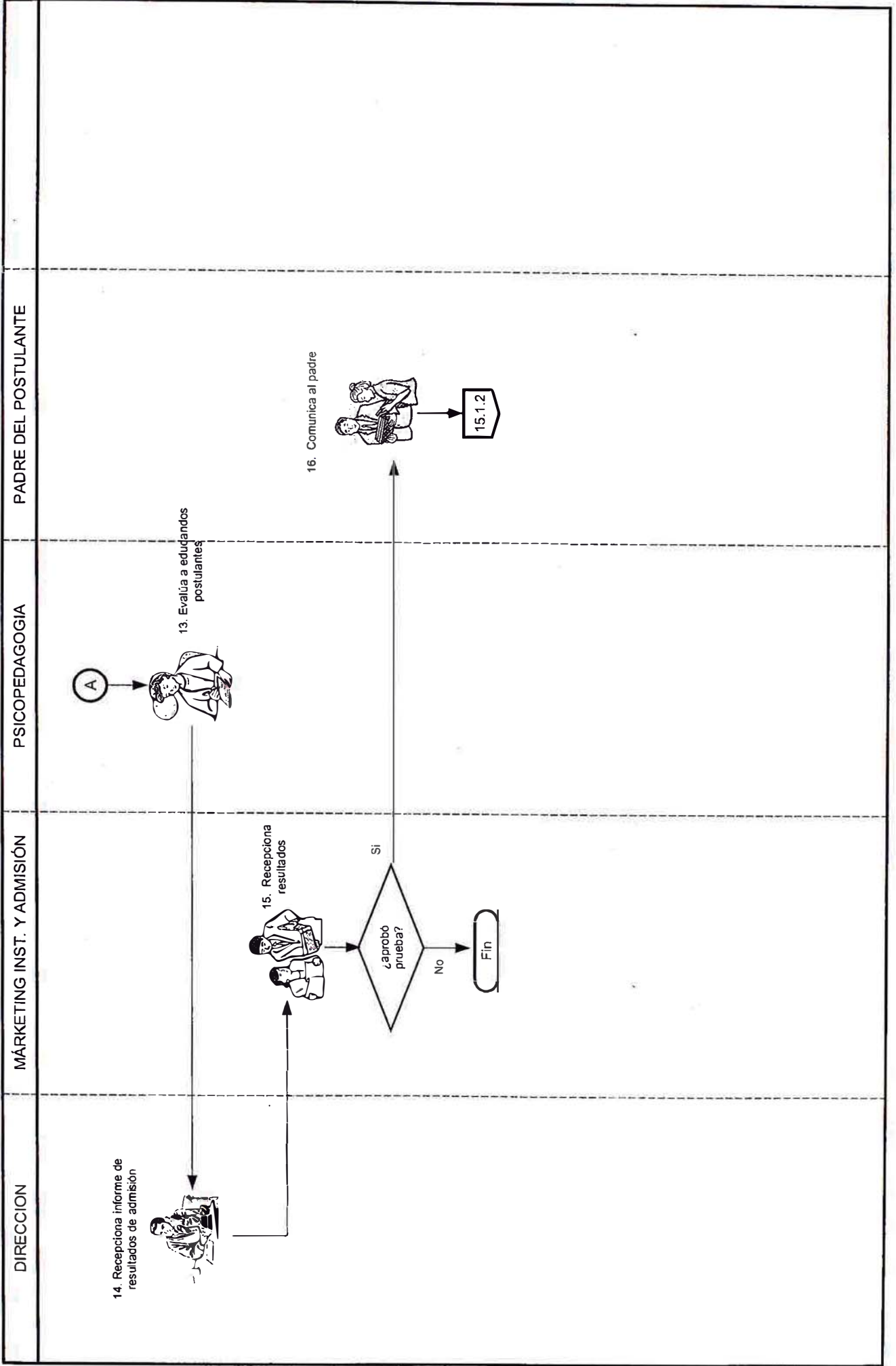
10. Elabora cronograma de evaluaciones



A

PROCEDIMIENTO 15.1.1: Inscripción de alumnos postulantes

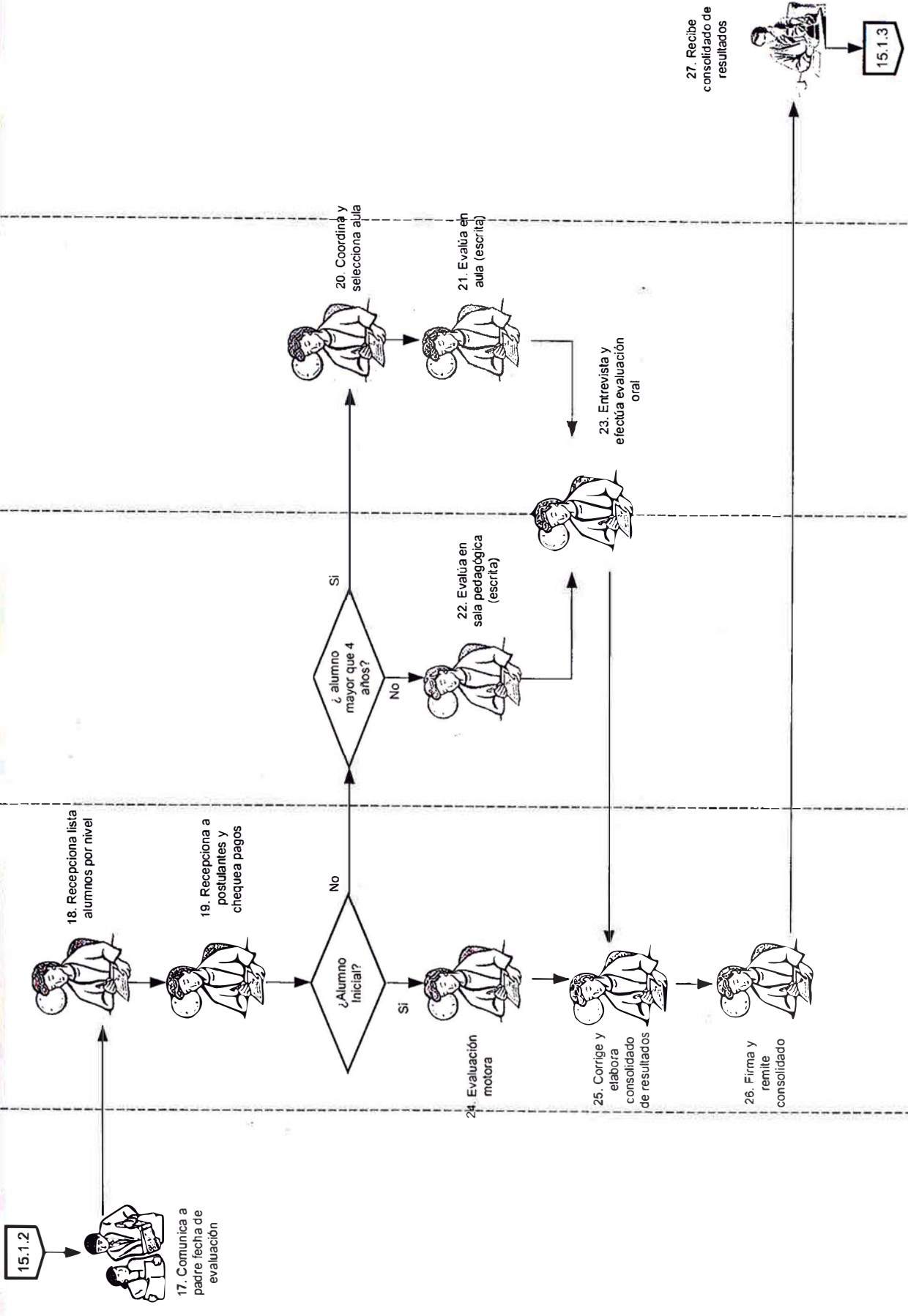
SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes



PROCEDIMIENTO 15.1.2 : Evaluación Psicopedagógica

SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes

MÁRketing INS. Y ADMISIÓN PSICOPEDAGOGÍA PSICOPEDAGOGÍA PSICOPEDAGOGÍA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS



SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes

PROCEDIMIENTO 15.1.3 : Evaluación de nivel

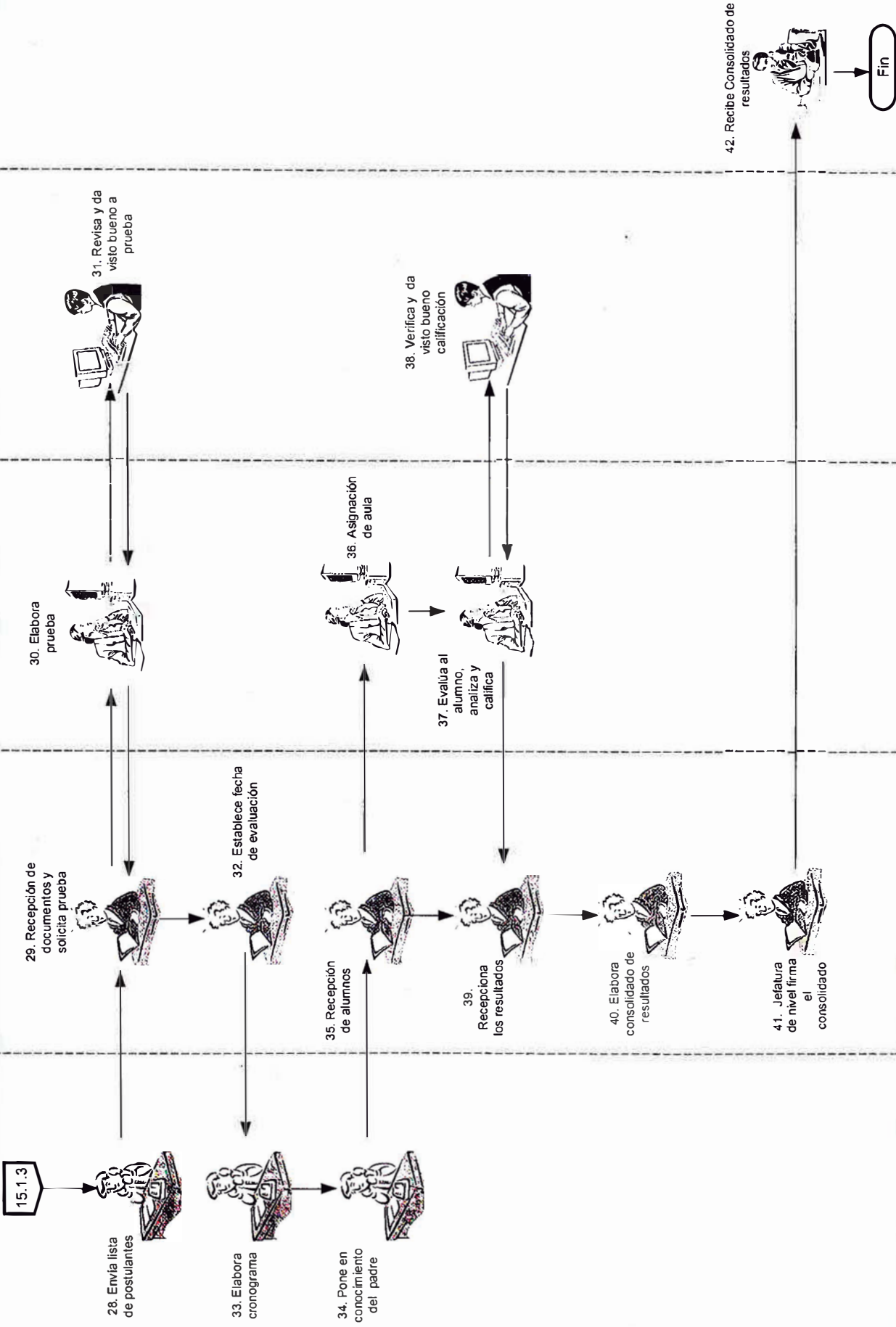
MÁRKETING INS. Y ADMISIÓN

JEFATURA DE NIVEL

DOCENTE

ASESOR

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS



SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes

PROCEDIMIENTOS: 15.1.1 , 15.1.2 , 15.1.3 y 15.1.4

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS del 01 al 12

- El Dirección determina el número de vacantes para los diferentes niveles de educación cuidando la capacidad y calidad de enseñanza.
- El área de Márketing Institucional y Admisión recepciona las solicitudes de los padres postulantes, así como los documentos requisitos para el proceso de admisión de los educandos.
- El área de Márketing Institucional y Admisión remite listado a Contabilidad, para el cobro de derecho de evaluación de admisión que deben realizar los alumnos postulantes.
- El área de Márketing Institucional y Admisión ingresa a base de datos la información de los postulantes y coordina las fechas de evaluación, para el cronograma respectivo y lo comunica a los padres de los alumnos.

TAREAS del 13 al 16

- La Dirección elabora el informe de los resultados de la evaluación a postulantes. Si el educando aprobó la prueba, se evalúa al padre correspondiente.
- En caso que no se apruebe finalizará el proceso comunicando al padre respectivo.
- El Jefe de Psicopedagogía recibe el listado de postulantes por nivel de estudios y los agrupa para la evaluación correspondiente

TAREAS del 17 al 27

- El área de Psicopedagogía recepciona a los postulantes programados, verifica pagos y evalúa a los alumnos según las normas establecidas.
- El Psicólogo de nivel elabora el consolidado de los resultados de las evaluaciones realizadas, y se las entrega al Jefe de Psicopedagogía para la firma correspondiente.
- Psicopedagogía remite a la Dirección la lista de postulantes con los resultados de evaluación psicopedagógica de los mismos.

TAREAS del 28 al 42

- El Jefe de Nivel recibe el listado de postulantes y los documentos de la evaluación psicopedagógica.
- La Jefatura de Nivel coordina con el docente la prueba respectiva y luego establece las fechas de evaluación del postulante.
- El docente correspondiente realiza la prueba de evaluación de conocimientos a los postulantes en las materias: Matemáticas, Comunicación, Ciencia e Inglés (Elementary y High).
- El docente correspondiente califica las prueba y con el visto bueno del asesor se emite el consolidado de resultados del nivel (Elementary o High, que es enviado a la Dirección del colegio.

SUBPROCESO 15.1: Admisión de alumnos postulantes

PROCEDIMIENTOS : 15.1.1 , 15.1.2 , 15.1.3 y 15.1.4

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

NO 01

- El Comité de Admisión estará conformado por un máximo de 5 miembros: un miembro del Consejo de Administración, el Director, un socio con hijo en el nivel inicia y dos socios hábiles.
- El Comité de Admisión debidamente conformado, elegirá los cargos de Presidente, Secretario y Vocales entre sus miembros.
- El equipo de evaluación estará conformado por al menos un integrante de: la dirección, de psicopedagogía y un miembro de cada Jefatura de nivel.

NO 02

- La evaluación para Pre Kinder, será a niños hijos de socios, hijos de ex alumnos o hijos de postulantes a socios nuevos.
- La edad mínima para los niños será de 4 años al 31 de marzo del año siguiente al que postulan.
- La documentación requerida para ingresar al proceso de admisión es: pago de derecho de examen, partida de nacimiento, certificado de salud, tarjeta de vacunas y 3 fotos a color con fondo blanco.

NO 03

- Para traslados externos, alcanzará para hijos a postulantes a socios que solicitan una vacante a cualquier grado de Kinder a 5to de high.
- Para reincorporaciones alcanzará a hijos de socios que se retiraron voluntariamente, que reservaron su matrícula y desean retornar al colegio. Dicha reserva se deberá ratificar hasta el 31 de Diciembre del año anterior al reintegro de su hijo, caso contrario perderá la opción.
- La evaluación para los niveles elementary y high, será escrita y oral (entrevista personal), mientras que para inicial será por evaluación motora.

NO 04

- Las evaluaciones escritas para un número mayor de 4 alumnos se realizarán en un aula del nivel correspondiente, en caso contrario se realizarán en las salas de Psicopedagogía.
- El consolidado de los resultados de las evaluaciones deberá llevar la firma del Jefe del área de Psicopedagógica, como conformidad al mismo.
- El cronograma de evaluación de conocimientos para los postulantes, será establecido por la Jefatura del Nivel.
- Todas las pruebas elaboradas por los docentes, deberán ser revisadas y tener el respectivo visto bueno de los asesores de nivel, quienes también darán conformidad a las pruebas calificadas.
- La prueba de evaluación deberá comprender los temas de: matemáticas, ciencias, comunicación e inglés; y tendrán una duración de 2 horas.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

Reglamento de admisión de alumnos

- Emitido por el Comité de Admisión con la aprobación de la Asamblea General de Socios.

Comprobante de pago por derecho de examen de admisión

- Emitido por Contabilidad, en original para el postulante y la copia para archivo.

Cronograma de evaluación de alumnos

- Emitido por el área de Marketing Institucional y Admisión, en coordinación con las Jefaturas correspondientes.
- Original (O): remitido a la Dirección.
- Copia (1): remitido a Contabilidad
- Copia (2): al archivo del área de Marketing Institucional y Admisión.

Formato de Evaluación

- Preparado por el Psicólogo de nivel y revisado por el Jefe de Psicopedagogía.

Consolidado de resultados de Evaluación Psicopedagógica

- Emitido por el área de Psicopedagogía.
- Original (O): dirigida a Dirección.
- Copia (1): dirigida a Jefatura de Nivel.
- Copia (2): al archivo del área de Psicopedagogía.

Prueba de Evaluación

- Elaborado por el docente correspondiente y firmado por el asesor designado.

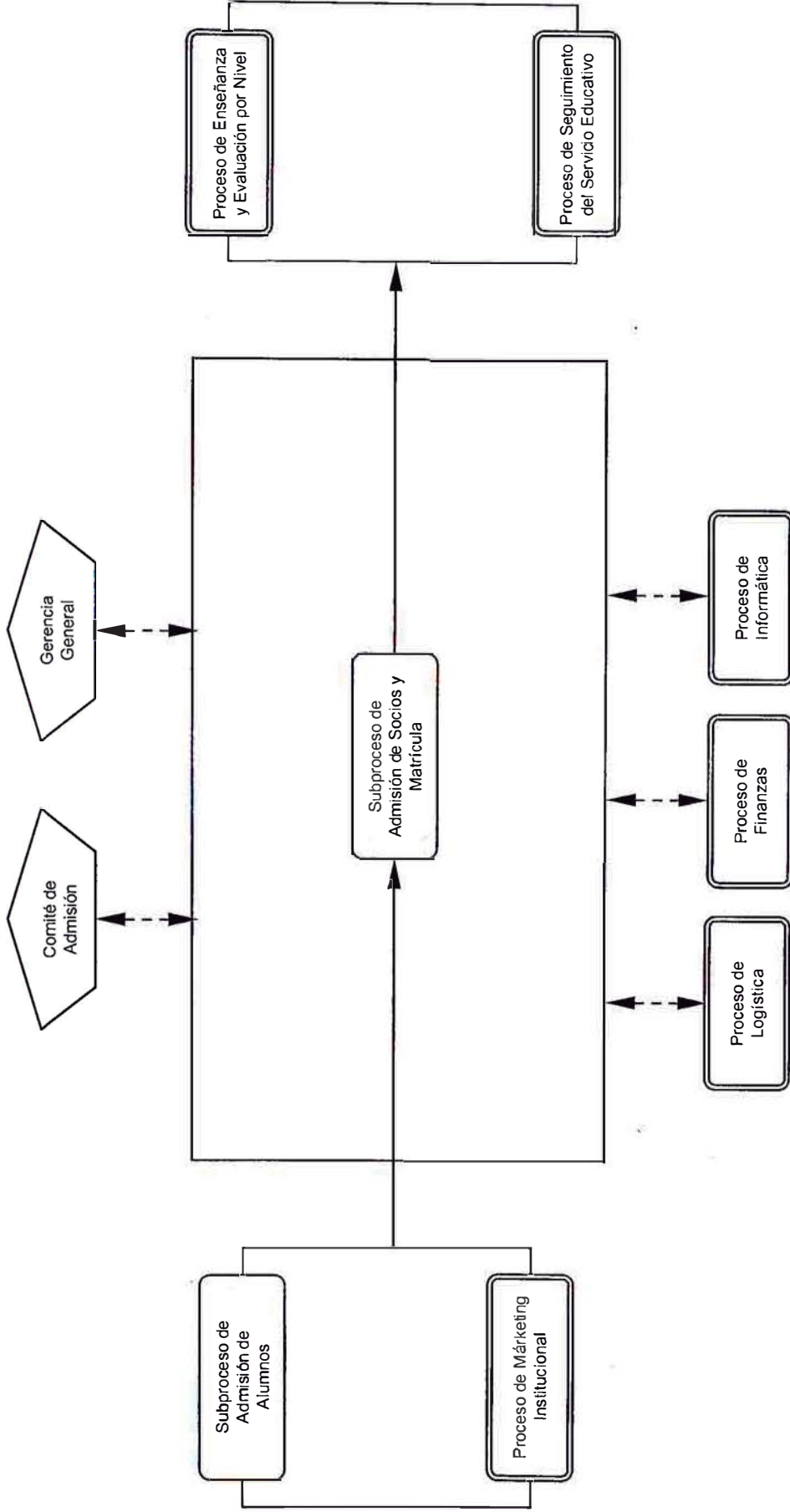
Consolidado de resultados de evaluación por nivel

- Emitido por la Jefatura de Nivel.
- Original (O): remitido a la Dirección.
- Copia (1): al archivo de la Jefatura del Nivel.

Relación de alumnos postulantes aprobados

- Emitido por el área de Marketing Institucional y Admisión.
- Original (O): remitido a la Gerencia General.
- Copia (1): al archivo del área de Marketing Institucional y Admisión.

15.2 SUBPROCESO DE ADMISION DE SOCIOS Y MATRÍCULA

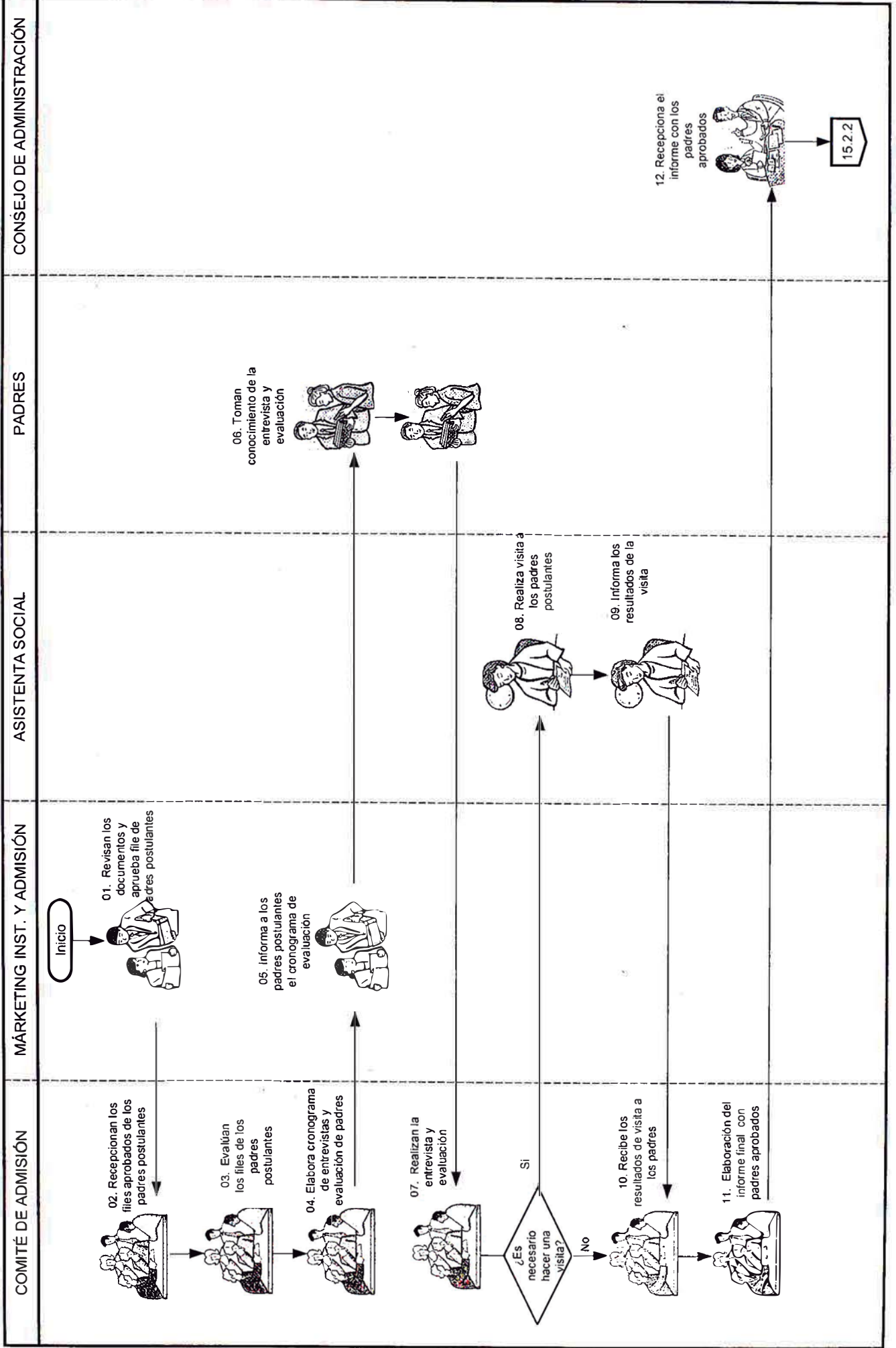


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 15.2: Admisión de socios y matrícula		RESPONSABLE: Comité de Admisión y Becas		CÓDIGO:
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		
Evaluar a los padres de familia en los aspectos: económico, psicológico, familiar y social; para su incorporación como nuevos socios.		Reglamento de admisión de socios. Haber aprobado la evaluación correspondiente a sus hijos.		
Alcance del proceso		El proceso abarcará a todos los padres cuyos hijos postulen a los niveles de educación de: Inicial, Elementary y High.		
Proceso proveedor		Proceso cliente		
Nombre	Área	Salidas	Nombre	Área
Admisión de Alumnos	Márketing Institucional y Admisión	Informe de resultados de admisión de socios	Seguimiento del Servicio Educativo	Márketing Institucional y Admisión
Márketing Institucional	Márketing Institucional y Admisión	Informe de resultados de admisión de socios y alumnos	Enseñanza y Evaluación del Nivel	Dirección de Estudios
Actividades realizadas		Controles aplicados		
El Comité de Admisión y Becas evalúa los files de los padres postulantes y elaboran el cronograma de entrevistas y evaluaciones, de acuerdo al reglamento de admisión.		Control de expedientes de padres. Control de alumnos matriculados		
El área de Marketing Institucional y Admisión informa a los padre postulantes y estos acuden a entrevistas y evaluaciones programadas.				
El Comité de Admisión y Becas a través de la Asistente Social realiza la visita a los padres postulantes.				
El Comité de Admisión y Becas elabora el informe final de padres aprobados y lo remite al Consejo de Administración para la aprobación de los nuevos socios.				
La gerencia general informa a los nuevos socios su aceptación y el socio efectúa el pago correspondiente a la cuota de ingreso.				
Los socios ratifican la matrícula de sus hijos en el sistema de matrícula establecido.				
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		
Procedimiento de evaluación de postulantes a socios		Registros de expedientes de los padres		
Consolidado de resultados de evaluación de alumnos		Registro de control de pagos		
Procedimiento de matrícula de alumnos		Registro de alumnos matriculados		
Indicadores de gestión		Nivel de postulaciones de padres para socios		

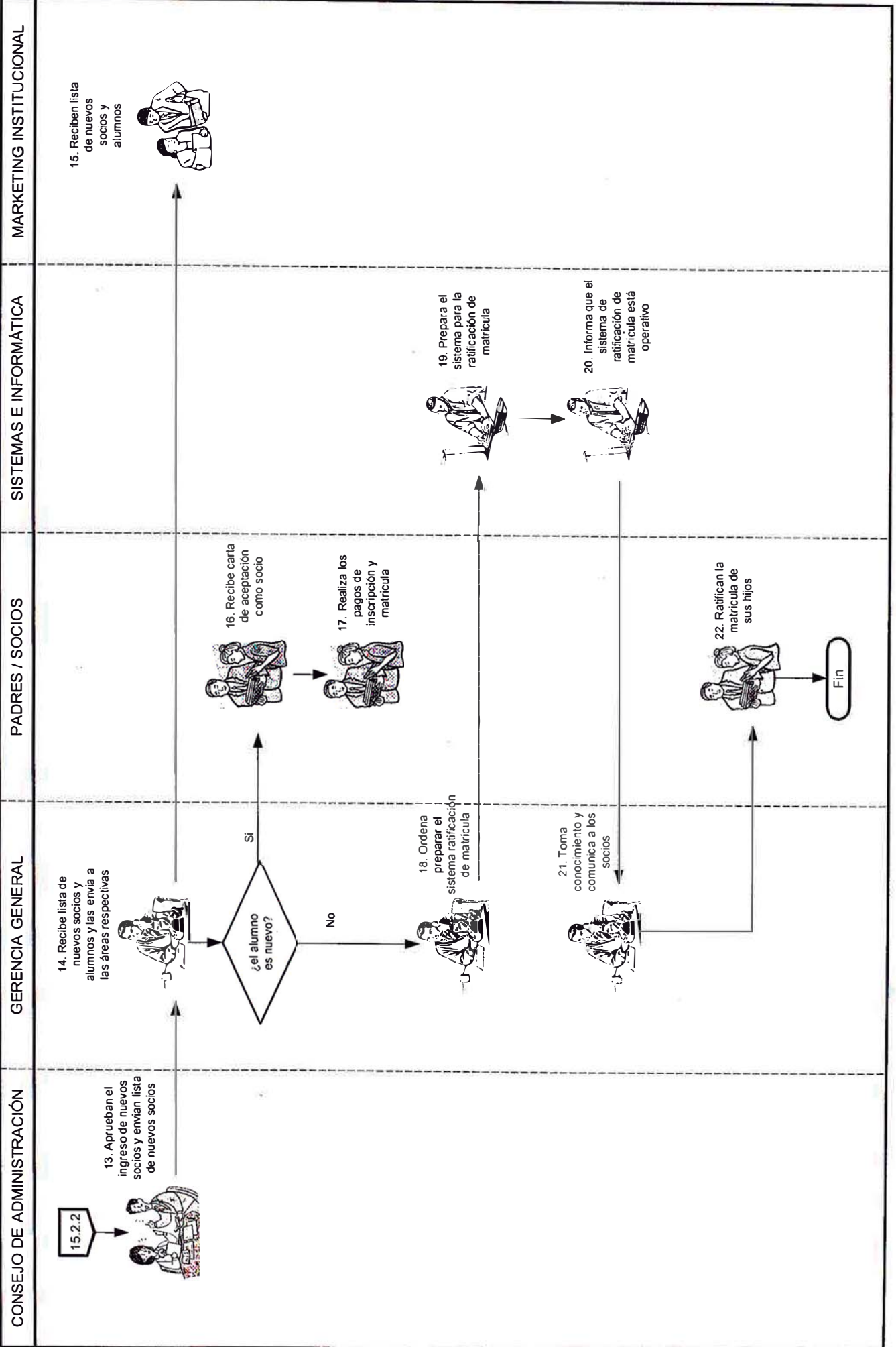
SUB PROCESO 15.2: Admisión de socios y matrícula

PROCEDIMIENTO 15.2.1: Evaluación de padres postulantes



SUB PROCESO 15.2: Admisión de socios y matrícula

PROCEDIMIENTO 15.2.2: Matrícula de alumnos



SUB PROCESO 15.2: Admisión de socios y matrícula

PROCEDIMIENTOS: 15.2.1 y 15.2.2

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

EVALUACIÓN DE SOCIOS

TAREAS del 01 al 03

- Marketing Institucional y Admisión recibe y revisa el file del padre postulante a socio de la cooperativa, el mismo que debe contener todos los documentos establecidos, pasando a dar la conformidad cuando el file contenga todos los requisitos solicitados.
- El Comité de Admisión y Becas recepciona los files aprobados, que le son remitidos en orden alfabético o por orden de llegada según como lo organice el área encargada.
- El Comité de Admisión y Becas se encarga de revisar y evaluar los file de los postulantes a nuevos socios, en concordancia con el Estatuto vigente de la cooperativa y en función a los criterios propuestos por el mismo comité y en el lapso de tiempo igual a cinco días.

TAREAS del 04 al 08

- El Comité de Admisión y Becas elabora un cronograma de entrevistas y de evaluación a los posibles socios y lo entrega al área de Marketing Institucional y Admisión.
- Marketing Institucional y Admisión informa a los padres los días en que se va a realizar la entrevista y la respectiva evaluación.
- El Comité de Admisión y Becas realiza la entrevista a los postulantes a socios de la cooperativa, tomando en cuenta dos aspectos: la parte económica y la parte social del padre.
- El Comité de Admisión y Becas cuando es necesario planifica una visita a los padres, el cual estará encargado por una Asistente Social.

TAREAS del 09 al 12

- La Asistente Social informa al Comité de Admisión y Becas sobre los resultados de la visita al padre postulante a socio.
- El Comité de Admisión y Becas al final de todas las entrevistas y evaluaciones elabora el informe final con padres aprobados como potenciales socios, adjuntando toda su documentación y se los remite al Consejo de Administración para su revisión y ratificación.
- El Consejo de Administración recibe el Informe para ratificar la decisión que ha tomado el Comité de Admisión y Becas.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

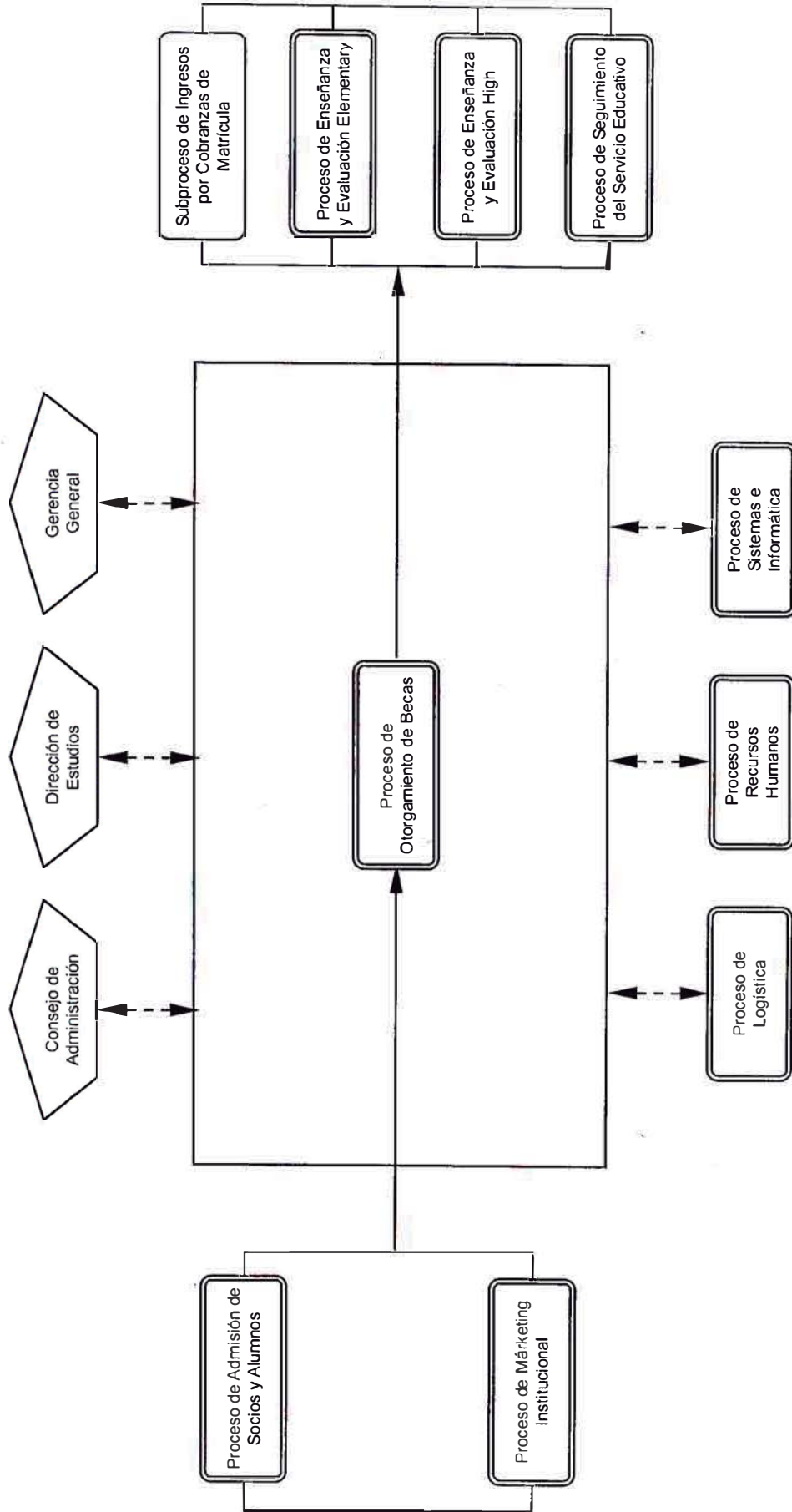
MATRÍCULA DE ALUMNOS

TAREAS del 13 al 22

- La Gerencia General recibe la lista de los padres que han sido aceptados como socios y la envía a Marketing Institucional.
- La Gerencia General envía a los padres aceptados una carta de aceptación, procediendo el nuevo socio a realizar el pago respectivo de ingreso.
- Al momento que el padre realiza el pago se convierte en Socio de la Cooperativa, y queda matriculado y ratificado automáticamente el alumno.
- Cuando el alumno no es nuevo, la Gerencia General ordena preparar el sistema de ratificación de matrícula al área de Informática y Sistemas.
- La Gerencia General ordena preparar el sistema de matrícula por internet y lo comunica a los padres para que puedan ingresar al sistema para ratificar a sus hijos.
- El Padre socio ratifica matrícula a través de sistema de ratificación.

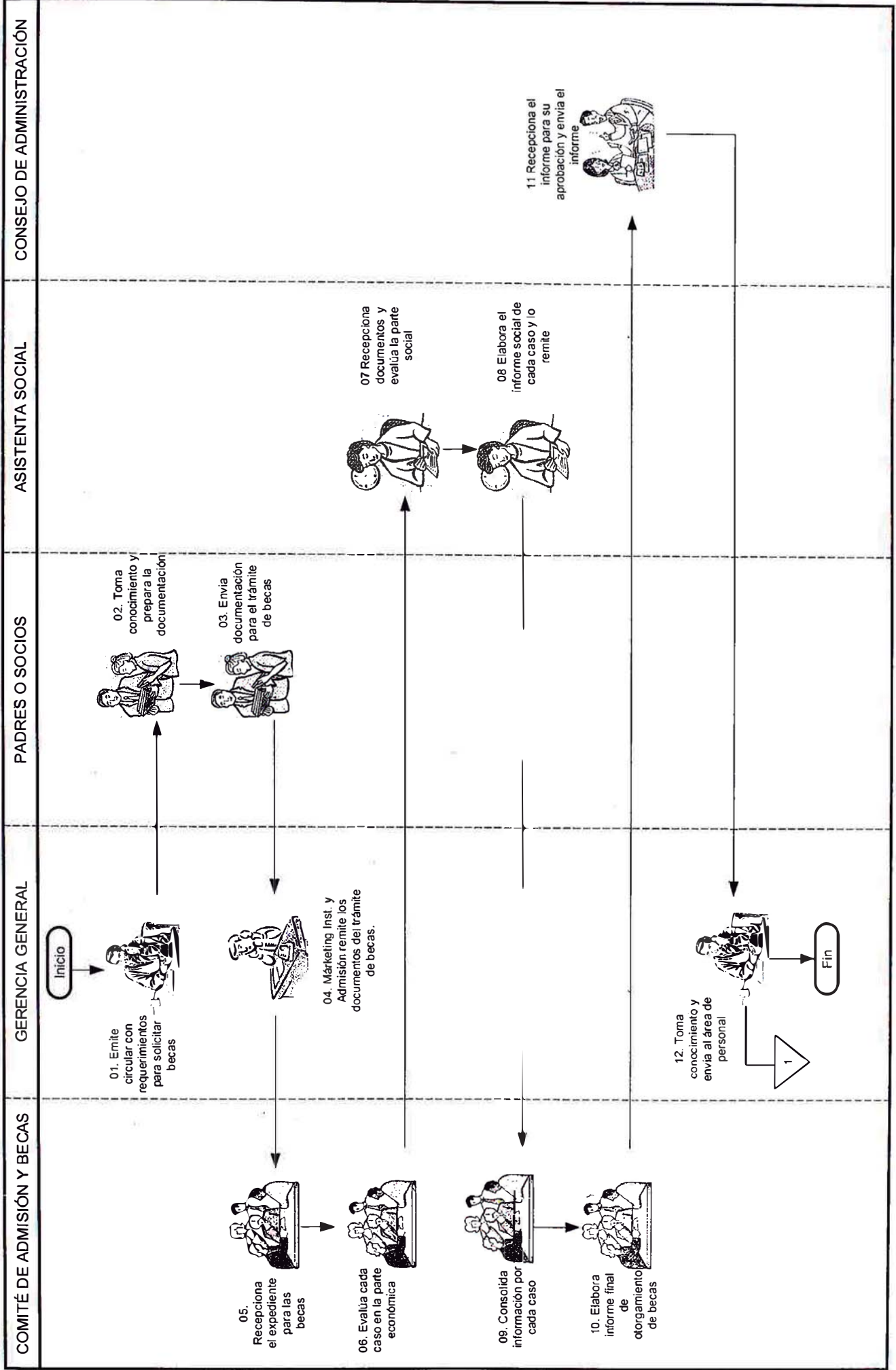
<p>SUB PROCESO 15.2: Admisión de socios y matrícula</p>	<p>PROCEDIMIENTOS: 15.2.1 y 15.2.2</p>
<p>PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Administración es el encargado de ratificar la lista de los padres postulantes que se convertirán en los nuevos socios de la cooperativa. El Comité de Admisión y Becas es el órgano encargado de llevar el proceso de admisión de nuevos socios. El Comité de Admisión y Becas estará conformado por un mínimo de cinco personas y un máximo de siete miembros. El Comité de Admisión y Becas es el responsable de evaluar a los postulantes a nuevos socios, en concordancia con el artículo 10° pertinente del Estatuto vigente de la Cooperativa y en función a los criterios propuestos por el mismo comité y aprobados por el Consejo de Administración. La solicitud de postulación a socio, debe acompañarla con los siguientes documentos: el recibo de pago por derecho de examen, fotocopia del título profesional o grado académico, fotocopia del documento de identidad de los padres, fotocopia de la partida de matrimonio, fotos, certificado domiciliario, recibo de luz, agua, constancia de trabajo, constancia de no adeudo de colegio anterior, declaración jurada de predios y certificados de gravámenes de RR.PP de Lima y Callao, fotocopia de tarjeta de propiedad (vehículos) e informe actualizado de central de riesgo (INFOCORP), entre otros documentos. Los padres deben cumplir con la escala de cuota de ingreso para nuevos socios, establecido en el reglamento de admisión de alumnos. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> La Gerencia General es la encargada de informar a todas las áreas sobre el ingreso de nuevos socios y alumnos. La Gerencia General es la responsable de enviar una carta al padre postulante comunicando su ingreso como socio de la cooperativa y que haga efectivo el pago correspondiente por derecho de ingreso. Es obligación del padre ratificar la matrícula para el próximo año en las fechas establecidas por la Gerencia. El colegio tiene establecido cubrir 90 vacantes durante el año precedente, pudiendo realizar hasta dos evaluaciones al año si en la primera evaluación no consigue completar las vacantes. 	<p>DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO</p> <p>Formato de registro de socios cuyos hijos ingresaron</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por el área de Marketing Institucional y Admisión. Original (O): remitido al área de Contabilidad. Copia (1): al archivo del área de Marketing Institucional y Admisión. <p>Lista de nuevos socios</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por Consejo de Administración. Original (O): remitido a la Gerencia General <p>Carta de aceptación de socio</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por Gerencia General para dar a conocer al padre que ha sido aceptado como socio. Original (O): remitido al padre socio <p>Formato de devolución de documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por el área de Marketing Institucional y Admisión. Original (O): remitido al padre postulante a la cooperativa. Copia (1): al archivo del área de Marketing Institucional y Admisión. <p>Reglamento de admisión de alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento que tiene por finalidad normar el procedimiento, los requisitos y el cronograma de evaluaciones para la incorporación de nuevos alumnos y socios en las modalidades de examen de admisión.

16. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE BECAS



PROCEDIMIENTO 16.1.1: Otorgamiento de Becas

PROCESO 16: Otorgamiento de Becas



PROCESO 16: Otorgamiento de Becas

PROCEDIMIENTOS 16.1.1: Otorgamiento de Becas

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS del 01 al 04

- La Gerencia General emite un circular con los requerimientos para la solicitud de becas a los alumnos. Se envía un comunicado con los alumnos y se anexa el reglamento de becas, con la finalidad que se informen todos los socios de la Cooperativa sobre las becas para el nuevo periodo de clase.
- Los padres reciben el comunicado y toma conocimiento de los nuevos beneficios de becas que otorga la Cooperativa.
- Los padres preparan toda la documentación solicitada como sustento, presentándose con una solicitud de beca y una declaración jurada familiar.
- El área de Marketing Institucional y Admisión recepciona la documentación, revisa que el expediente este completo con todos los requisitos solicitados y eleva el documento al Comité de Admisión y Becas.

TAREAS del 05 al 08

- El Comité de Admisión y Becas evalúa cada caso en lo que se refiere a la parte económica, en donde se tomará en cuenta los ingresos mensuales del socio como del conyuge (sueldos y salarios, honorarios profesionales, pensión de jubilación, rentas de inmuebles, intereses de depósitos bancarios, empresas y otros negocios), los patrimonios con que cuentan (inmuebles, vehículos), los egresos familiares, entre otros aspectos.
- El Comité de Admisión y Becas designa para la evaluación social del socio a una Asistente Social la cual es externa de la Cooperativa, para que dicha evaluación sea objetiva e imparcial.
- La Asistente Social recepciona y evalúa la parte social de los socios, como es su comportamiento en su medio ambiente, la educación que tiene el socio, entre otros aspectos.
- La Asistente Social después de evaluar al socio en la parte social elabora su informe final y lo envía al Comité de Admisión para que tome la decisión.

TAREAS del 09 al 12

- El Comité de Admisión y Becas con toda la información completa y las evaluaciones del socio, consolida la información tanto de la parte económica, como de la parte social.
- El Comité de Admisión y Becas elabora un informe final con los socios aprobados a los que se les propone otorgar las becas, detallando que tipo de beca y se eleva al Consejo de Administración.
- El Consejo de Administración ratifica el informe de becas y da la aprobación a los socios que han obtenido la beca para el año escolar de sus hijos.
- El Consejo de Administración envía el informe a al Gerencia General, con los nombres de los socios favorecidos con las becas.
- Gerencia General toma conocimiento de los socios aprobados para la beca de sus hijos y envía una copia al área de Contabilidad, para su procesamiento en el cálculo de pensiones de los alumnos becados.

NORMAS PRINCIPALES Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO

NO 01

- El proceso de otorgamiento de becas se registrá bajo el Reglamento de Otorgamiento de becas de acuerdo a las leyes: 23585, D.L. 882, Ley N° 26549, D.L. 85 y el Estatuto de la Cooperativa.
- La Cooperativa establece cada año de acuerdo al presupuesto, el plan de otorgamiento de becas integrales, medias becas y cuartos de beca.
- El Comité de Admisión y Becas es la responsable de realizar el proceso de otorgamiento de becas, de acuerdo a las normas establecidas para este trámite.
- El Consejo de Administración será el encargado de aprobar el otorgamiento de las becas, sobre la base del informe emitido por el Comité de Admisión y Becas.

NO 02

- Las becas que otorga la Cooperativa puede ser una beca integral (1), media beca (1/2) o un cuarto de beca(1/4).
- La Beca Integral cubre pensión de enseñanza, cuota cooperativa, carné, certificados, útiles escolares y libros que suministre la Cooperativa.
- Media Beca cubre el 50% de la pensión y el Cuarto de Beca cubre el 25% de la pensión

NO 03

- El socio solicitante debe brindar toda la información y documentación para el estudio socio-económico correspondiente y cumplir con las demás disposiciones reglamentarias.
- La declaración jurada emitida por los padres solicitantes, detallarán la siguiente información: los datos personales del alumno, datos familiares tanto del socio como del conyuge, situación económica dentro de ello los ingresos neto total en soles del socio y conyuge, la actividad empresarial de la familia, el patrimonio, los depósitos en bancos o financieras, egresos familiares, problemas de salud, certificados de salud; declaración jurada; recibos de luz, agua, entre otros.
- Los criterios para el otorgamiento de las becas son: por orfandad o incapacidad permanente y por estado de grave necesidad o incapacidad económica del socio de la Cooperativa.

DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO

Reglamento de otorgamiento y conservación de Becas

- Este reglamento establece las normas y procedimientos que regulan el otorgamiento y conservación de becas a los socios de la Cooperativa bajo las diferentes modalidades.

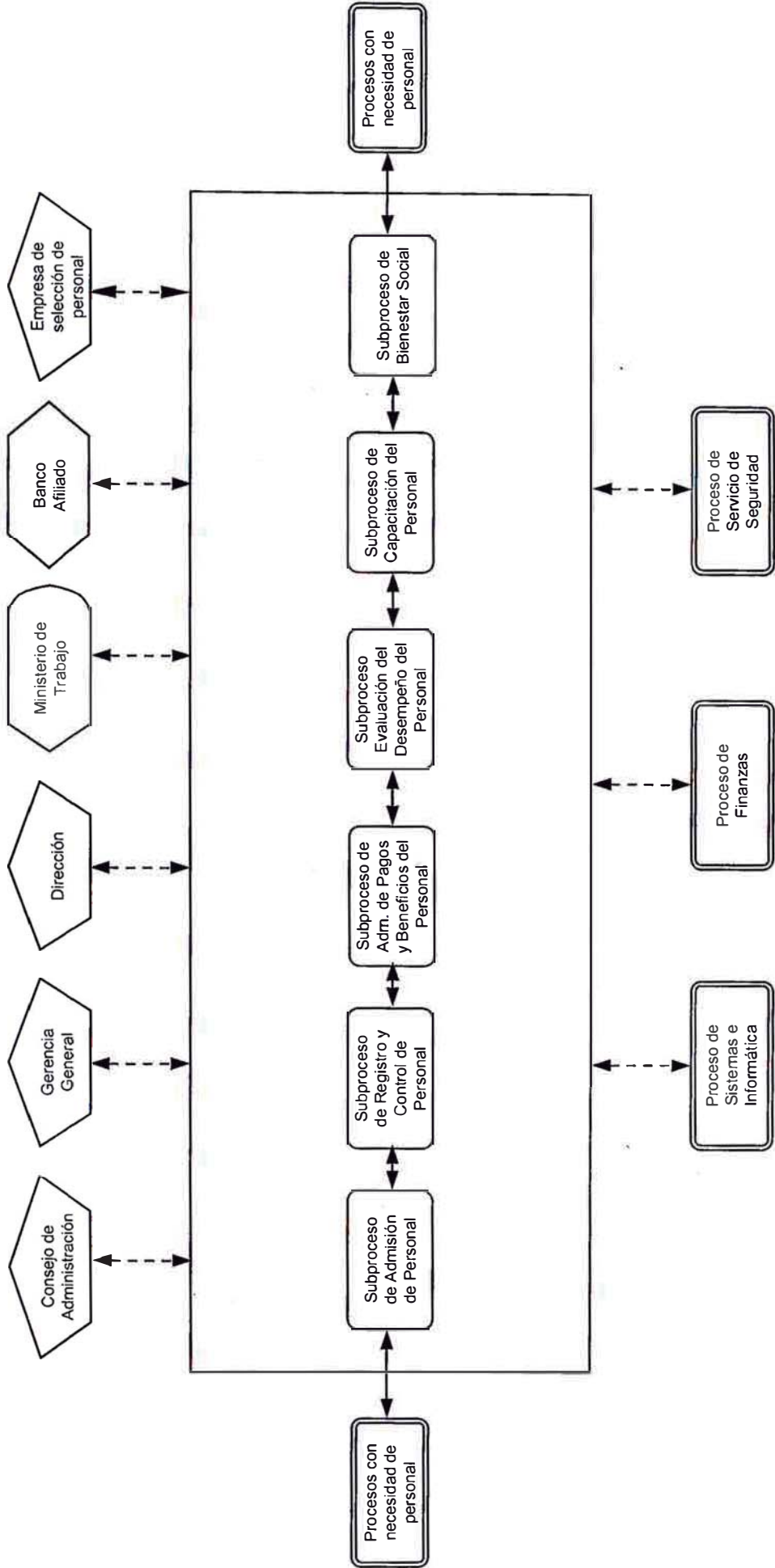
Declaración jurada familiar

- Es un documento llenado por los socios el cual la información es confidencial y exclusiva para la Cooperativa
- Original (O): remiido a Márketing Institucional y Admisión

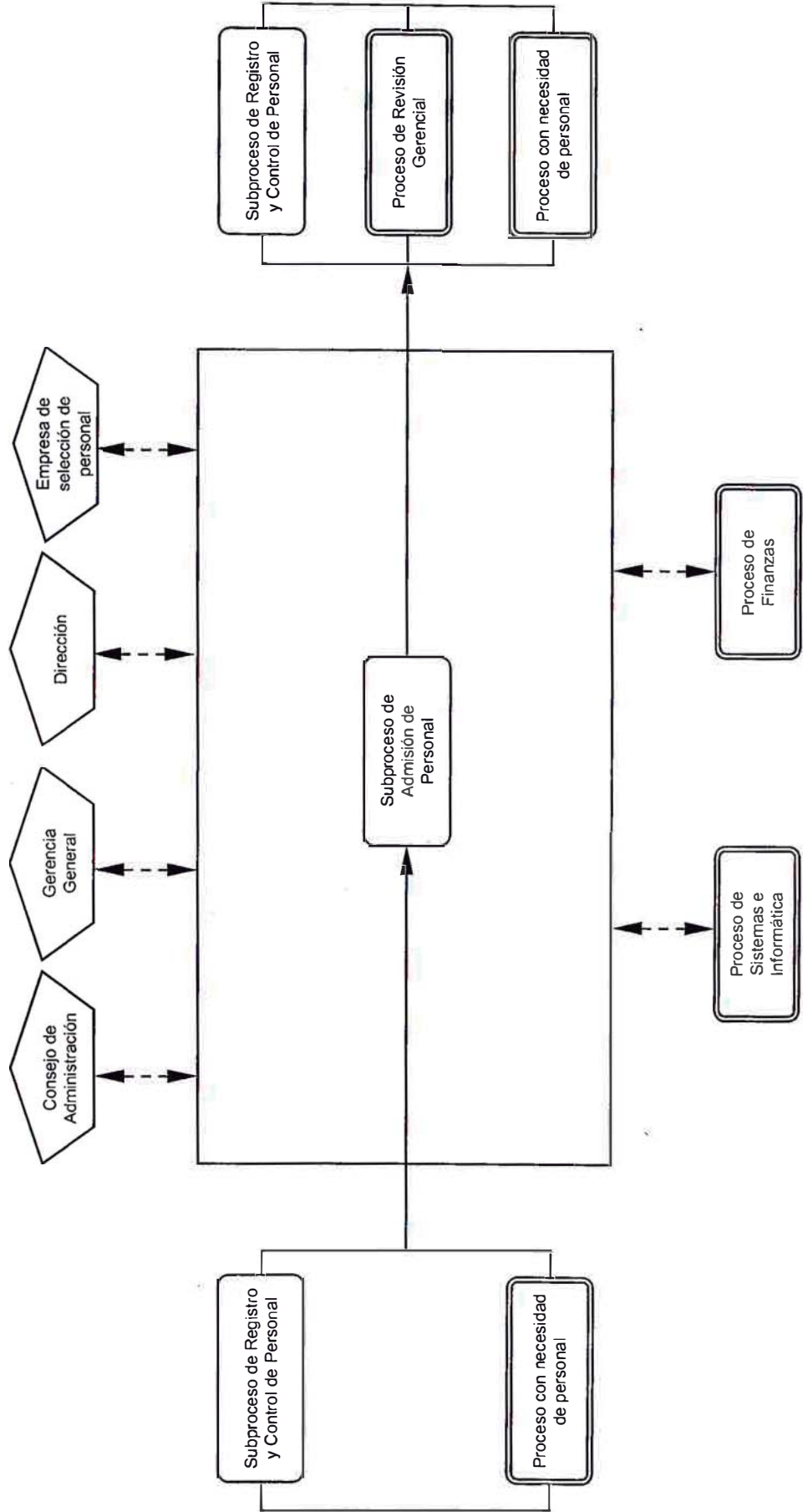
Solicitud de otorgamiento de beca

- Presentado por los socios para obtener una beca, formato establecido por la Cooperativa.
- Original (O): remiido a Márketing Institucional y Admisión

17. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS



17.1 SUBPROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CÓDIGO:

RESPONSABLE: Dpto. de Recursos Humanos

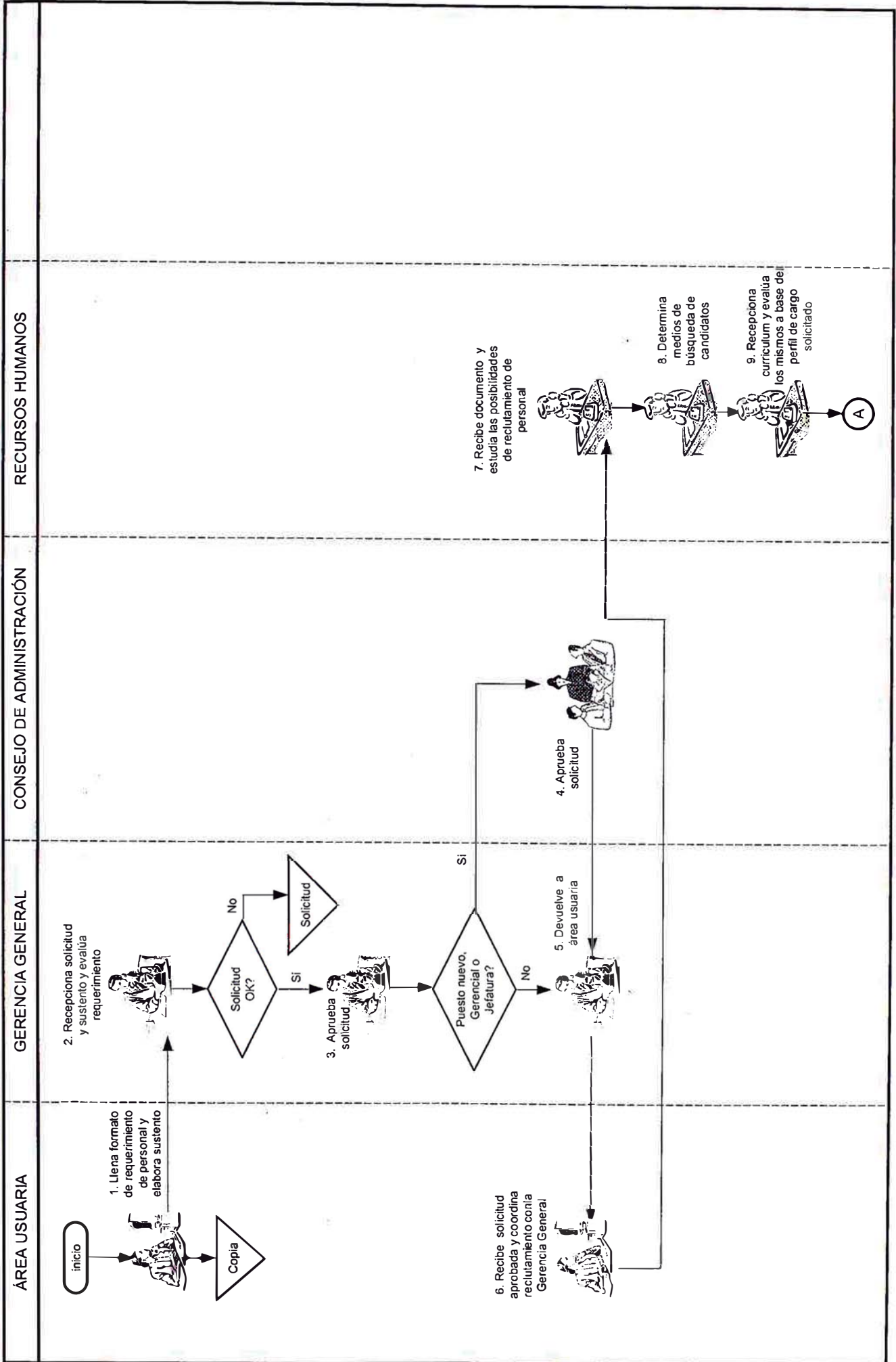
SUBPROCESO 17.1: Admisión de Personal

Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Suministrar a los candidatos mas competentes para cubrir oportunamente las necesidades de la Cooperativa	Marco legal de Relaciones Laborales Políticas de contratación de la Institución	Todas las áreas y niveles de la Cooperativa

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos	Cuadro de Asignación de Puestos (CAP)	Con la solicitud de requerimiento de personal, el sustento aprobado por la Gerencia y el CAP, se planea el proceso de Admisión.	Control de Reclutamiento de Personal.	Contratos o autorizaciones de ingreso de personal	Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Proceso con necesidad de personal	Área con necesidad de personal	Solicitud de requerimiento de personal	El reclutamiento del personal se convoca a través de la empresa de selección de personal, se realiza una evaluación curricular documentada, entrevista preliminar y se preselecciona a candidatos potenciales.	Control de Evaluación de Personal Postulante.	Plan de inducción de personal	Proceso con necesidad de personal	Área con necesidad de personal
Proceso con necesidad de personal	Área con necesidad de personal	Sustento escrito de necesidad del personal	Se realiza la evaluación de conocimientos y práctica y la entrevista con el área involucrada.	Control de Contratación de Personal	Circular de presentación del personal ingresante	Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos
			Se efectúa las pruebas psicológicas y la entrevista final a los candidatos y finalistas. Se prepara informe final y se determina al ganador.	Control de inducción de Personal			
			Se oferta el empleo de acuerdo a condiciones laborales establecidas y se elabora el contrato de trabajo.				
			Se emite circular de presentación del ingresante.				

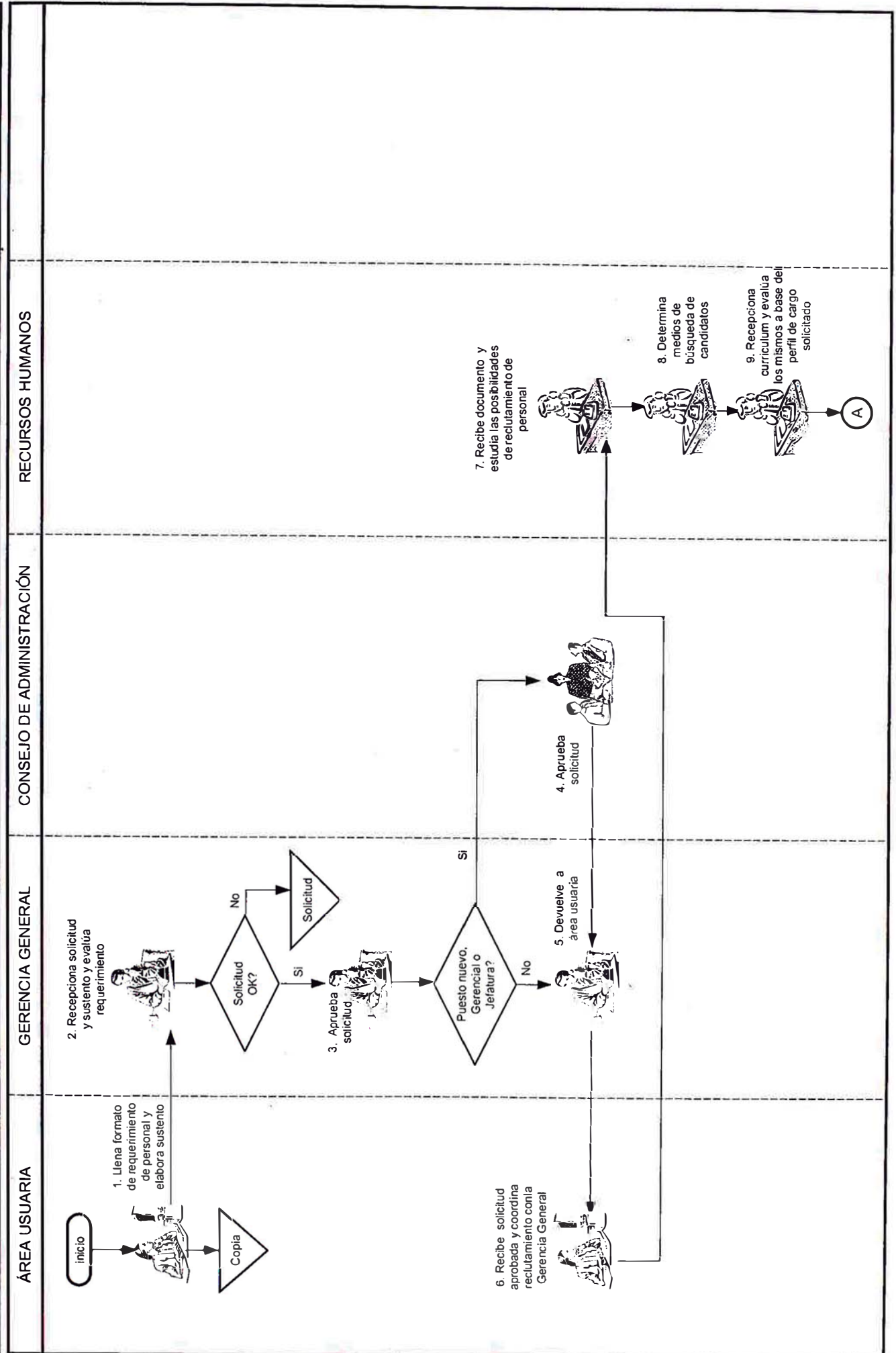
Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de Admisión de Personal	Registro de Reclutamiento y Selección de Personal	Índice de reclutamiento del personal
Plan de Control de Proceso de Admisión	Registro de Evaluación del Personal Postulante	Índice de postulantes evaluados aprobados
Cuadro de Asignación de Puestos	Registro de Contrato de Personal	

SUBPROCESO 17.1: Admisión de Personal | PROCEDIMIENTO 17.1.1: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal



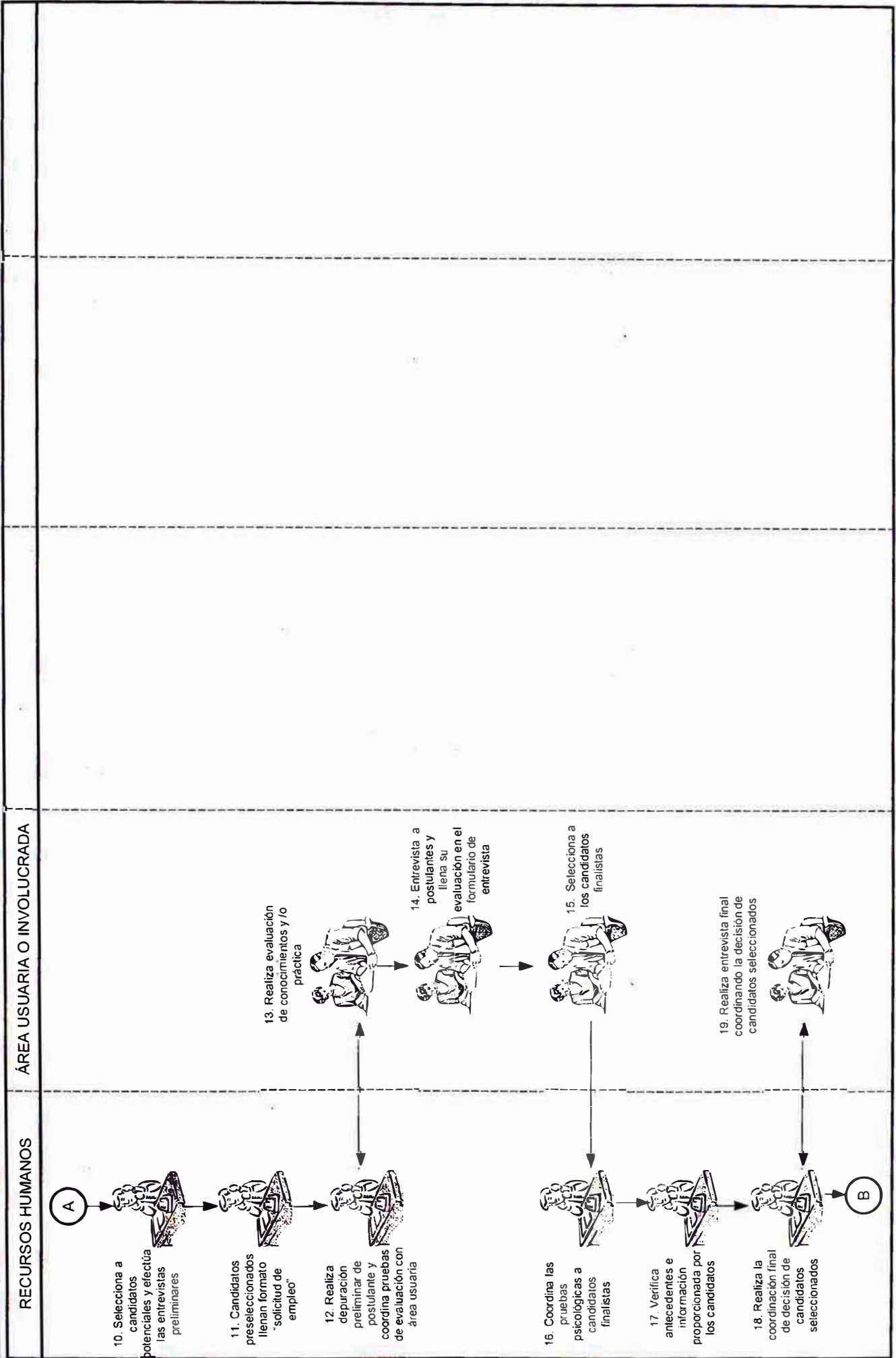
PROCEDIMIENTO 17.1.1: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

SUBPROCESO 17.1: Admisión de Personal



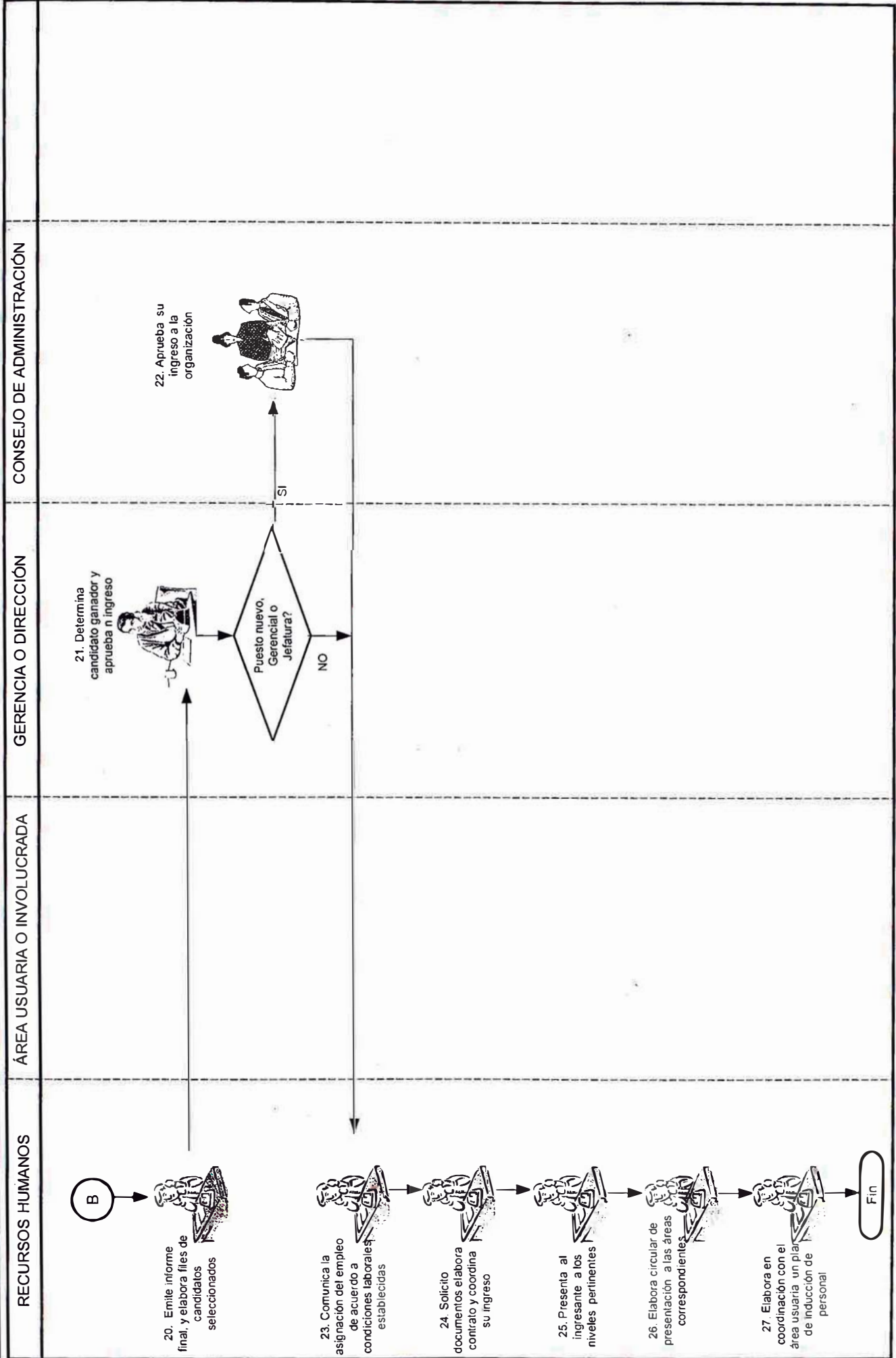
PROCEDIMIENTO 17.1.2: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

SUBPROCESO 17.1: Admisión de Personal



PROCEDIMIENTO 17.1.1: Reclutamiento, Selección y Contratación

SUBPROCESO 17.1: Admisión de Personal



SUBPROCESO 17.1: Admisión de Personal

PROCEDIMIENTO 17.1.1: Reclutamiento, Selección y Contratación

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

- TAREAS 01, 02, 03, 04, 05 y 06**
- El área usuaria o interesada solicita a la Gerencia, mediante formato de " Requerimiento de Personal", la contratación de personal, sustentando cualitativa y cuantitativamente y adjunta el perfil de puesto.
 - La Gerencia General evalúa el requerimiento, lo aprueba y los devuelve al área solicitante. Si el cargo es nuevo, gerencial o jefatural solicita la aprobación del Consejo de Administración.

TAREA 07

- El Dpto. de Recursos Humanos, recibe del área usuaria el requerimiento aprobado y estudia la posibilidad de reclutamiento sobre la base del banco de datos existente, dando preferencia al personal interno, en caso de no existir candidatos idóneos procederá a aplicar el reclutamiento externo.

TAREA 08

- El Dpto. de Recursos Humanos se encarga de determinar el medio mas conveniente para la búsqueda de los candidatos, las cuales pueden ser: los periódicos, las universidades, los institutos, el banco de datos y otros medios. Se especifica los requisitos y el perfil del candidato para ocupar el puesto.

TAREAS 09, 10 y 11

- El Dpto. de Recursos Humanos recibe los currículum, selecciona a los candidatos potenciales y efectúa las entrevistas preliminares. Los postulantes preseleccionados llenan el formato " Solicitud de Empleo", el cual será ingresado al banco de datos del sistema de información de personal.

TAREAS 12 y 13

- El Dpto. de Recursos Humanos, sobre la base a la entrevista preliminar realiza una depuración de candidatos y coordina con el área usuaria las pruebas de evaluación de conocimientos y / o práctica, así como el cronograma de entrevistas con las áreas que se estime necesaria según la naturaleza del puesto.

TAREAS 14 y 15

- El área usuaria realiza la entrevista a los postulantes y llena los resultados de su evaluación en el formulario de la entrevista.
- El área usuaria o involucrada selecciona a los candidatos finalistas, de acuerdo a la evaluación correspondiente.

TAREAS 16 y 17

- El área de Psicología efectúa las pruebas psicológicas a los candidatos finalistas, ya sea con recursos propios o a través de servicios de terceros, dependiendo de las características del puesto. Para cada puesto se deben seleccionar como máximo tres candidatos finalistas.
- El Dpto. de Recursos Humanos verifica todos los antecedentes e información proporcionada por todos los candidatos.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS 18 y 19

- El Dpto. de Recursos Humanos y el Área usuaria coordinan y realizan la entrevista final a los candidatos finalistas.
- El Dpto. de Recursos Humanos y el área usuaria coordinan y deciden quienes son los candidatos seleccionados para ocupar el puesto.

TAREAS 20, 21 y 22

- El Dpto. de Recursos Humanos emite el informe final y prepara los files de los candidatos seleccionados.
- El Gerente General determina el ganador del puesto y aprueba su ingreso. Para los casos de nuevos puestos, cargos jefaturales y gerenciales, se necesita la aprobación del Consejo de Administración.

TAREA 23

- Luego de la aprobación final de ingreso de la persona seleccionada, el Dpto. de Recursos Humanos llama al candidato y comunica el empleo asignado de acuerdo al nivel salarial y a la forma contractual permanentemente establecida por la Gerencia.

TAREAS 24, 25 y 26

- El Dpto. de Recursos Humanos, una vez aceptado la propuesta de empleo de parte del candidato seleccionado, solicita los documentos respectivos, elabora el contrato y lo hace firmar por las personas correspondientes.

- El Dpto. de Recursos Humanos coordina con el área usuaria el ingreso del nuevo personal a la organización y presenta al ingresante a los niveles pertinentes.

- El Dpto. de Recursos Humanos elabora y difunde una circular de presentación del ingresante a las áreas correspondientes.

TAREA 27

- El Dpto. de Recursos Humanos en coordinación con el área usuaria elabora un plan de inducción para el nuevo trabajador, buscando una rápida y efectiva adaptación de la persona ingresante en la institución.

SUBPROCESO 17.1: ADMISIÓN DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO 17.1.1: Reclutamiento, Selección y Contratación

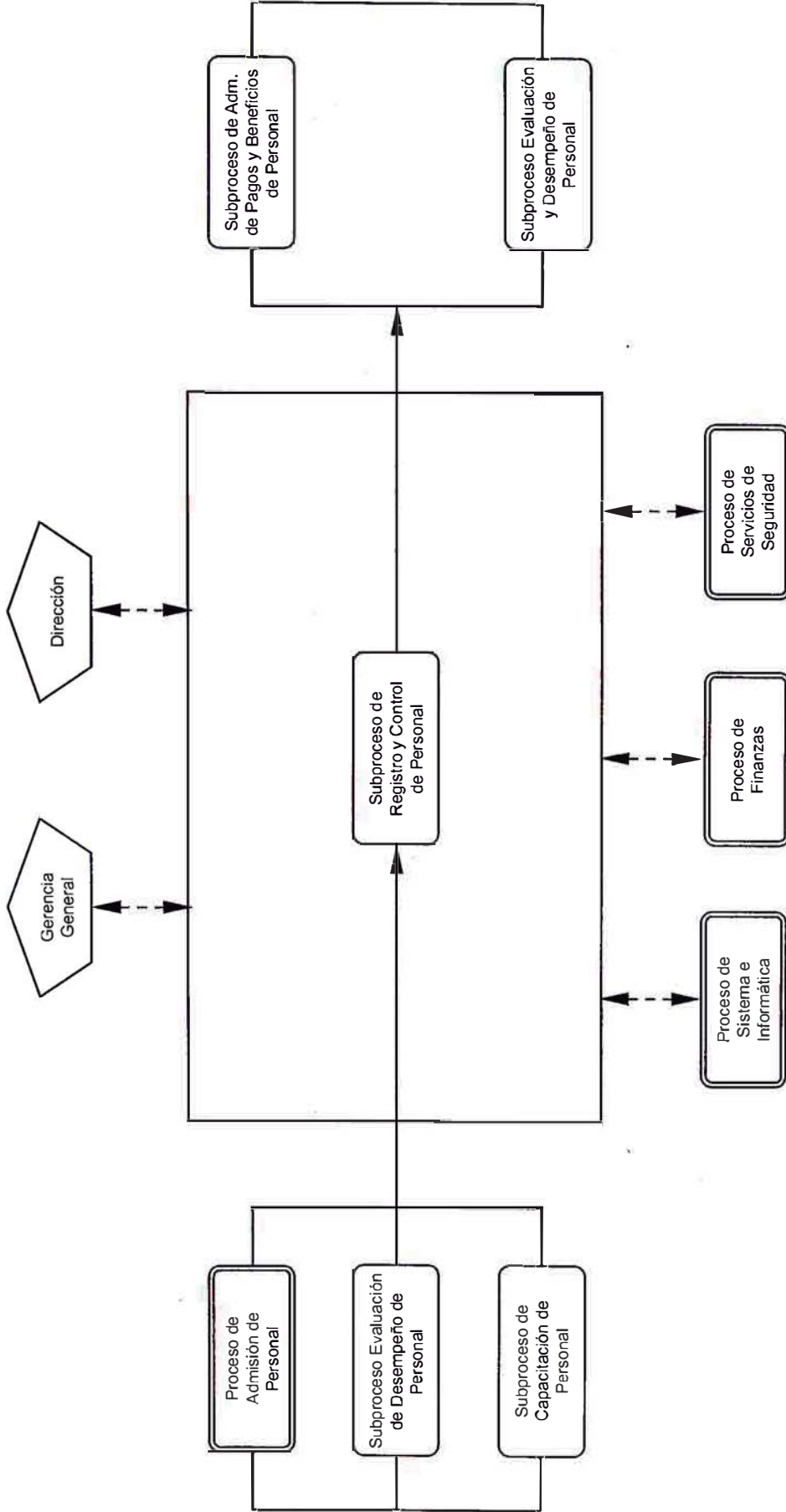
PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

- NO 01**
 - Las áreas usuarias son los responsables directos de solicitar los requerimientos de personal a la Gerencia General de la institución.
 - El proceso de Admisión de Personal, esta a cargo del Dpto. de Recursos Humanos, bajo la dirección y supervisión de la Gerencia General.
 - El Consejo de Vigilancia acorde con sus funciones efectúa, cuando estime necesario la verificación del cumplimiento y la correcta aplicación del procedimiento de Admisión de Personal.
- NO 02**
 - Los postulantes para ser seleccionados, deben cumplir con los requisitos establecidos en el perfil del puesto respectivo. La edad mínima a considerar para el reclutamiento de personal es de 18 años.
 - Todos los ingresos del personal deben ser autorizados por la Gerencia General de la institución.
 - Los puestos nuevos no especificados en el Cuadro de Asignación de Puestos (CAP), así como los cargos de nivel Gerencial y de Jefatura, estarán sujetos a la aprobación del Consejo de Administración.
- NO 03**
 - Las áreas usuarias deben incluir una sustentación cuantitativa y cualitativa al formular sus requerimientos de personal, los cuales deben hacerse por escrito ante la Gerencia General.
 - Para el caso de selección de personal docente se forma un Comité de Evaluación integrado por la Dirección de Educación, los Asesores y Jefaturas de Nivel respectivas, quien se encarga de coordinar con el Dpto. de Recursos Humanos, la evaluación y selección del docente.
- NO 04**
 - El Dpto. de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia General define el nivel salarial y la forma contractual del personal ingresante, tomando en consideración el nivel del cargo, de la persona y la estructura de remuneraciones de la organización.
 - El personal operativo deben de entregar al momento de su ingreso la institución, sus certificados de antecedentes policiales y judiciales, domiciliario, de salud y otros solicitados, los mismos que deben ser verificados por el Dpto. de Recursos Humanos.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

- Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**
 - Sirve como herramienta para la administración de vacantes y excedentes de personal y priorización de requerimiento.
- Formularios**
 - Formulario de Requerimiento de Personal
 - Formulario de Solicitud de Empleo
 - Formulario de Entrevista
- Informe de Selección de Personal**
 - Informe final emitido por el departamento de Recursos Humanos, en coordinación con áreas usuaria, en el cual contiene los resultados de la evaluación general, del perfil de personalidad, así como su interpretación y recomendaciones sobre los candidatos seleccionados.
 - File completo de toda la documentación de los candidatos seleccionados.
- Contrato de Trabajo**
 - Elaborado por el Departamento de Recursos Humanos, cuando el caso se requiera

17.2 SUBPROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 17.2: REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL

RESPONSABLE: Departamento de Recursos Humanos

CÓDIGO:

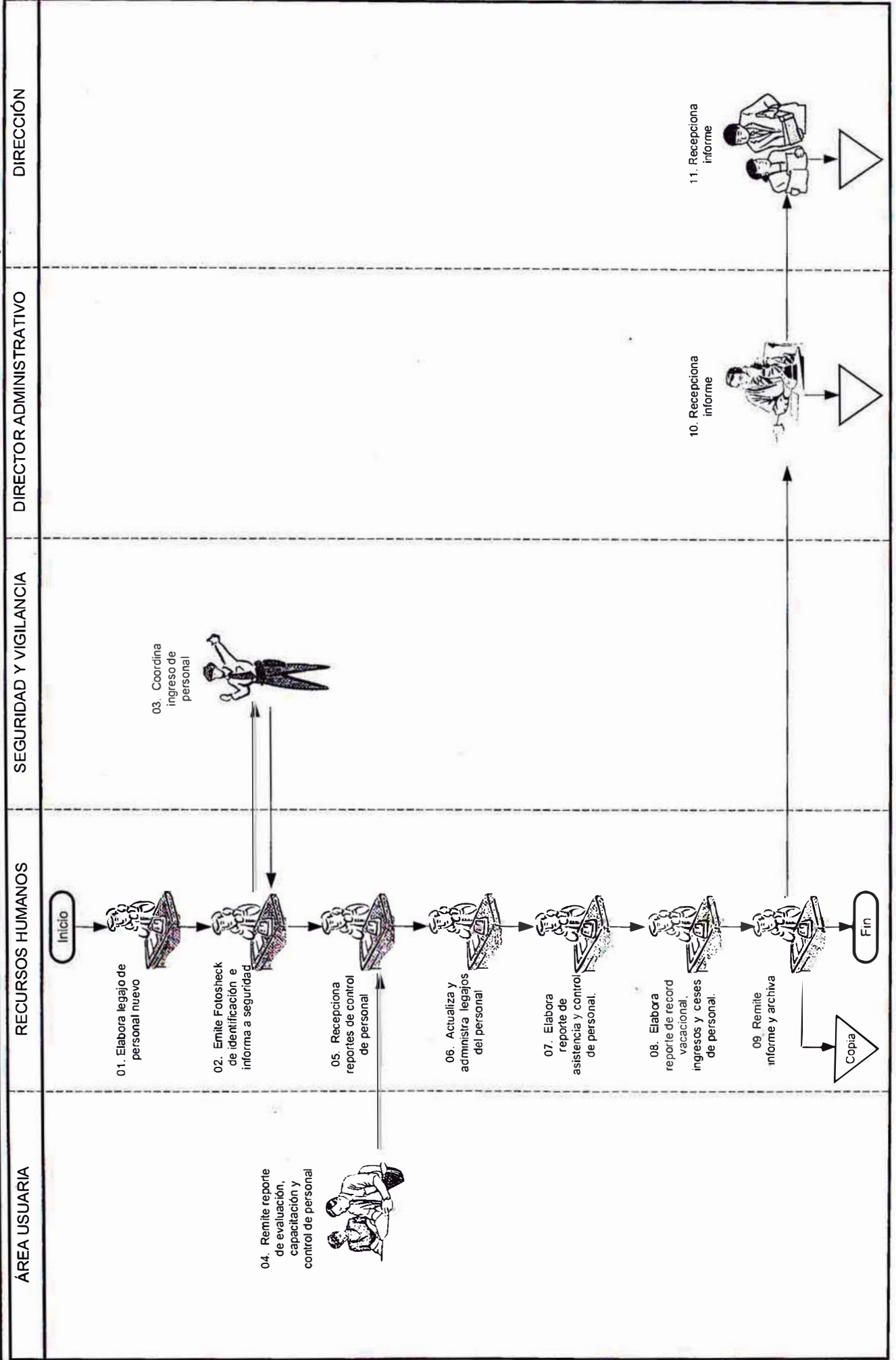
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Llevar un registro de control óptimo de personal en asistencia, record de horas, vacaciones, ingresos y ceses	Contrato de Trabajo del Personal	Tiene alcance sobre las áreas usuarias involucradas, tanto educativas como administrativas

Proceso proveedor	Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
					Nombre	Área
Admisión de Personal	Contratos ó autorizaciones de ingreso	Elabora el legajo de personal nuevo y registra su ingreso.		Reporte de asistencia y control del personal	Evaluación y Desempeño del Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Evaluación Desempeño de Personal	Reporte de evaluación del desempeño del personal	Emisión del fotocheck de identificación e informa a seguridad sobre el ingreso.	Control de asistencia de personal	Reporte de asistencia y control del personal	Administración de Pagos y Beneficios al Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Registro y Control de Personal	Reporte de vacaciones, descansos medicos, permisos, suspensiones amonestaciones y licencias, prestaciones	Actualiza y administra los legajos de personal con los reportes de evaluación del desempeño, capacitación e informe sobre el control de personal.	Ingreso y cese del personal	Reporte de ingreso y cese de personal	Administración de Pagos y Beneficios al Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Capacitación de Personal	Informe personal de capacitación	Prepara los reportes de control de asistencia, puntualidad y record de horas trabajadas; incorporaciones y ceses y programa de vacaciones.	Control del programa de vacaciones del personal	Reporte de control del programa de vacaciones	Administración de Pagos y Beneficios al Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Registro y control de Personal	Informe de vacaciones			Legajo del Personal	Evaluación y Desempeño del Personal	Dpto. de Recursos Humanos

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de registro de personal y control de asistencia	Registro de asistencia de personal	Índice de ausentismo de personal
	Registro de ingreso y cese de personal	Nivel de tardanzas de personal
	Registro de vacaciones del personal	Nivel de rotación de personal

SUBPROCESO 17.2: Registro y Control de Personal

PROCEDIMIENTO 17.2.1: Registro de Personal y Control de Asistencia



SUBPROCESO 17.2 : Registro y Control de Personal

PROCEDIMIENTO 17.2.1: Registro de Personal y Control de Asistencia

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS 01, 02 y 03

- El Dpto. de Recursos Humanos elabora el legajo del personal nuevo y registra su ingreso respectivo.
- A continuación emite el fotocheck de identificación de personal e informa a seguridad y vigilancia para su ingreso respectivo.

TAREAS 04, 05 y 06

- El Dpto. de Recursos Humanos receptiona el reporte de evaluación del desempeño, capacitación e informe sobre control de personal, emitido por las áreas respectivas.
- El Dpto. de Recursos Humanos actualiza y administra legajos de personal con los reportes recepcionados por la áreas usuarias.

TAREAS 07, 08, 09 y 10

- El Dpto. de Recursos Humanos prepara los reportes de: control de asistencia, record de vacaciones, incorporaciones y ceses de personal.
- El Dpto. de Recursos Humanos remite el reporte de asistencia de personal a la Gerencia General y a la Dirección, para la evaluación y análisis correspondiente.
- Coordina con las áreas usuarias la oportunidad de toma de vacaciones del personal.

PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS UTILIZADOS

PRINCIPALES NORMAS

NO 01

- El trabajador está obligado a identificarse con su fotocheck respectivo, al ingresar y al salir del colegio.
- El formato de inasistencia o de tardanza con la justificación correspondiente, será presentado por el trabajador, debidamente visado por Jefe de Área, Dirección o Gerencia General.
- Todo trabajador que deje de laborar en la institución, deberá devolver el fotocheck respectivo.

NO 02

- No se aceptará cambiar en la programación de vacaciones del personal, salvo caso de gran urgencia que amerite realizar el cambio respectivo.
- El Dpto. de Recursos Humanos actualizará y revisará los legajos de todo el personal, por lo menos una vez al mes.

NO 03

- Los permisos al personal, serán asignados siempre y cuando los mismos ameriten su solicitud.
- Todo permiso no justificado de un día o más, motiva la pérdida de remuneración por el número de días no asistidos.
- Todo permiso deberá solicitarse con 3 días de anticipación, excepto para aquellos casos donde se presente un evento de suma urgencia.

DOCUMENTOS UTILIZADOS

Registro de asistencia y control de personal

- Emitido por el área de Seguridad y entregado al Dpto. de Recursos Humanos para llevar un control de asistencia del personal administrativo y docente.
- Original (O): entregado al área de Recursos Humanos

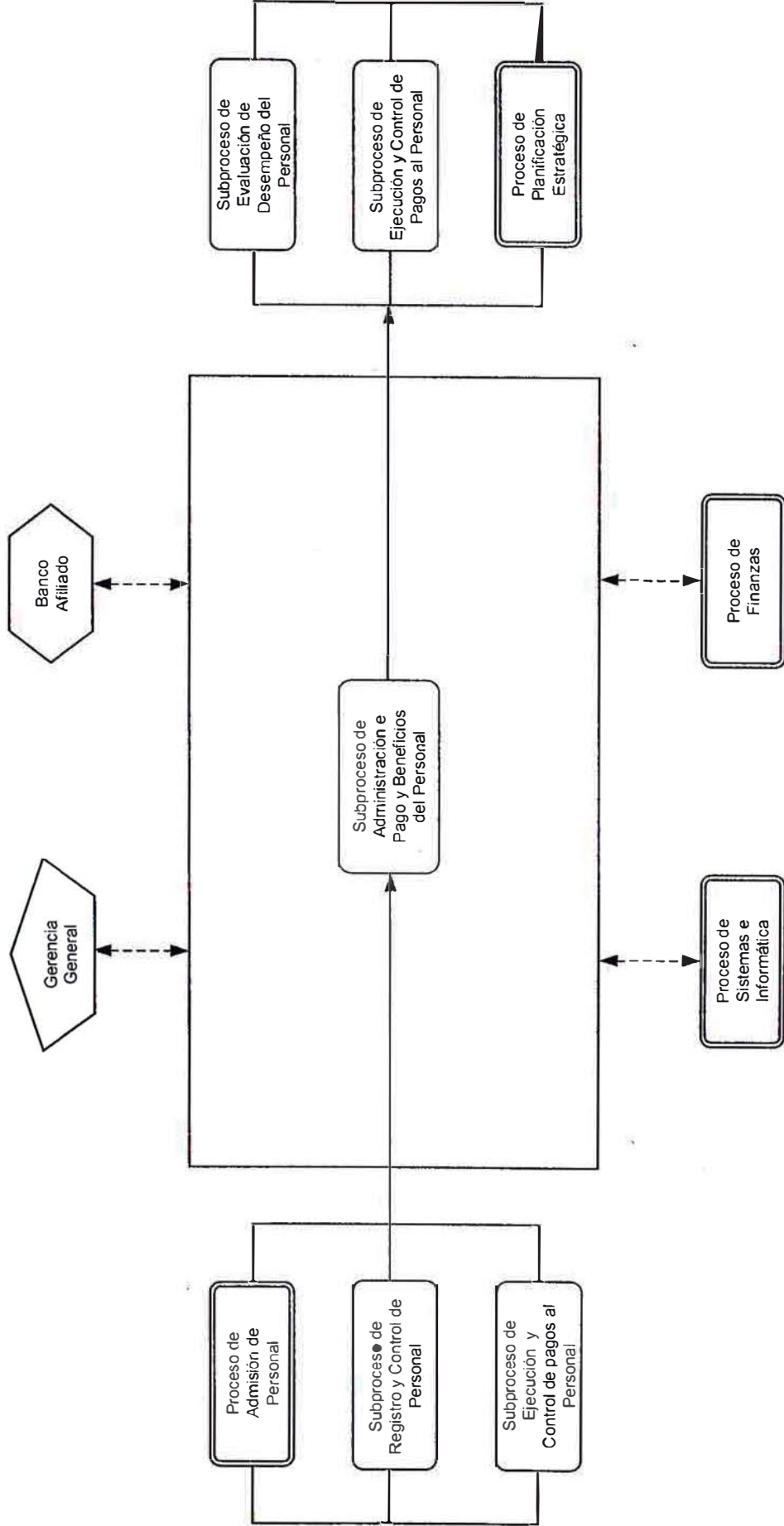
Fotocheck de identidad

- Emitido por el Dpto. de Recursos Humanos
- Original: Recepcionado por el trabajador

Legajo de personal

- Emitido por el Dpto. de Recursos Humanos
- Original: Archivo de Recursos Humanos

17.3 SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PAGOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 17.3: Administración de Pagos y Beneficios del Personal

RESPONSABLE: Dpto. de Recursos Humanos

CÓDIGO:

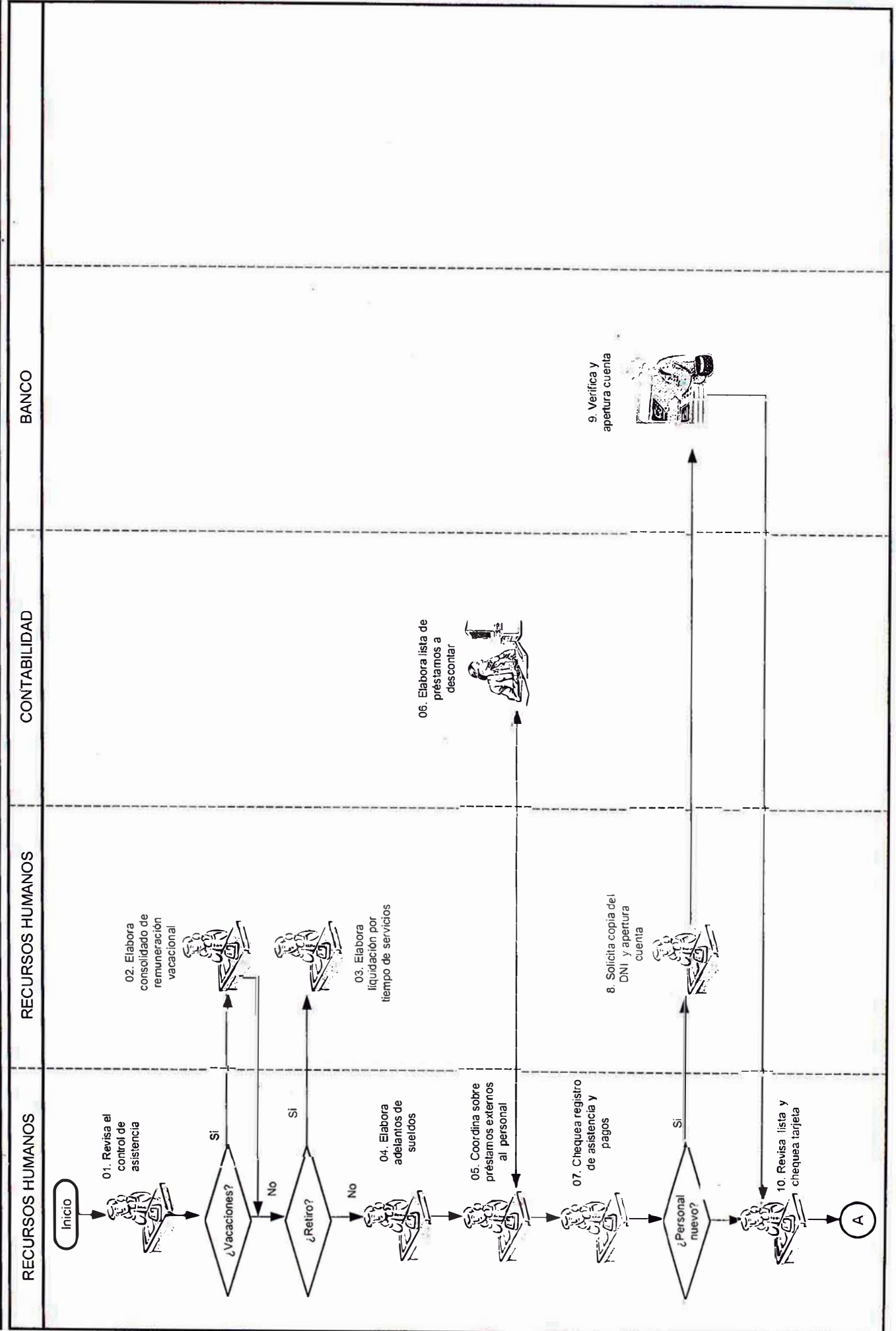
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Administrar el pago de los haberes y beneficios del personal en forma exacta y oportuna.	Marco legal de Relaciones Laborales y Política Laboral de la Constitución	Aplica para todo el personal que labora en la Institución.

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos	Reporte de Ingreso y Cese de Personal	Realiza la revisión del reporte de asistencia y puntualidad del personal. Administra, controla y efectiviza los adelantos de sueldo al personal.	Control de pagos mensuales Control de cuentas corrientes del personal	Reporte del Consolidado de Pagos de Remuneraciones de Personal	Evaluación Desempeño del Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos	Reporte del control del Programa de Vacaciones	Realiza la apertura de las cuentas corrientes al personal nuevo de la institución y controla las mismas. Elabora la planilla de pagos única de trabajadores, revisando los ingresos, deducciones legales y descuentos.	Control de préstamos internos al personal Control de préstamos externos al personal	Reporte del Consolidado de Pagos de Remuneraciones de Personal	Planificación Estratégica	Gerencia General
Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos	Reporte de Asistencia y Control de Personal	Elabora las Boletas de Pagos del personal y carta al Banco para pago.	Control de practicante y formación laboral juvenil	Reporte del Consolidado de Pagos de Remuneraciones de Personal	Contabilidad y Control Presupuestal	Dpto. de Contabilidad
Control y Ejecución de Pagos al Personal	Dpto. de Contabilidad	Adelantos y préstamos al personal	Entrega las Boletas de Pago al personal correspondiente. Administra, controla y efectiviza los adelantos, liquidaciones y la CTS. Emite la información para los registros contables correspondientes. Emite las declaraciones juradas para pagos de impuestos. Certificados de CTS y renta de 5ta categoría.	Control de parte tributaria referida al personal Control de descuentos judiciales Control de asistencia de personal x recibos de honorarios	Elaboración de PDT remuneraciones	Contabilidad	Dpto. de Contabilidad

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de emisión de planillas y pago al personal	Planillas de pagos mensuales. Registro de cuentas corrientes de personal	Índice de préstamos internos del personal
Leyes de Relaciones Laborales	Registro de control de préstamos internos al personal	Saldo de préstamos internos al personal
	Registro de control de préstamos externos al personal	Índice de préstamos externos del personal
	PDT de remuneraciones	

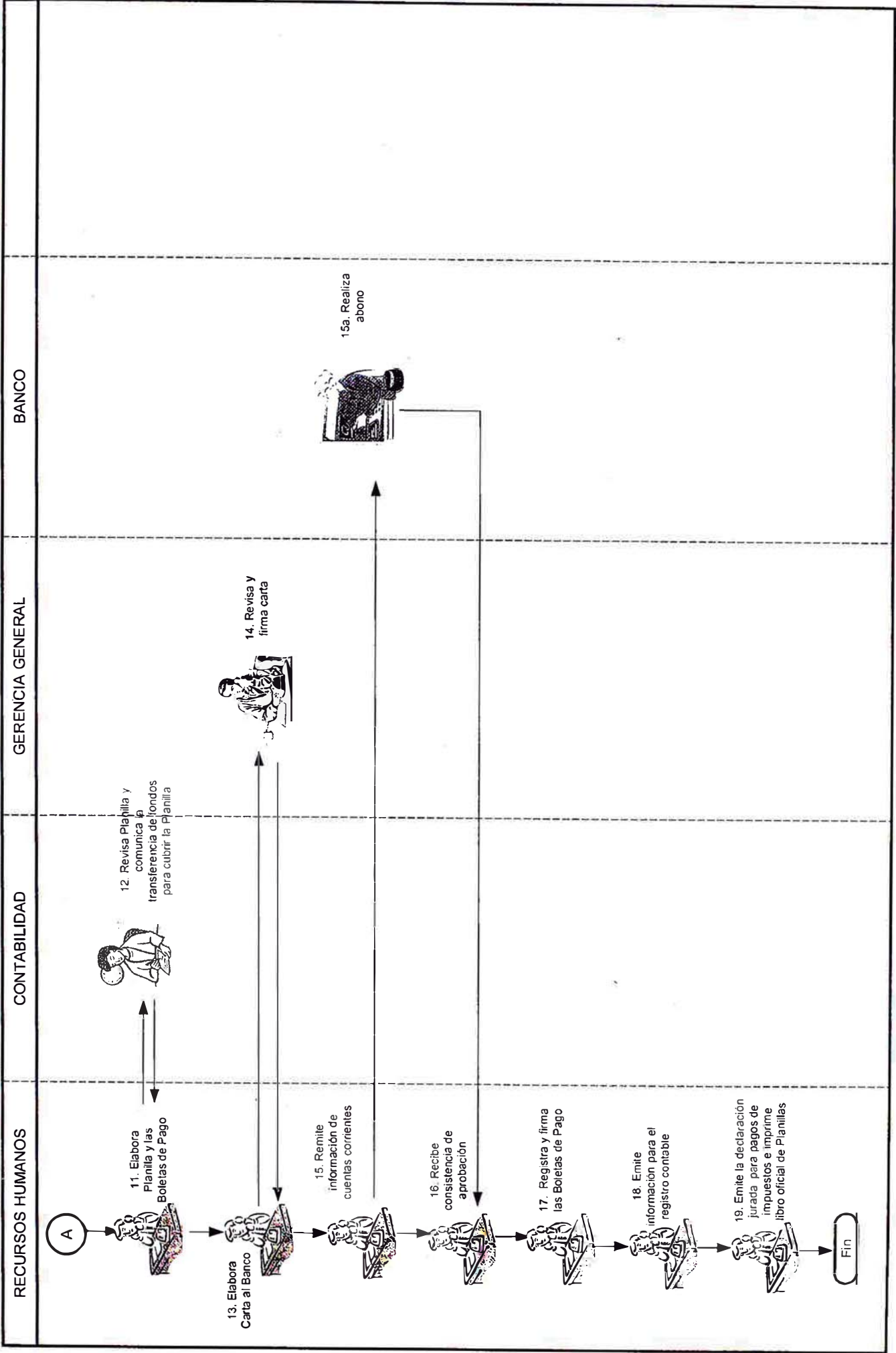
SUBPROCESO 17.3: Administración de Pagos y Beneficios del Personal

PROCEDIMIENTO 17.3.1: Emisión de Planillas y Pago al Personal



SUBPROCESO 17.3: Administración de Pagos y Beneficios del Personal

PROCEDIMIENTO 17.3.1: Emisión de Planillas y Pago al Personal



SUBPROCESO 17.3: Administración de Pagos y Beneficio del Personal	PROCEDIMIENTO 17.3.1: Emisión de Planillas y Pago al Personal
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREA 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos revisa el control de asistencia del personal docente y administrativo, que incluye: permisos por trámites personales, consulta médica y comisión de servicios, faltas justificadas e injustificadas, tardanzas y otros. • Cuando el personal necesita salir de la Institución llena un formato de permiso de salida del personal, el cual debe estar firmado por el Jefe y Director o Gerente General del área solicitante. <p>TAREAS 02 Y 03</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el personal sale de vacaciones, el Dpto. de Recursos Humanos procede a consolidar la remuneración vacacional en la planilla antes del inicio vacacional programado por el trabajador. • El retiro del personal es por cese, renuncia o término del contrato. • El Dpto. de Recursos Humanos procede a efectuar la liquidación por tiempo de servicios del trabajador y se otorga certificado de trabajo. La liquidación contiene remuneraciones, los días trabajados, depósitos pendientes, vacaciones truncadas y descuentos varios. <p>TAREA 04</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos procede a efectuar adelanto de quincena del sueldo del trabajador, que es el 35% del sueldo bruto. <p>TAREAS 05 Y 06</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los préstamos internos se dan hasta por el 60% del sueldo neto, los mismos que pueden ser amortizados hasta en 6 meses. <p>TAREA 07</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos verifica y registra hasta el 22 de cada mes; permisos con descuentos, las inasistencia y tardanzas injustificadas, vacaciones, descuentos aprobados por la institución, ingreso y retiros del personal, descuentos por préstamos, asignación familiar y otros. <p>TAREAS 08, 09 Y 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos solicita a los trabajadores nuevos, una copia del documento de identidad (DNI) y procede a solicitar la apertura de una cuenta corriente en el Banco para cobro respectivo de haberes. • El Banco procede a verificar DNI del trabajador y efectúa la apertura de una cuenta de ahorros de dicho trabajador. • El Dpto. de Recursos Humanos recepciona la lista con las cuentas de ahorro del trabajador y chequea las tarjetas magnéticas para cobrar sus haberes en cajeros o ventanillas del Banco afiliado. 	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREA 11 Y 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos elabora la planilla del mes y las boletas de pago, especificando las remuneraciones, descuentos, préstamos, aportaciones a ESSALUD, aportaciones AFP, asignación familiar, adelantos de quincena y otros. Luego se lo remite a Contabilidad para la revisión correspondiente. • El área de Contabilidad revisa la planilla y comunica la transferencia de fondos para cubrir el pago de la planilla respectiva. <p>TAREAS 13 Y 14</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos elabora una carta dirigida al banco para el pago de remuneraciones, adjuntándose el diskette-medio magnético con el pago de haberes y una relación detallada de personas, cuentas e importes en el diskette. • Esta carta debe estar visada por el Jefe de Recursos Humanos y llevar las firmas autorizadas. <p>TAREAS 15 Y 15a</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos envía el diskette al banco por correo electrónico, con cuentas de ahorros para pago de los haberes. • El banco revisa e ingresa a las cuentas de ahorros de cada trabajador, el pago o abono perteneciente al mes respectivo. <p>TAREAS 16, 17, 18 Y 19</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos recibe consistencia de aprobación de la operación por el Banco correspondiente y efectúa el archivo respectivo. • El Dpto. de Recursos Humanos registra y hace firmar la boleta de pago al trabajador y le otorga una copia, para luego archivar la boleta de pago, la planilla y la consistencia del banco. • El Dpto. de Recursos Humanos prepara las declaraciones juradas para el pago de los impuestos inherentes a las remuneraciones de personal.

SUB PROCESO 17.3: Administración de Pagos y Beneficios del Personal

PROCEDIMIENTO 17.3.1: Emisión de Planillas y Pago al Personal

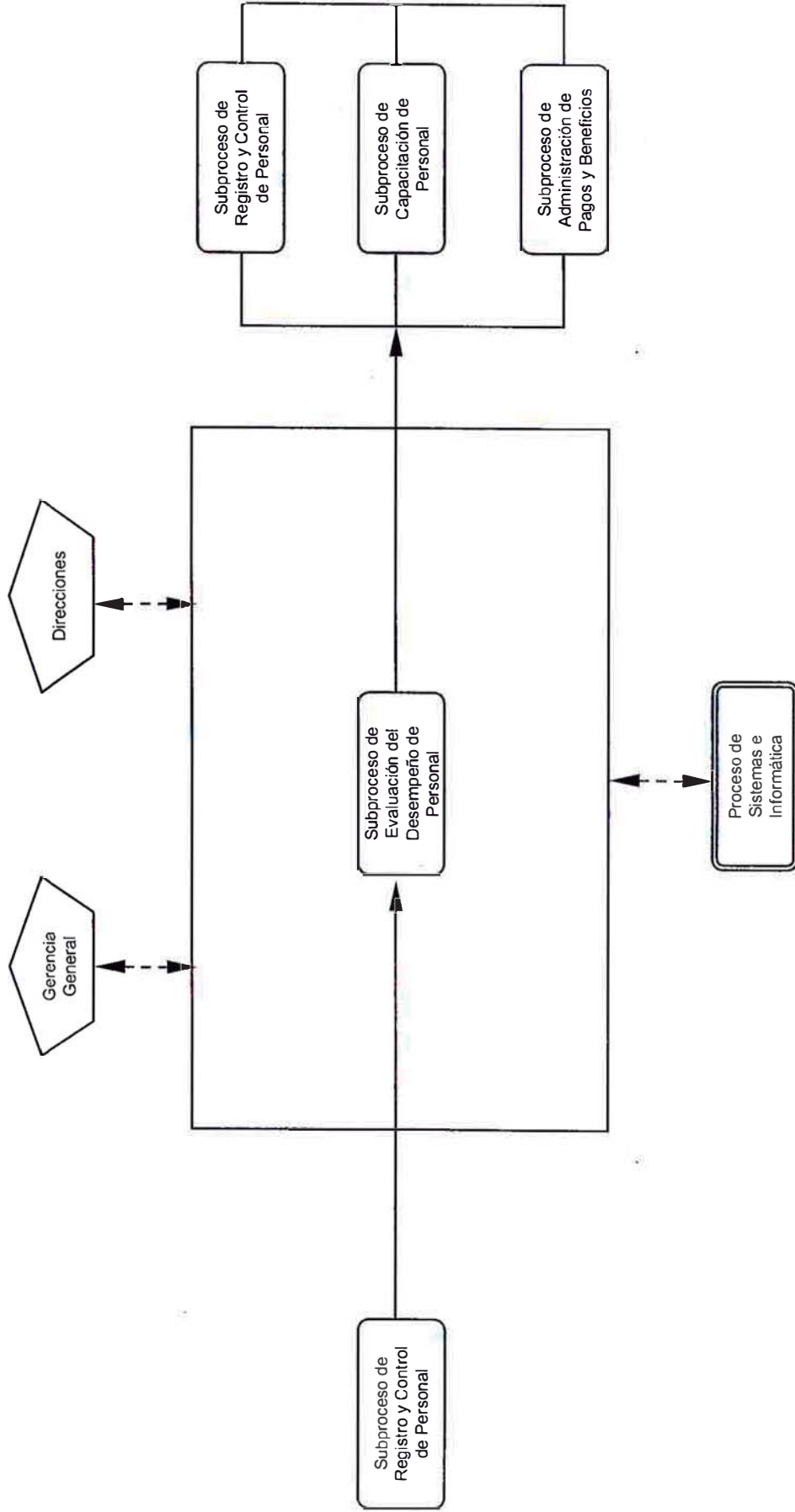
PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

- NO 01**
 - El proceso de administración de pagos y beneficios del personal está dirigido, supervisado y controlado por el Dpto. de Recursos Humanos.
 - Todos los pagos y beneficios otorgados al personal son revisados y visados por el Jefe de Recursos Humanos, Contabilidad y firmados por el Gerente General.
 - El Dpto. de Recursos Humanos semestralmente procede de acuerdo a Ley (DL N° 650), a efectuar los depósitos de liquidación por CTS en el Banco elegido por el trabajador.
- NO 02**
 - El Área de Administración de Personal chequea y registra hasta el 20 de cada mes la asistencia y puntualidad del persona para el cierre de planillas.
 - La Institución tiene establecido otorgar un adelanto de quincena del sueldo del trabajador que es del 35% del sueldo neto.
 - Todo pago de los haberes de los trabajadores tanto docentes como administrativos se realizará a través del Banco.
- NO 03**
 - Solo se darán préstamos internos al personal de la institución, siempre que el requerimiento lo amerite, y de acuerdo a la política de préstamos.
 - Ningún trabajador podrá solicitar más de 2 préstamos internos durante un año y con un período mínimo entre los dos de 6 meses.
 - Se aceptarán adelantos al personal de la institución, siempre que el mismo lo amerite y de acuerdo a la política salarial.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

- Registro de asistencia y control de personal**
 - Emitido por el área de Seguridad al Dpto. de Recursos Humanos, para llevar un control de asistencia del personal administrativo y docente que no marca. Con normalidad esta se realiza vía Intranet.
- Lista de préstamos**
 - Emitido por Contabilidad al Dpto. de Recursos Humanos, para hacer los respectivos descuentos en la planilla.
 - Original (O): para el Departamento de Recursos Humanos.
- Carta al Banco**
 - Emitido por el Dpto. de Recursos Humanos, visado por el Jefe de Recursos Humanos, así como tener las firmas autorizadas.
 - Original (O): va al Banco respectivo.
 - Copia (1): como cargo de la entrega de la carta y va para el archivo
 - Copia (2): Contabilidad
- Planilla de única de pago de trabajadores**
 - Emitido por el Dpto. de Recursos Humanos, de acuerdo a los datos de cada trabajador.
 - Original (O): va para el Jefe de Recursos Humanos para la firma.
 - Copia (1): Contabilidad
- Boleta de pago**
 - Emitido por el Dpto. de Recursos Humanos
 - Original (O): queda para el archivo del Dpto. de Recursos Humanos
 - Original (O): se le entrega al trabajador

17.4 SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO 17.4: Evaluación del Desempeño del Personal

RESPONSABLE: Dpto. de Recursos Humanos

Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Evaluar el desempeño del personal en el cargo respectivo y su potencial de desarrollo.	Manual de evaluación de desempeño respectivo del personal de la institución	A todo el personal permanente y eventual de la Institución.

Proceso proveedor	Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
					Nombre	Área
Registro y Control de Personal Dpto. de Recursos Humanos	Legajo de personal	El área de Recursos Humanos coordina con las áreas respectivas la evaluación del desempeño de personal, de acuerdo a los periodos de evaluación establecidos.		Informe de resultados de evaluación del desempeño de personal	Registro y Control de Personal y Capacitación	Dpto. de Recursos Humanos
Registro y Control de Personal Dpto. de Recursos Humanos	Registro de Asistencia y Puntualidad del Personal	El Comité de Evaluación y jefaturas reciben los legajos de personal y registros de asistencia y puntualidad, del personal docente y administrativo respectivamente.	Control del desempeño de personal	Informe de resultados de evaluación del desempeño de personal	Capacitación de Personal	Dpto. de Recursos Humanos
		El Comité de Evaluación evalúa al personal docente de acuerdo al plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.	Control de otorgamiento de méritos e incentivos salariales	Informe de resultados de otorgamiento de méritos e incentivos	Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos
		Las jefaturas respectivas evalúan al personal administrativo de acuerdo a un manual de evaluación del desempeño y emiten un informe. Recursos Humanos recepciona resultados finales de evaluación y elabora el informe de evaluación del desempeño y del potencial de desarrollo del personal y el informe de otorgamiento de méritos e incentivos salariales establecidos.		Informe de resultados de otorgamiento de méritos e incentivos	Administración de Pagos y Beneficios	Dpto. de Recursos Humanos

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de evaluación del desempeño de personal	Registro de evaluación del desempeño de personal	Índice de desempeño del personal
		Índice de otorgamiento de méritos de personal

PROCEDIMIENTO 17.4.1: Evaluación del Desempeño de Personal

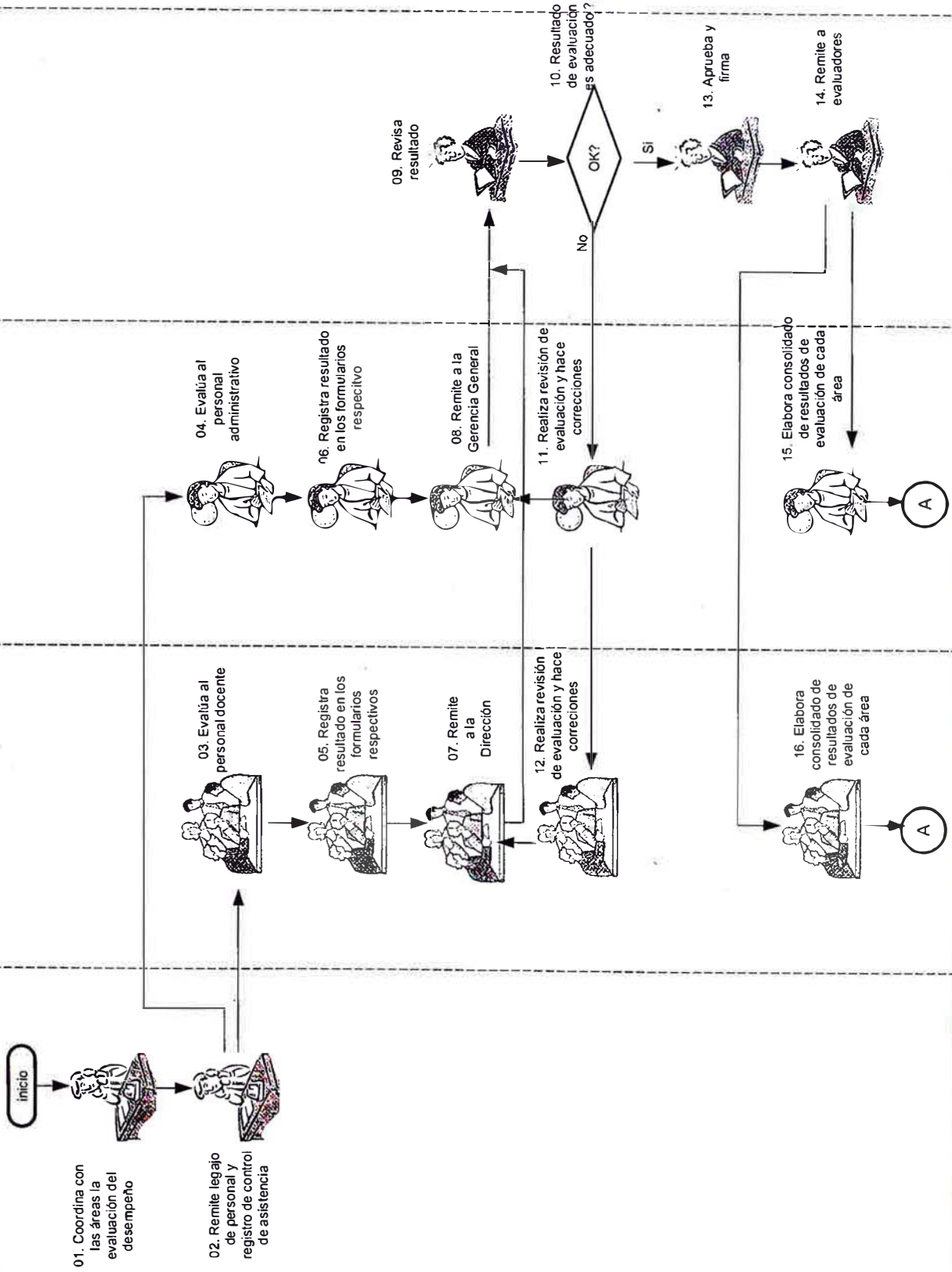
SUBPROCESO 17.4: Evaluación del Desempeño de Personal

DIRECCIÓN

JEFATURAS

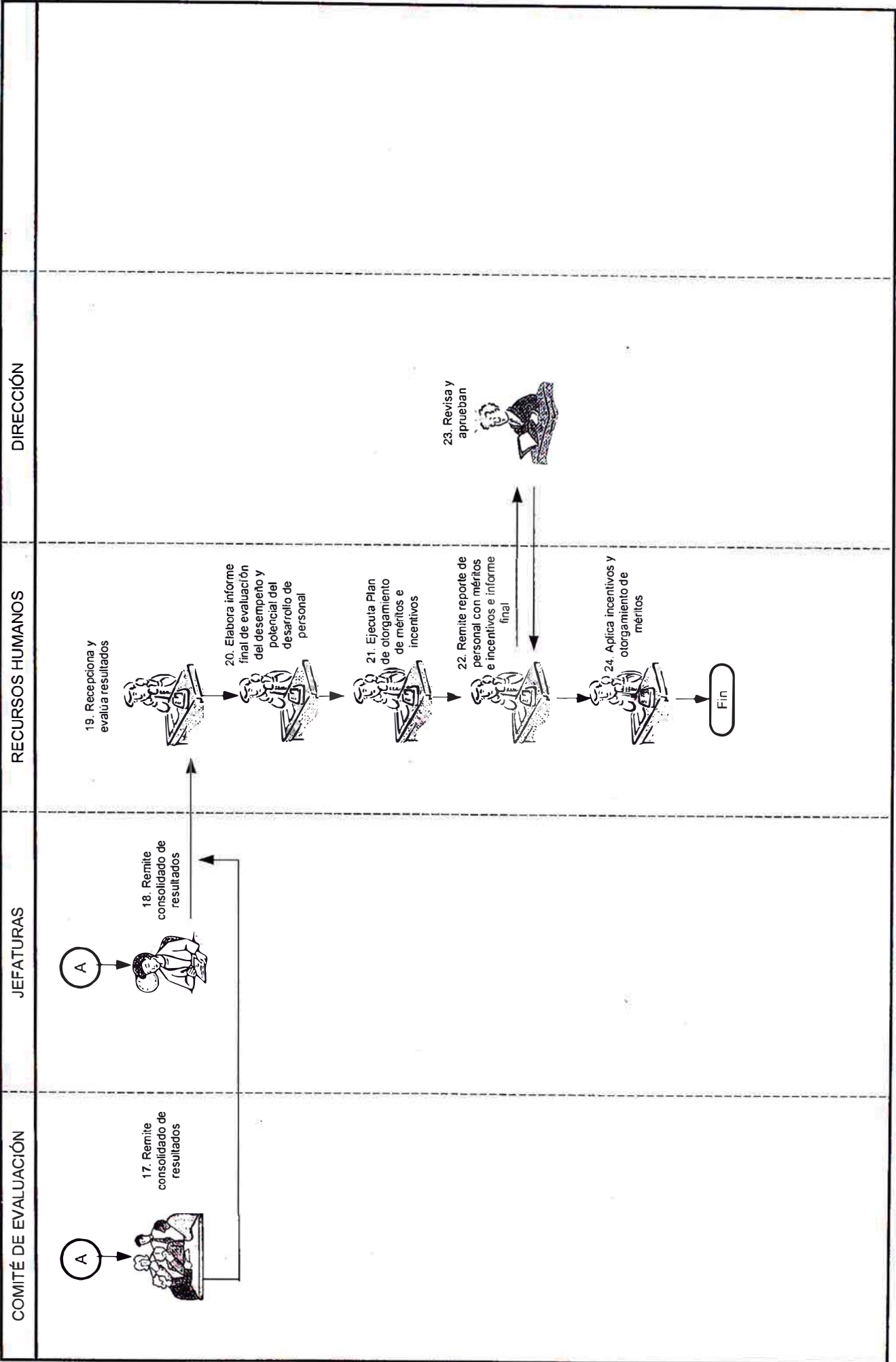
COMITÉ DE EVALUACIÓN

RECURSOS HUMANOS



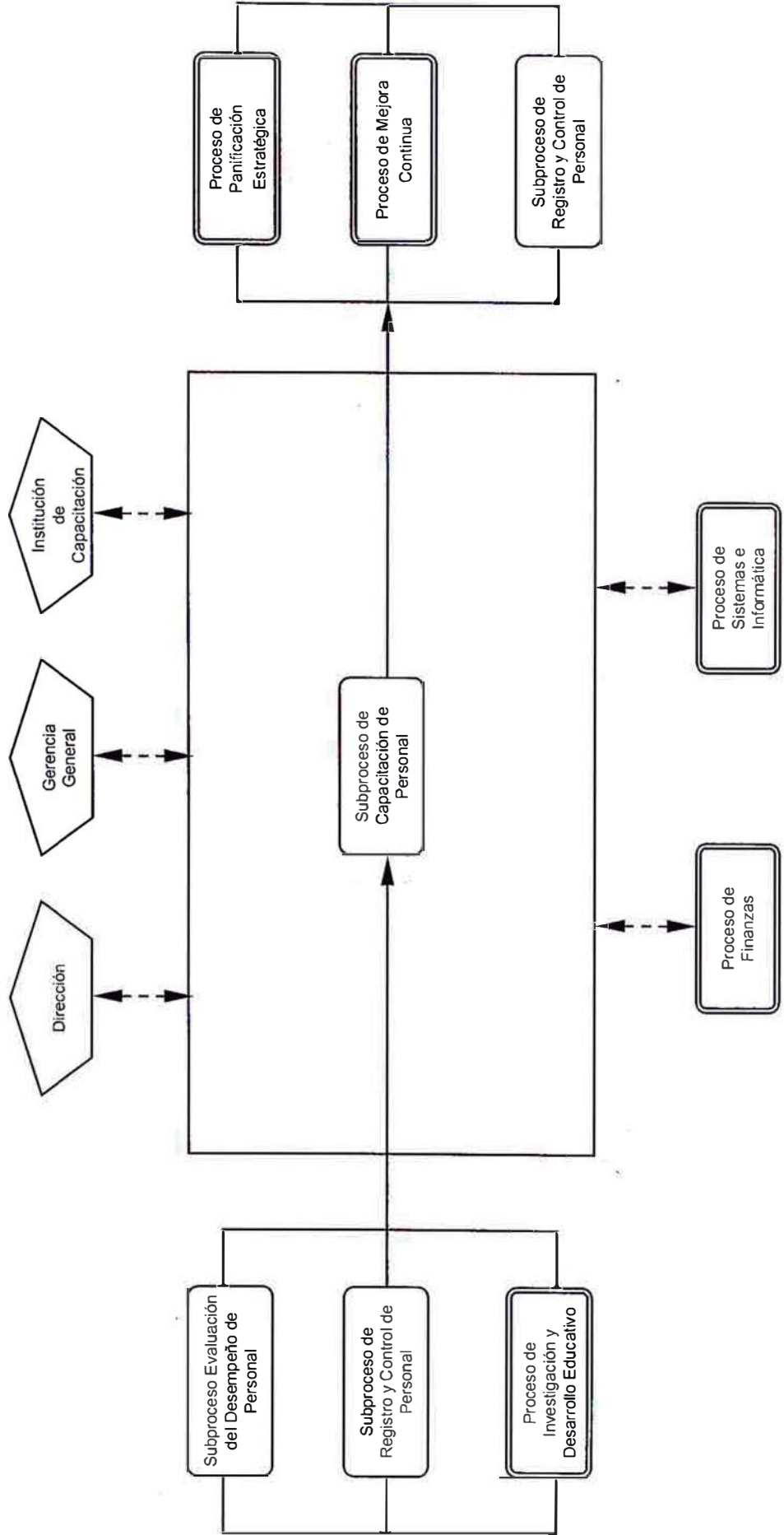
PROCEDIMIENTO 17.4.1: Evaluación del Desempeño de Personal

SUBPROCESO 17.4: Evaluación del Desempeño de Personal



SUBPROCESO 17.4: Evaluación del Desempeño de Personal	PROCEDIMIENTO 17.4.1: Evaluación del Desempeño del Personal
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS 01 y 02</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de Recursos Humanos coordina con las áreas respectivas la evaluación del desempeño de personal de acuerdo a los periodos de evaluación establecidos por la institución para el Personal Docente y Administrativo. <p>TAREAS 03, 05, 07, 12 y 16</p> <ul style="list-style-type: none"> El Comité de Evaluación recepcionan los legajos de personal y los Registros de Asistencia y Puntualidad actualizados del personal docente; y con toda la información procede a evaluar a dicho personal. El Comité de Evaluación evalúa al personal docente de acuerdo al plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico. El Comité de Evaluación registra en los formularios respectivos los resultados obtenidos de la evaluación al personal docente. La Dirección Educativa revisa los resultados, aprueba y firma la evaluación realizada al personal docente. El Comité de Evaluación elabora el consolidado de resultados de evaluación del personal docente y lo remite a Recursos Humanos. <p>TAREA 04, 06, 08, 11 y 15</p> <ul style="list-style-type: none"> Las Jefaturas respectivas recepcionan los legajos de personal y los Registros de Asistencia y Puntualidad actualizados del personal administrativo; para realizar la evaluación. <ul style="list-style-type: none"> Las Jefaturas respectivas evalúan al personal administrativo de acuerdo a un manual de evaluación del desempeño. Las Jefaturas registran los resultados de la evaluación al personal administrativo en los formularios respectivos. La Gerencia General revisa los resultados, aprueba y firma la evaluación realizada al personal administrativo. Las Jefaturas elaboran el consolidado de resultados de evaluación del personal administrativo y lo remiten a Recursos Humanos. <p>TAREA 17, 18, 19 20, 21, 22, 23 y 24</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos recepciona resultados finales de la evaluación y evalúa resultados. El Dpto. de Recursos Humanos elabora informes final de la evaluación del desempeño y potencial del desarrollo de personal, tanto administrativo como docente. El Dpto. de Recursos Humanos ejecuta plan de otorgamiento de méritos e incentivos salariales establecidos por la institución. El Dpto. de Recursos Humanos aplica incentivos y otorgamiento de méritos tanto al personal Administrativo como Docente. 	<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS UTILIZADOS</p> <p>PRINCIPALES NORMAS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar, administrar, controlar y registrar el proceso de evaluación del desempeño y desarrollo del potencial de personal. Las Jefaturas de las áreas administrativas serán las responsables de evaluar al personal de su área de acuerdo al plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico. El Comité de Evaluación será el responsable de evaluar al personal de su área de acuerdo al manual de evaluación del desempeño. La Gerencia General y la Dirección Educativa serán las encargadas de la revisión y aprobación de las evaluaciones del personal administrativo y docente respectivamente. El Comité de Evaluación esta conformado por el Director del Colegio, el Jefe de Nivel, el Asesor del Área y un Docente. La Gerencia General será la responsable de la aprobación de los méritos e incentivos salariales otorgados al personal merecedor. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> Los criterios aplicados en la evaluación son los siguientes: el nivel de profesionalización, la asistencia, puntualidad, presentación persona y el desempeño laboral. <ul style="list-style-type: none"> El Director del Colegio, debe visitar al Docente por lo menos una vez al año. El Jefe del Nivel al cual pertenece el docente, debe visitarlo por lo menos una vez al año. El Asesor de Área debe visitar a cada docente de su área por lo menos seis veces al año. El Docente elegido al azar para evaluar al otro docente, debe visitarlo dos veces al año. La evaluación del desempeño del personal debe tener como soporte los legajos actualizados del personal, el perfil de competencia del cargo. <p>DOCUMENTOS UTILIZADOS</p> <p>Fichas de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por la Dirección, esta compuesto por cuatro fichas: Ficha de Acompañamiento Pedagógica. Ficha de Desempeño Profesional, Ficha de Evaluación Docente y Ficha de Autoevaluación Original (O): va para el Comité de Evaluación <p>Legajo del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Documentación del personal Docente y Administrativo que contiene: el Nivel de Formación Profesional, la capacitación obtenida, los méritos y desméritos adquiridos en su actividad laboral. Original (O): Dirección donde pertenece el trabajador. <p>Formato de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> Formato que utiliza Gerencia para evaluar el desempeño del personal administrativo. Original (O): es para Gerencia General

17.5 SUBPROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

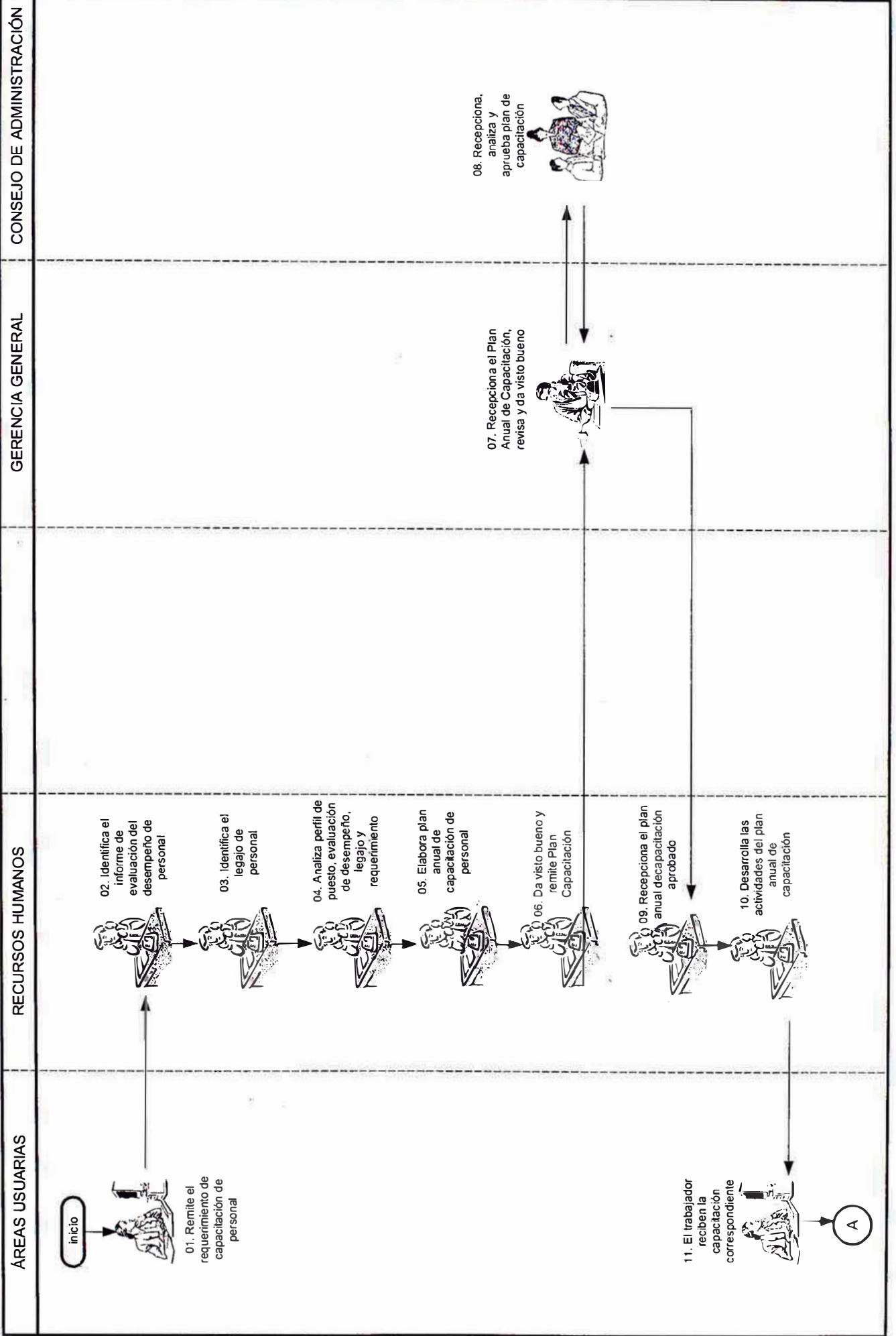
SUBPROCESO 17.5: Capacitación de Personal		RESPONSABLE: Dpto. de Recursos Humanos		CÓDIGO:
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso		
Brindar la capacitación adecuada y oportuna que requiere el personal del área usuaria.		Legajo de Personal, Evaluación y Desempeño de Personal		
Alcance del proceso		Tendrá un alcance para el personal docente y administrativo		

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Evaluación del Desempeño de Personal	Áreas usuaria	Requerimiento de capacitación de personal	El Dpto. de Recursos Humanos recepciona de las áreas usuarias los requerimientos de capacitación de personal.		Programa de Capacitación de Personal	Planificación Estratégica	Gerencia General
Evaluación del Desempeño de Personal	Dpto. de Recursos Humanos	Resultados de evaluación del desempeño de personal	El Dpto. de Recursos Humanos evalúa el perfil del puesto, evaluación del desempeño, legajo del personal y requerimiento de capacitación.		Informe de los Resultados de la Capacitación	Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos
Registro y Control de Personal	Dpto. de Recursos Humanos	Legajo de personal	El Dpto. de Recursos Humanos elabora el plan de capacitación anual de personal y lo remite a la Gerencia General para su aprobación.	Control del plan de capacitación de personal.	Informe de los Resultados de la Capacitación	Mejora Continua	Dpto. de Recursos Humanos
Investigación y Desarrollo Educativo	Investigación y Desarrollo	Programa de mejoras del sistema educativo	El Gerente General da el visto bueno al plan anual de capacitación y el Consejo de Administración lo aprueba.		Informe de Mejoras de Competencias del Personal Administrativo	Mejora Continua	Dpto. de Recursos Humanos
			El Dpto. de Recursos Humanos ejecuta el plan anual de capacitación y evalúa sus resultados, presentando un informe a la Gerencia General.				

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de capacitación del personal	Registro de control de capacitación de personal	Índice de horas capacitadas por persona
Ficha de desempeño del personal		Índice de costo de capacitación por persona
Legajo de personal		

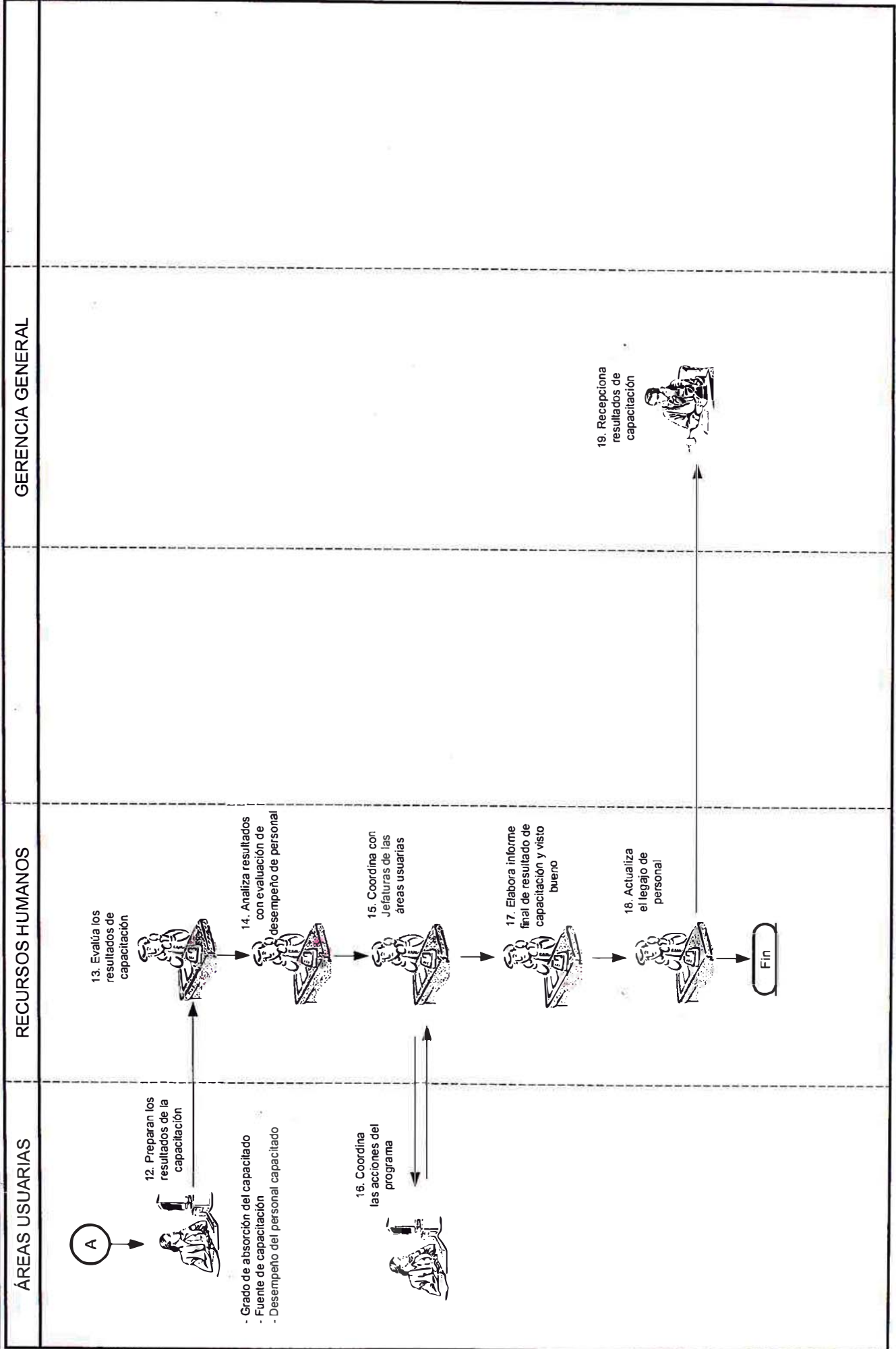
SUBPROCESO 17.5: Capacitación de Personal

PROCEDIMIENTO 17.5.1: Programa de Capacitación de Personal



SUBPROCESO 17.5: Capacitación de Personal

PROCEDIMIENTO: 17.5.1 Programa de Capacitación de Personal



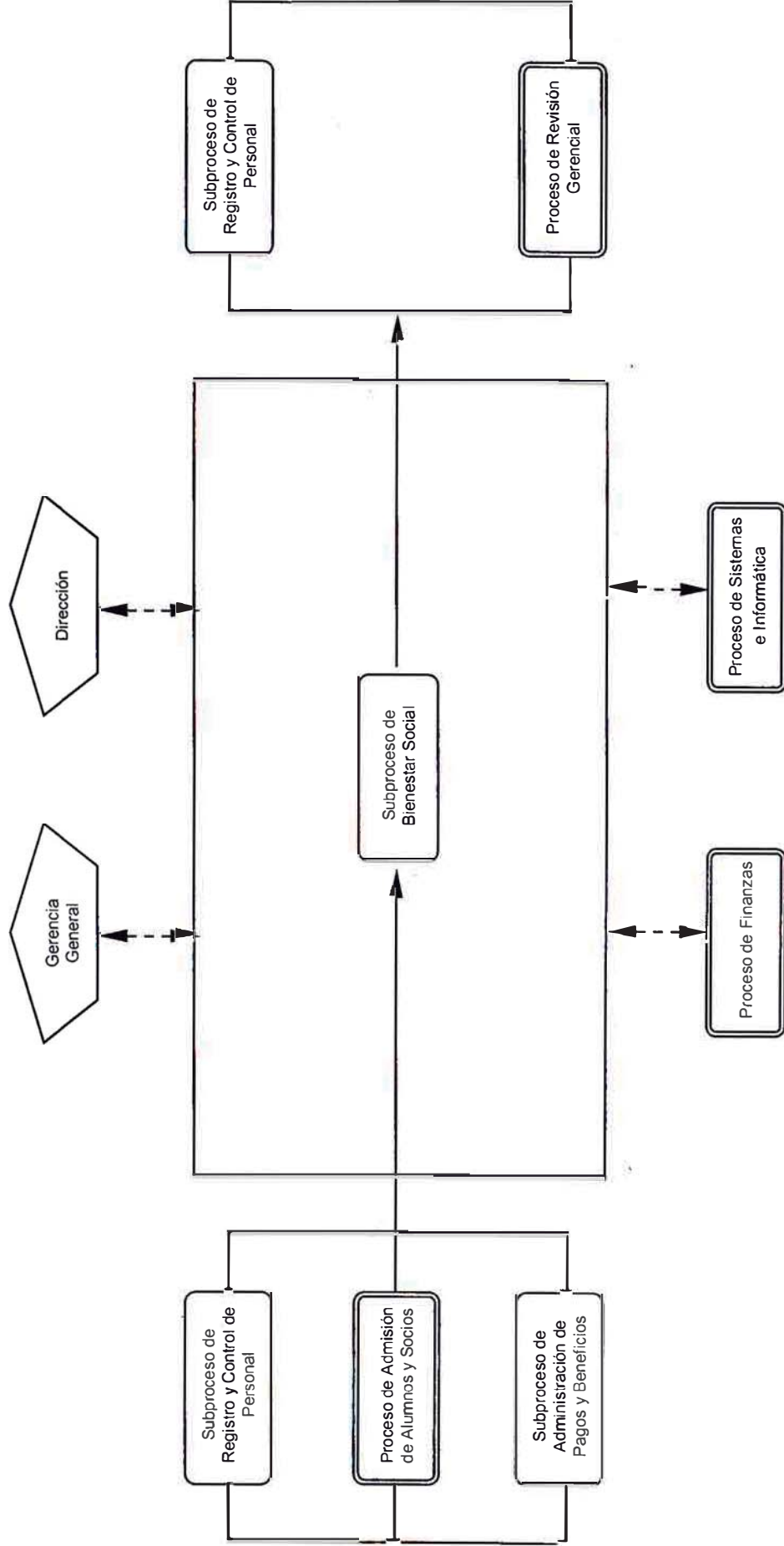
SUB PROCESO 17.5: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO: 17.5.1 Programa de Capacitación de Personal

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE
<p>TAREAS del 01 al 09</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos receptiona del área usuaria reporte de evaluación de desempeño y requerimiento de personal. • Recursos Humanos identifica el informe de evaluación del desempeño de personal y el legajo de personal. • Recursos Humanos luego de analizar el perfil del puesto, evaluación del desempeño y los requerimientos de capacitación, procede a elaborar el plan anual de capacitación de personal tanto docente como administrativo. • La Gerencia General da el visto bueno al plan de capacitación y el Consejo de Administración lo aprueba. <p>TAREAS del 10 al 18</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos ejecuta el plan anual de capacitación, en coordinación con las instituciones involucradas y de acuerdo al cronograma de actividades establecido. • Las jefaturas de las áreas usuarias preparan los resultados de la capacitación: grado de absorción del capacitado, desempeño del personal y fuente de capacitación o capacitador. • Recursos Humanos analiza resultados de la capacitación, relacionandolos con la evaluación del desempeño de personal. • Recursos Humanos elabora el informe final del resultado de capacitación y da su visto bueno y lo remite a la Gerencia General para su conocimiento.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE
<p>PRINCIPALES NORMAS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de elaborar el plan anual de capacitación de personal de la Institución. • La Gerencia General y el Consejo de Administración son los órganos de dar la aprobación respectiva del plan anual de Capacitación para su presupuestación posterior. • Las jefaturas de las áreas usuarias serán las responsables de evaluar los resultados de la Capacitación, así como el desempeño del personal capacitado y de la fuente de capacitación respectiva. • El Jefe del Dpto. de Recursos Humanos supervisará y registrará el cumplimiento de las horas capacitadas programadas mensualmente. <p>DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>Plan anual de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original (O): remitido a la Gerencia General • Copia (1) : Archivo de Recursos Humanos <p>Legajo del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo de Recursos Humanos. <p>Ficha de desempeño del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original (O): Recursos Humanos

17.6 SUBPROCESO DE BIENESTAR SOCIAL



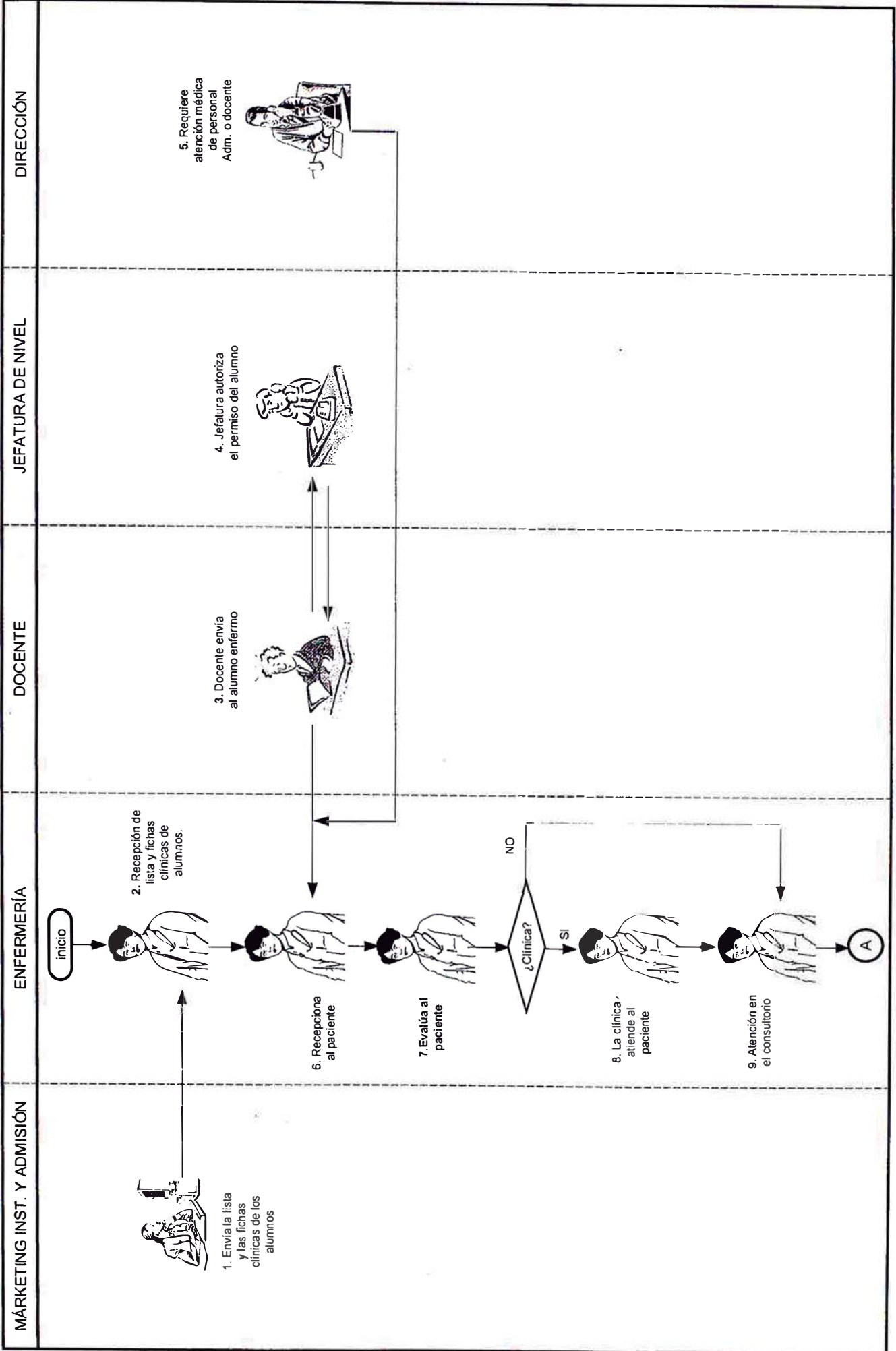
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUBPROCESO: 17.6 Bienestar Social		RESPONSABLE: Dpto. de Recursos Humanos		CÓDIGO:			
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso					
Desarrollar y ejecutar programas que promuevan el bienestar y la asistencia social del personal y alumnos.		Marco Legal de las Relaciones Laborales Política Laboral de la Institución					
Alcance del proceso		Este proceso aplica a todo el personal y alumnado de la Institución.					
Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Admisión de Alumnos y Socios	Márketing Institucional y Admisión	Reporte de alumnos matriculados	Recursos Humanos elabora el programa de actividades de asistencia social, programa del seguro médico familiar y el programa de recreación, deporte y cultura, y los envía a la Gerencia General para su aprobación.	Control del programa de Asistencia Social.	Informe de resultados de evaluación social del personal	Registro y Control de Personal	Recursos Humanos
Registro y Control de Personal	Recursos Humanos	Legajos de Personal	Recursos Humanos ejecuta los programas de actividades del bienestar y asistencia anual.		Informe de atenciones médicas	Revisión Gerencial	Gerencia General
Administración de Pagos y Beneficios	Recursos Humanos	Planilla de Remuneraciones	Recursos Humanos a través de la enfermería se encarga de efectuar la atención de alumnos, docentes y personal administrativo; derivándolos a una clínica cuando la situación del paciente es grave. Cada mes emite un informe sobre los alumnos y personal atendido en enfermería.	Control del programa de Seguro Médico Familiar.	Informe de actividades de recreación deporte y cultura	Revisión Gerencial	Gerencia General
			Recursos Humanos prepara informes mensuales de ejecución de sus programas y los remite al Gerencia General para su conocimiento.	Control del Programa de recreación, deporte y cultura.			
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control				Indicadores de gestión	
Procedimiento de atención médica		Registro de programa de asistencia social				Índice de atención médica de alumnos	
Programa de asistencia social		Registro de control del programa de seguro médico familiar				Nivel de atención médica de docentes y personal	
Programa de seguro médico familiar		Registro de control del programa de recreación, deporte y cultura				Índice de programas de bienestar social	
Programa de actividades recreativas, deportes y culturales		Registro de control de visitas al personal				Número de visitas al personal	

SUBPROCESO: 17.6 Bienestar Social		ÁREA: Recursos Humanos		CÓDIGO:				
PLAN DE CONTROL DE PROCESO								
Descripción del control	Responsable	Método de control utilizado	Valor esperado de variable de control	Frecuencia de control	Documentos y procedimientos utilizados	Registros de control		
Control del programa de Asistencia Social	Recursos Humanos	Revisión de la ejecución del programa	100 %	Mensual	Programa de asistencia social	Registro de asistencia de social		
Control del programa de Seguro Médico Familiar	Recursos Humanos	Revisión de la ejecución del programa	100 %	Mensual	Programa de Seguro Médico Procedimiento de atención médica	Registro de seguro médico		
Control del programa de recreación, deporte y cultura	Recursos Humanos	Revisión de la ejecución del programa	100 %	Mensual	Programa de recreación, deporte y cultura	Registro de actividades de recreación		
Control de visitas al personal	Recursos Humanos	Entrevistas en el domicilio		Mensual		Registro de visitas al personal		
INDICADORES DE GESTIÓN								
Nombre del indicador	Que mide el indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Valor previsto	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte	Destino del reporte	Responsables
1. Nivel de atención médica de alumnos	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos}}$	%		Diaria	Mensual	Gerencia General y Dirección	Recursos Humanos
2. Nivel de atención médica de docentes y personal	Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personal y docentes atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal y docentes}}$	%		Diaria	Mensual	Gerencia General y Dirección	Recursos Humanos
3. Índice de programas de bienestar social	Costos	$\frac{\text{Costo programas bienestar social}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal y alumnos}}$	%		Mensual	Mensual	Gerencia General y Dirección	Recursos Humanos
4. Número de visitas al personal	Eficacia	Nº de visitas al personal			Mensual	Mensual	Gerencia General y Dirección	Recursos Humanos

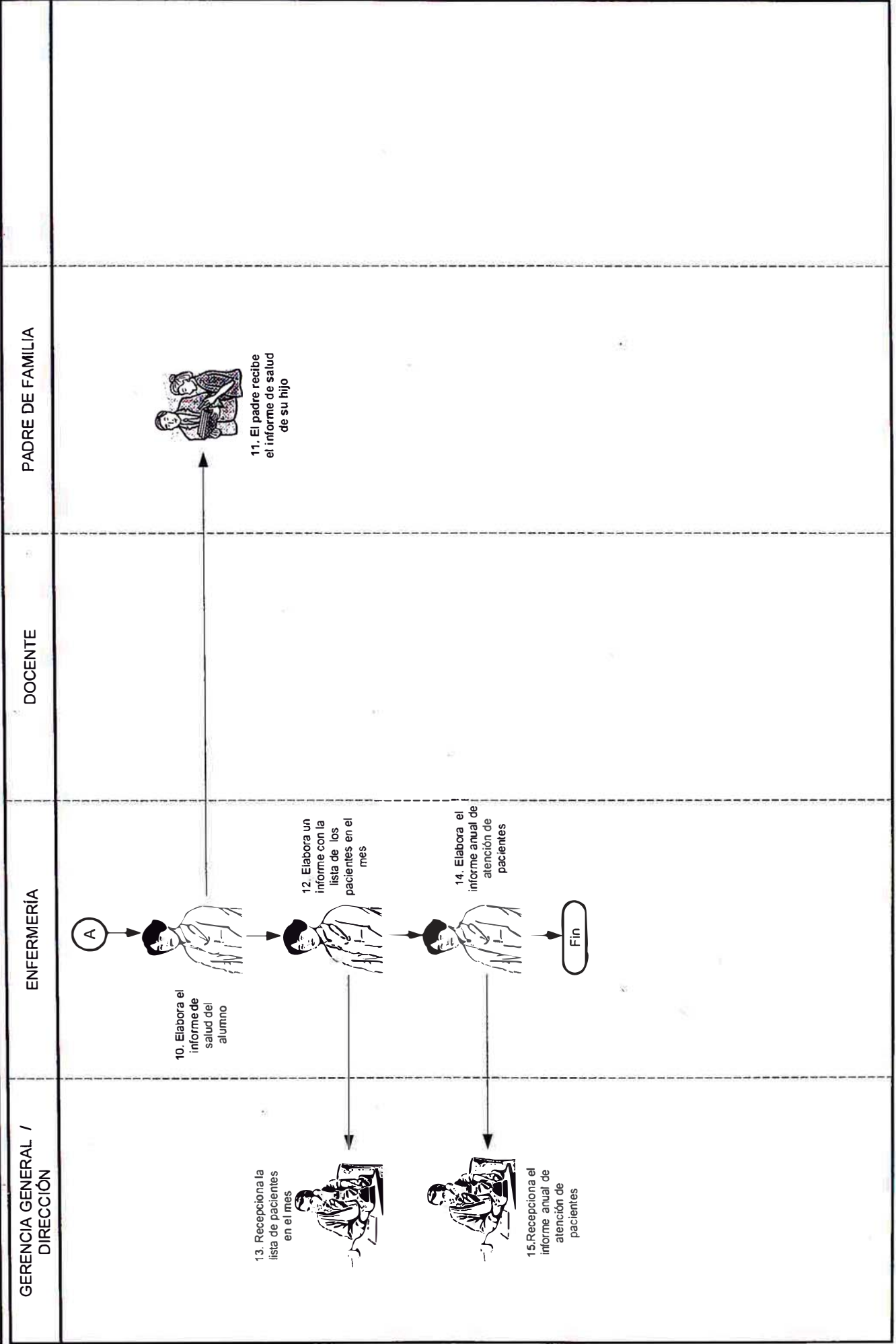
SUBPROCESO 17.6 : Bienestar Social

PROCEDIMIENTO 17.6.1: Atención médica de alumnos y personal



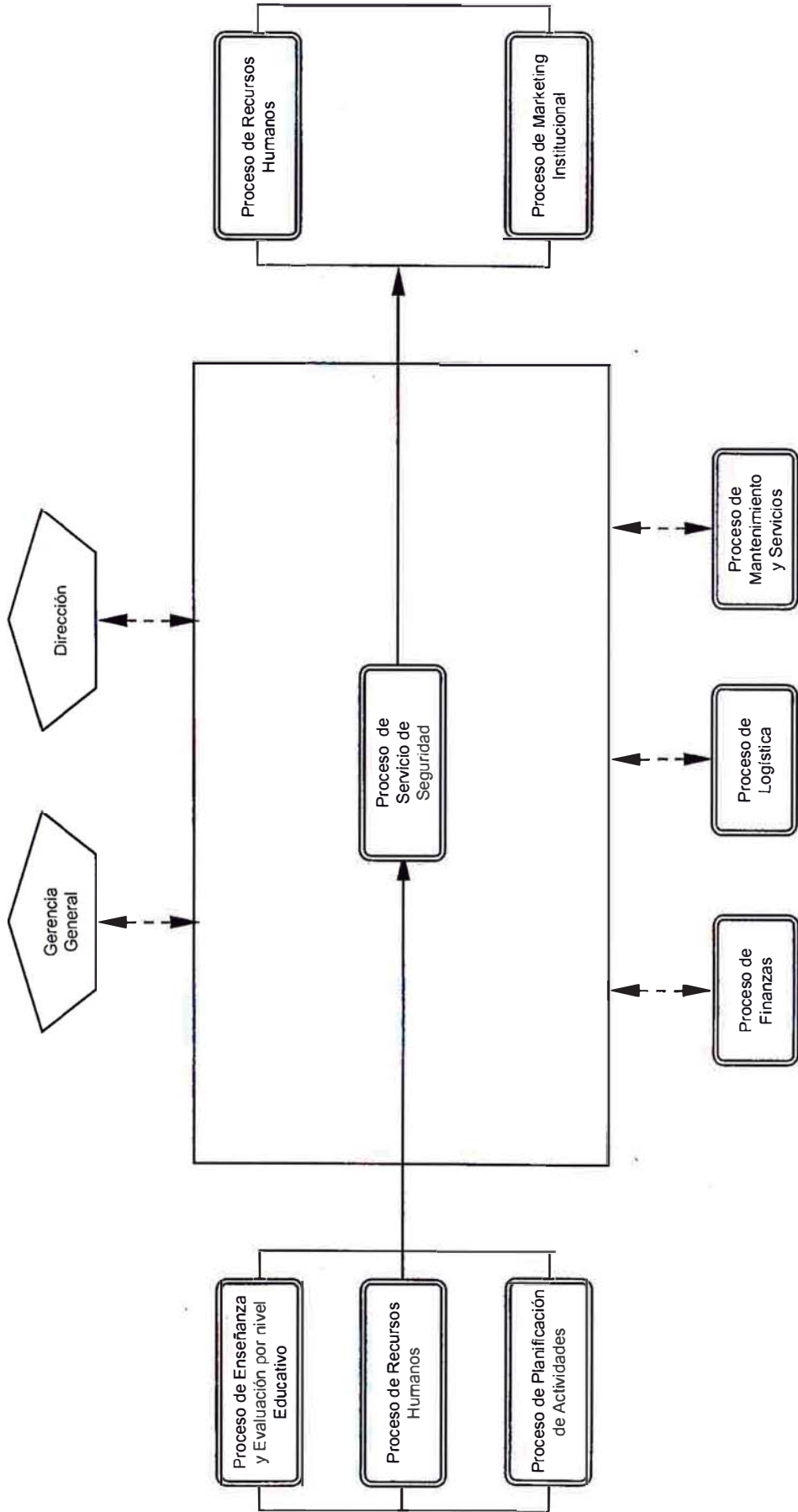
PROCEDIMIENTO 17.6.1: Atención médica de alumnos y personal

SUBPROCESO 17.6 : Bienestar Social



SUBPROCESO 17.6 : Bienestar Social	PROCEDIMIENTOS 17.6.1: Atención médica de alumnos y personal
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS del 01 al 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermería recepción de Recursos Humanos, el listado y ficha clínica de los alumnos y personal de la cooperativa • El docente envía al alumno enfermo a la Jefatura de Nivel, para el permiso correspondiente para su atención en Enfermería. • Para el caso de docentes y personal administrativo, La Jefatura de nivel y/o el Jefe inmediato del área respectivamente, autorizarán los permisos para su atención en Enfermería. • Enfermería efectúa la evaluación del paciente, si es grave la situación de salud deriva al paciente a la clínica correspondiente, en caso contrario lo atiende en el consultorio. • Enfermería prepara un informe de salud del alumno y se lo entrega a los padres del mismo, para su conocimiento y acciones respectivas. <p>TAREAS del 12 al 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • La enfermera elaborara un informe con la lista de los pacientes atendidos en el mes, especificando alumnos, docentes y personal administrativo. • La enfermera envía este informe a Gerencia General y la Dirección. • La enfermera prepara un informe final anual, señalando los pacientes atendidos por enfermería y se lo emite a la Gerencia General y Dirección. 	<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>PRINCIPALES NORMAS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Dpto. de Recursos Humanos a través de Enfermería es el encargado de elaborar, controlar y evaluar los programas de Asistencia Social, Seguro Médico Familiar y actividades recreativas, deportivas y culturales. • La Gerencia General es la encargada de aprobar los programas de bienestar social, para su posterior programación en el presupuesto de la institución. • La enfermera es la encargada de preparar el registro mensual y anual de pacientes atendidos en el consultorio y lo enviara a la Gerencia General y a la Dirección. <p>DOCUMENTOS USADOS EN EL PROCESO</p> <p>Programa anual de asistencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original (O): remitido a la Gerencia General • Copia (1) : Archivo de Recursos Humanos <p>Programa de recreación, deportes y cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original (O): remitido a la Gerencia General • Copia (1) : Archivo de Recursos Humanos <p>Informe de atención médica de pacientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original (O): remitido a la Gerencia General • Copia (1) : Archivo de Recursos Humanos

18. PROCESO DE SERVICIO DE SEGURIDAD

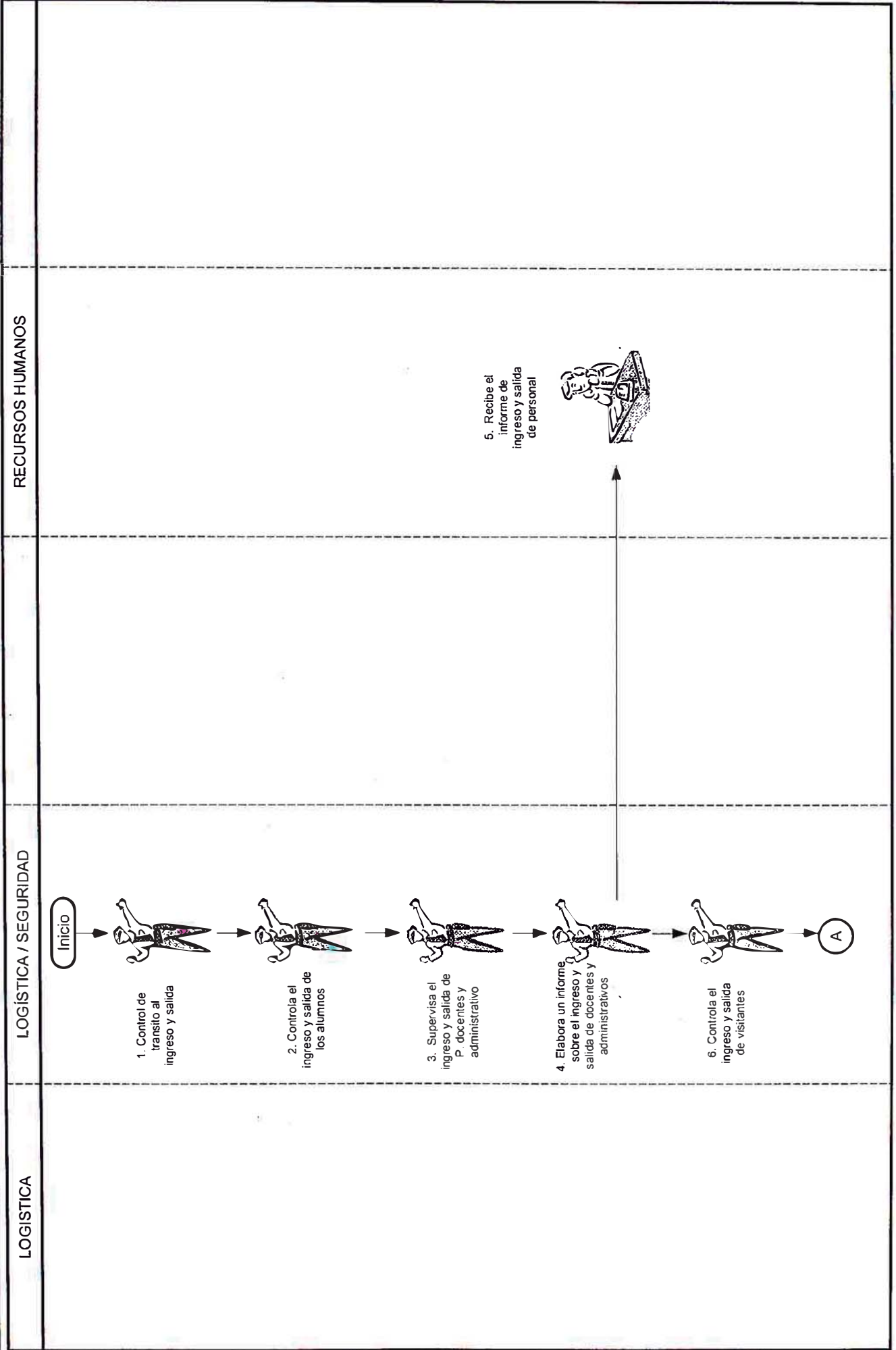


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO 18 : Servicio de Seguridad		RESPONSABLE: Logística / Seguridad		CÓDIGO:
Objetivos del proceso		Alcance del proceso		
Realizar la identificación y control del personal de la cooperativa y visitantes, así como la seguridad integral de la Institución.		El proceso tiene un alcance para todo el personal administrativo y docente de la cooperativa, así como alumnos y visitantes.		
Requisitos del proceso		Controles aplicados		
Reglamento de horario de trabajo de administrativos y docentes y horario de clases de alumnos.		Control de ocurrencias Control de ingreso y salida del personal docente.		
Actividades realizadas		Salidas		
Seguridad y Vigilancia es el encargado de controlar la seguridad vehicular al ingreso y entrada de los alumnos, así como la protección del personal de la Cooperativa y alumnos.		Informe sobre el ingreso y salida del personal docente y administrativo.		
Supervisa el marcateje respectivo, al ingreso y salida del personal tanto docente como administrativo de la institución.		Informe sobre ingreso y salida de personas visitantes		
Entradas		Proceso cliente		
Relación de alumnos activos a la Institución		Nombre		Área
Enseñanza y Evaluación Educativa (por nivel)	Jefatura de Nivel	Recursos Humanos		Recursos Humanos
Recursos Humanos	Relación del personal docente y administrativo	Marketing Institucional		Marketing Institucional y Admisión
Planificación de Actividades	Reporte de Actividades programadas			
Documentos o procedimientos aplicados		Indicadores de gestión		
Identificación y control de personas y de inmuebles		Nivel de personal docente que solicita permiso		
		Nivel de personal administrativo que solicita permiso		

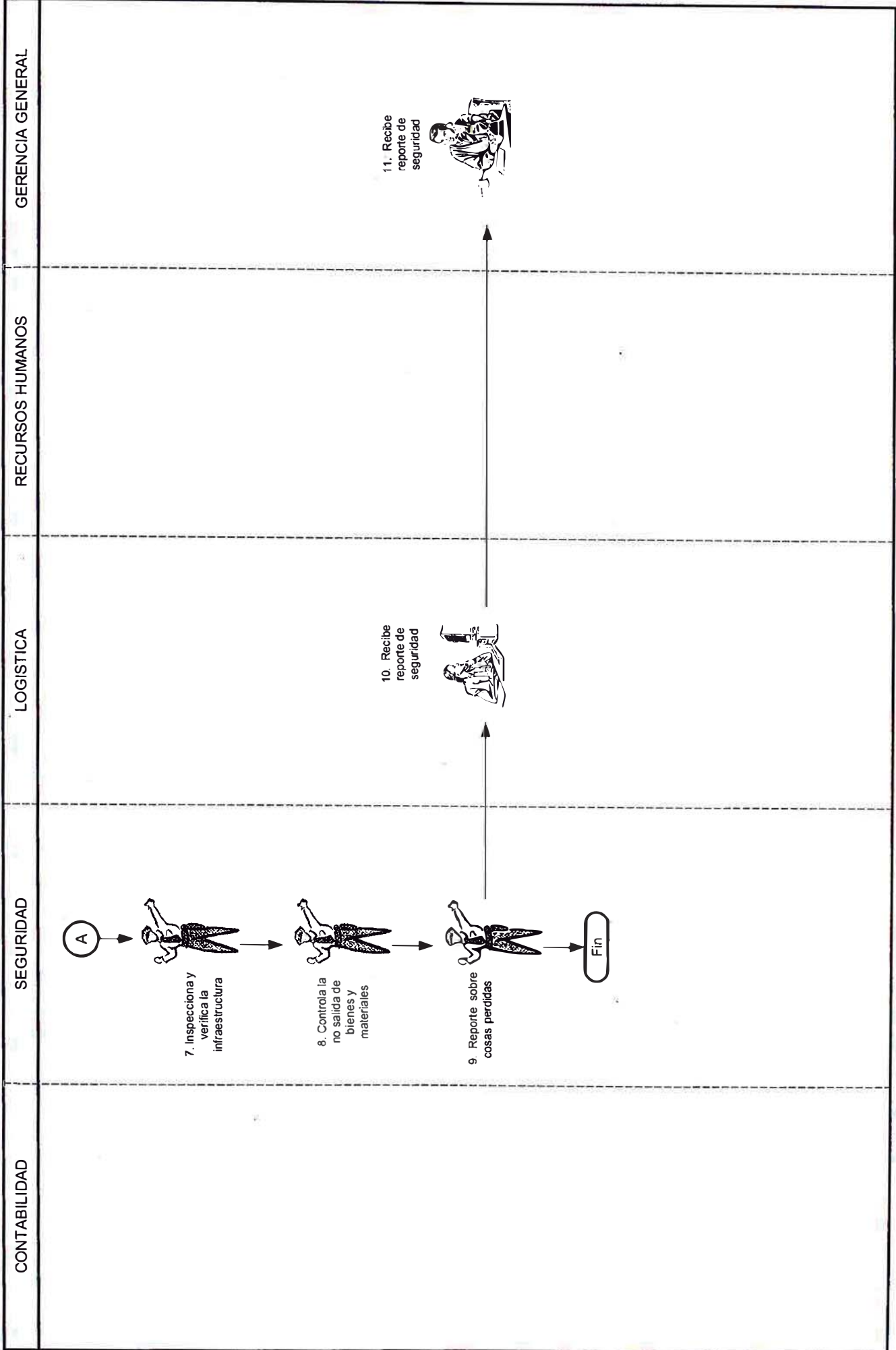
PROCEDIMIENTO 18.1.1: Identificación y Control de Personas

PROCESO 18: Servicio de Seguridad



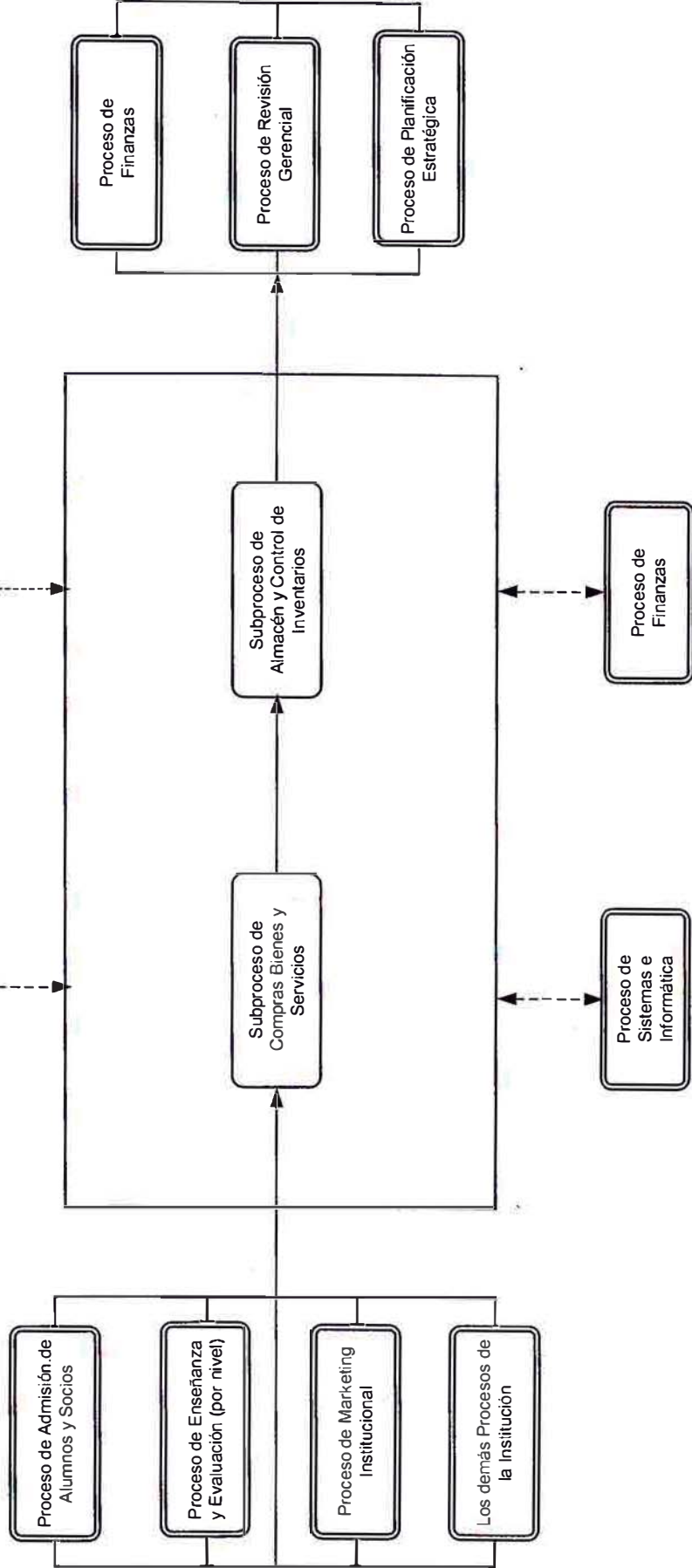
PROCESO 18: Servicio de Seguridad

PROCEDIMIENTO 18.1.1: Identificación y Control de Personas

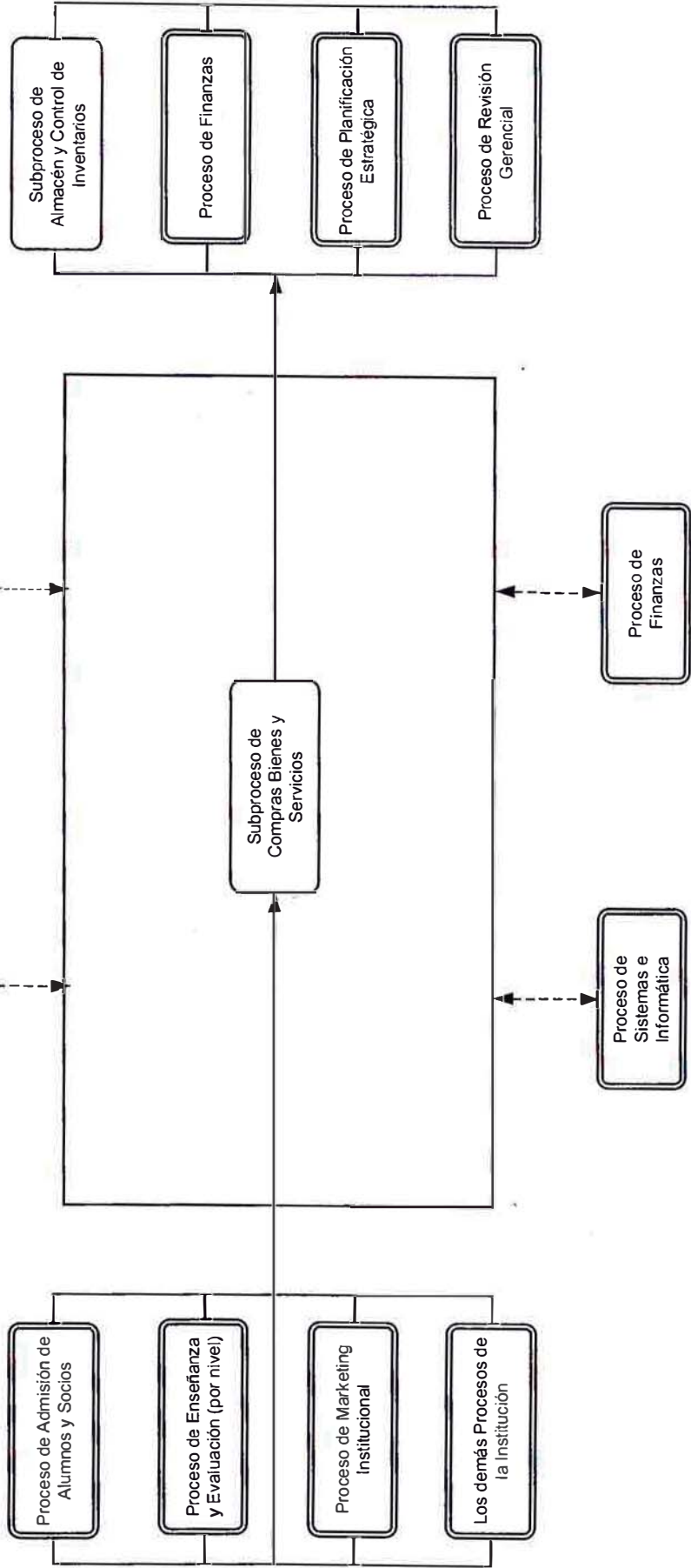


PROCEDIMIENTO 18.1 : Identificación y Control de Personas	PROCESO 18: Servicio de Seguridad
<p>NORMAS PRINCIPALES Y DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO</p>	<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p>
<p>NORMAS PRINCIPALES</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de Seguridad, es el responsable del control del ingreso y salida del personal de la cooperativa, visitantes diversos y de la seguridad integral de la institución. El personal de seguridad debe controlar el ingreso y salida del personal docente y administrativo a través del fotocheck. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de seguridad debe entregar una ficha de ingreso a cada padre o ex alumno o persona en general que desee entrar al colegio. <p>NO 03</p> <ul style="list-style-type: none"> Esta ficha tiene que se llenada por el personal administrativo y verificar a la salida de la persona la firma y sello de la ficha por el área correspondiente. <p>NO 04</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de seguridad está encargado de realizar un reporte sobre las cosas perdidas o sobre cualquier novedad. <p>DOCUMENTOS USADOS</p> <p>Ficha de control de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por Recursos Humanos Original: Firmado por personas visitantes y remitido a Imagen Institucional. <p>Listado de personal docente y administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitido por Recursos Humanos. Original: Firmado por personal y remitido a Recursos Humanos. 	<p>TAREAS 01, 02 Y 03</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de seguridad es el encargado de controlar el tránsito vehicular al ingreso y salida de los alumnos. El personal de seguridad está encargado de controlar y cuidar los autos de los socios y personal docente y administrativo. El personal de seguridad es el encargado de controlar el ingreso y salida de los alumnos, así como de brindarles la seguridad y la protección e integridad física al personal de la cooperativa y a los alumnos. El personal de seguridad se encarga de supervisar el ingreso y salida de docentes y personal administrativo. La supervisión se realiza a través del fotocheck al ingreso y salida del personal o lista en caso de olvidar el fotocheck. <p>TAREA 04</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de seguridad elabora un informe sobre el ingreso y salida del personal docente y administrativo y lo hace cada mes. Este informe se realiza en base a las boletas de permiso entregada por cada jefe de área al personal docente y administrativo. <p>TAREAS 05 Y 06</p> <ul style="list-style-type: none"> El área de Recursos Humanos recibe el informe enviado por el personal de seguridad sobre el ingreso y salida del personal. El personal de seguridad controla el ingreso y salida de padres y ex alumnos que ingresa al colegio a las diferentes áreas. Este control se realiza con un pase y ficha donde dice a que área va a ir la persona hora que ingreso y salió, y es devuelta la ficha con la firma y sello del área donde ingreso la persona. <p>TAREA 07</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de seguridad inspecciona y verifica todo el colegio, recorriéndolo salón por salón, oficina por oficina para que todo este en orden. Está inspección lo realiza desde la parte de afuera del salón o de la oficina ya que hay una ventanita donde se puedan asegurarse que todo está bien, donde no hay ventiladores prendidos ni luces y puertas bien cerradas. <p>TAREAS 08, 09 , 10 Y 11</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal de seguridad controla cada puerta del colegio que no salga ningún material sin permiso. El personal de seguridad elabora un reporte sobre las cosas perdidas o que están en mal estado y sobre cualquier novedad. Logística recibe este reporte realizado por el personal de seguridad sobre objetos en mal estado o sobre cualquier novedad. Gerencia General recepciona el reporte de seguridad

19. PROCESO DE LOGISTICA



19.1 SUBPROCESO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios

RESPONSABLE: Logística

CÓDIGO:

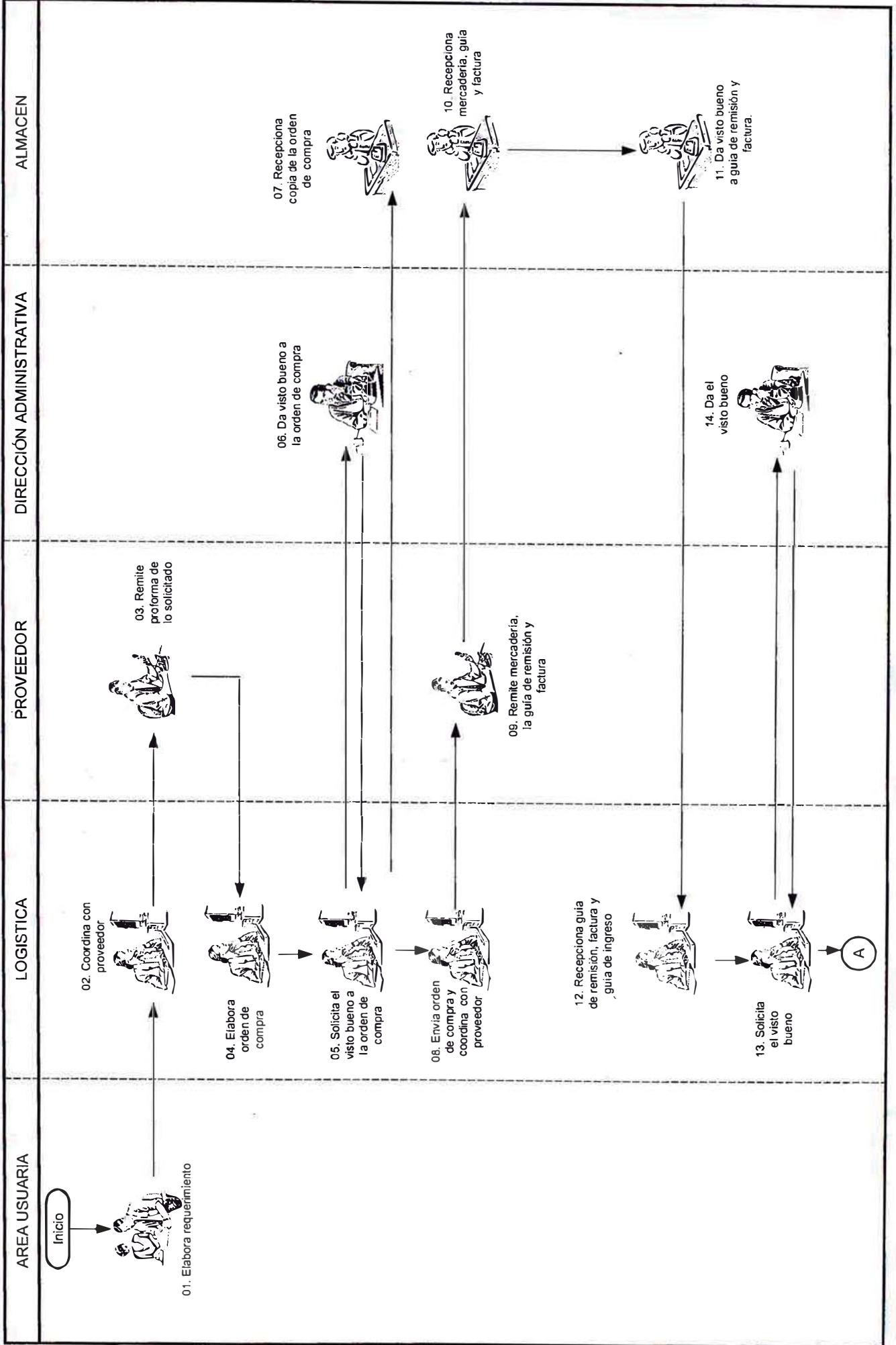
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
<p>Asegurar el abastecimiento de bienes y servicios, a las áreas usuarias de la institución, en el tiempo previsto y al menor costo.</p>	<p>Reglamento de Adquisiciones de menor cuantía y por concurso ó licitación.</p>	<p>El proceso tiene un alcance para las compras nacionales e internacionales por menor cuantía y por concurso o licitación.</p>

Proceso proveedor	Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
					Nombre	Área
Admisión de Alumnos y socios	Comité de Admisión Requerimientos del proceso de Admisión	Realiza la convocatoria de proveedores, de tal manera realizar la evaluación y selección respectiva, para luego elaborar el cuadro comparativo de propuestas económicas de los mismos.	Control de proveedores nacionales	Ordenes de compra de bienes	Control de Almacén	Almacén
Enseñanza y Evaluación Educativo (por Nivel)	Jefatura de Nivel Consolidado de requerimientos de las Jefaturas de Nivel	Elabora las ordenes de compra y/o de servicios según el caso y los remite a Gerencia General para su aprobación. En coordinación con Almacén receptiona la factura y guía de remisión con la conformidad de la mercadería recibida, para el pago correspondiente de Contabilidad.	Control de proveedores internacionales	Informe de consolidado de compras de bienes y servicios	Finanzas	Contabilidad
Marketing Institucional	Marketing Institucional y Admisión Requerimientos del Plan anual de necesidades y medios de promoción	Logística realiza los tramites de exoneración de impuestos por la importación de libros en el Ministerio de Educación; así también las coordinaciones necesarias con el Agente de Aduana para el tramite de traslado y desaduanaje de la mercadería.	Control y registro de órdenes de compra	Informe de consolidado de compras de bienes y servicios y Programa	Planificación Estratégica	Gerencia General
Los demás Procesos de la Institución	Áreas Involucradas Requerimientos de Bienes y Servicios		Control y registro de órdenes de servicios	Programa anual de compras	Planificación Estratégica	Gerencia General

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de compras de menor cuantía	Registro de control proveedores nacionales	Número de órdenes de compra
Procedimiento de compras por concurso o licitación	Registro de control de proveedores internacionales	Compra de bienes y servicios por alumno
Reglamento de compras de menor cuantía y por licitación	Registro de control de órdenes de compra	Costo de la gestión de compra
	Registro de control de órdenes de servicio	

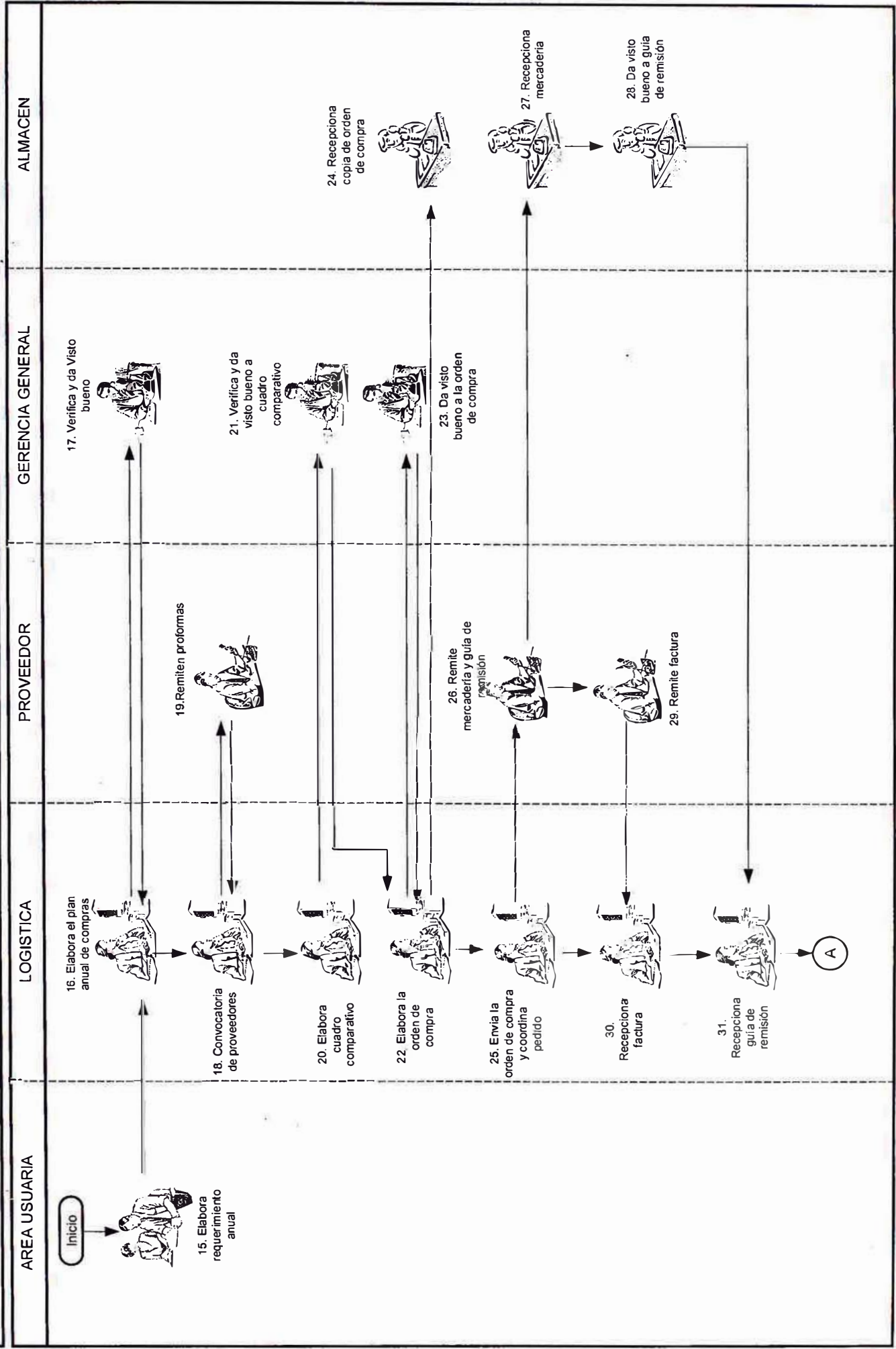
PROCEDIMIENTO 19.1.1: Compras de Menor Cuantía

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios



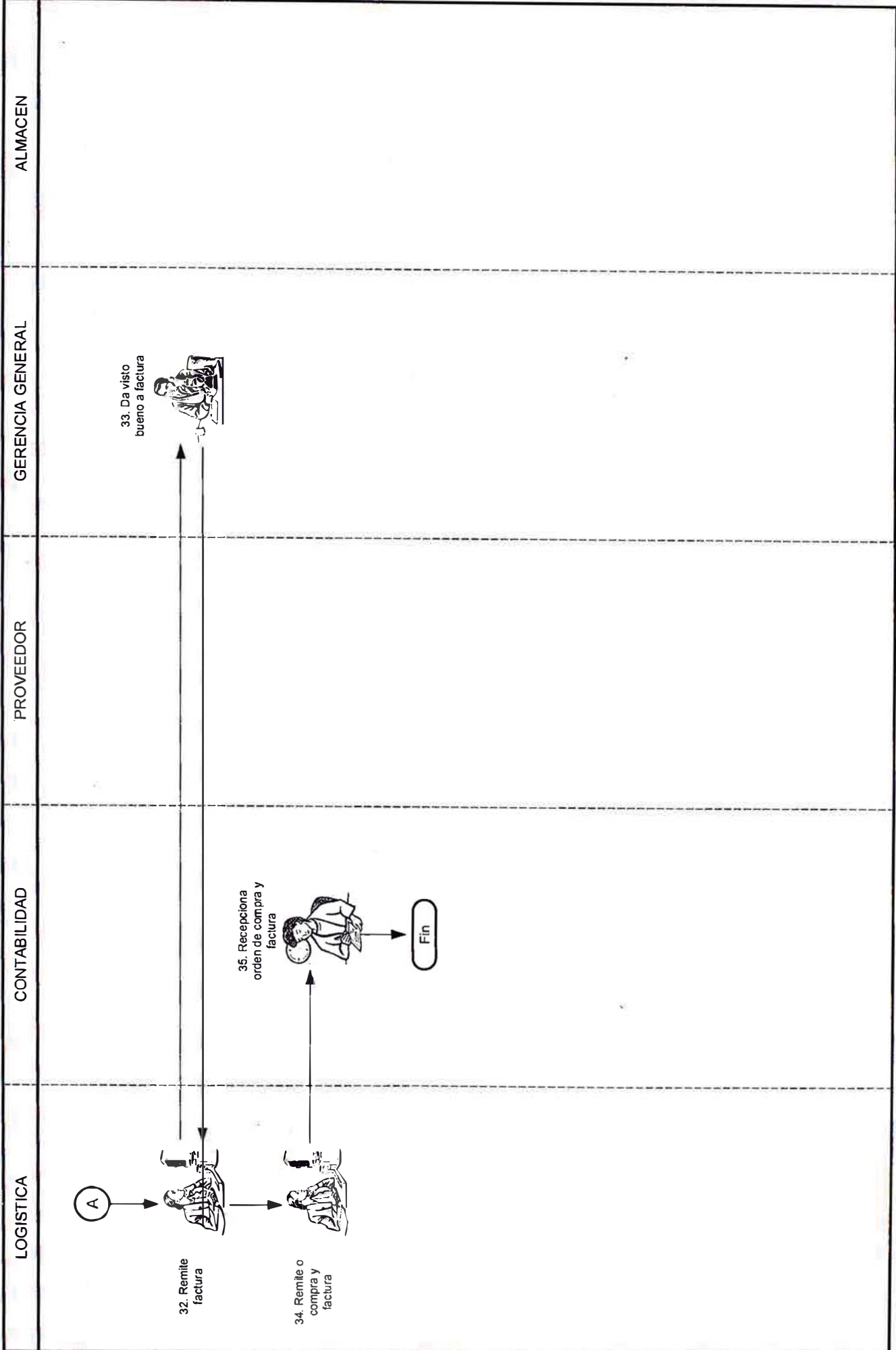
PROCEDIMIENTO 19.1.2: Compras por Concurso (Nacional)

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios



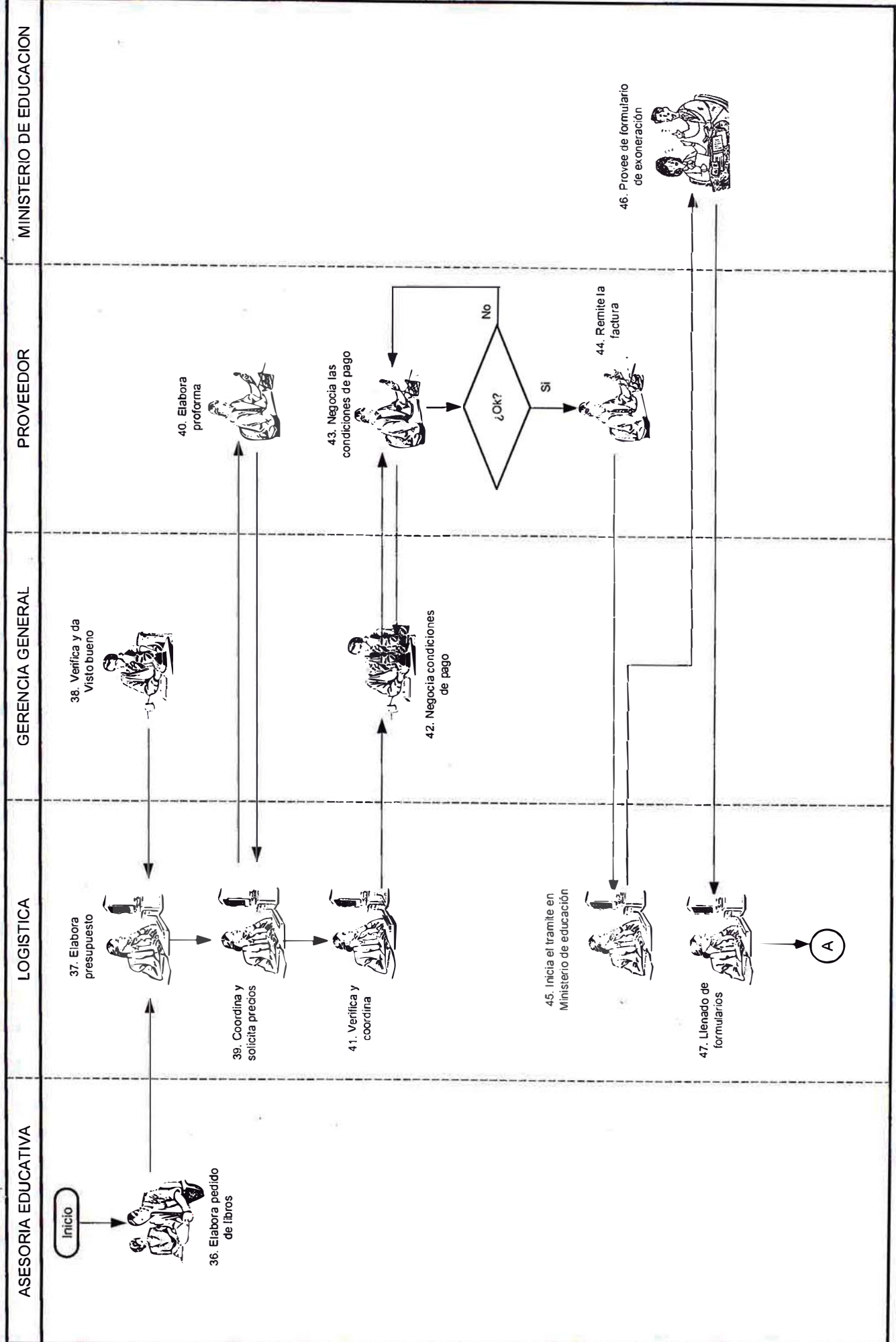
PROCEDIMIENTO 19.1.2: Compras por Concurso (Nacional)

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios



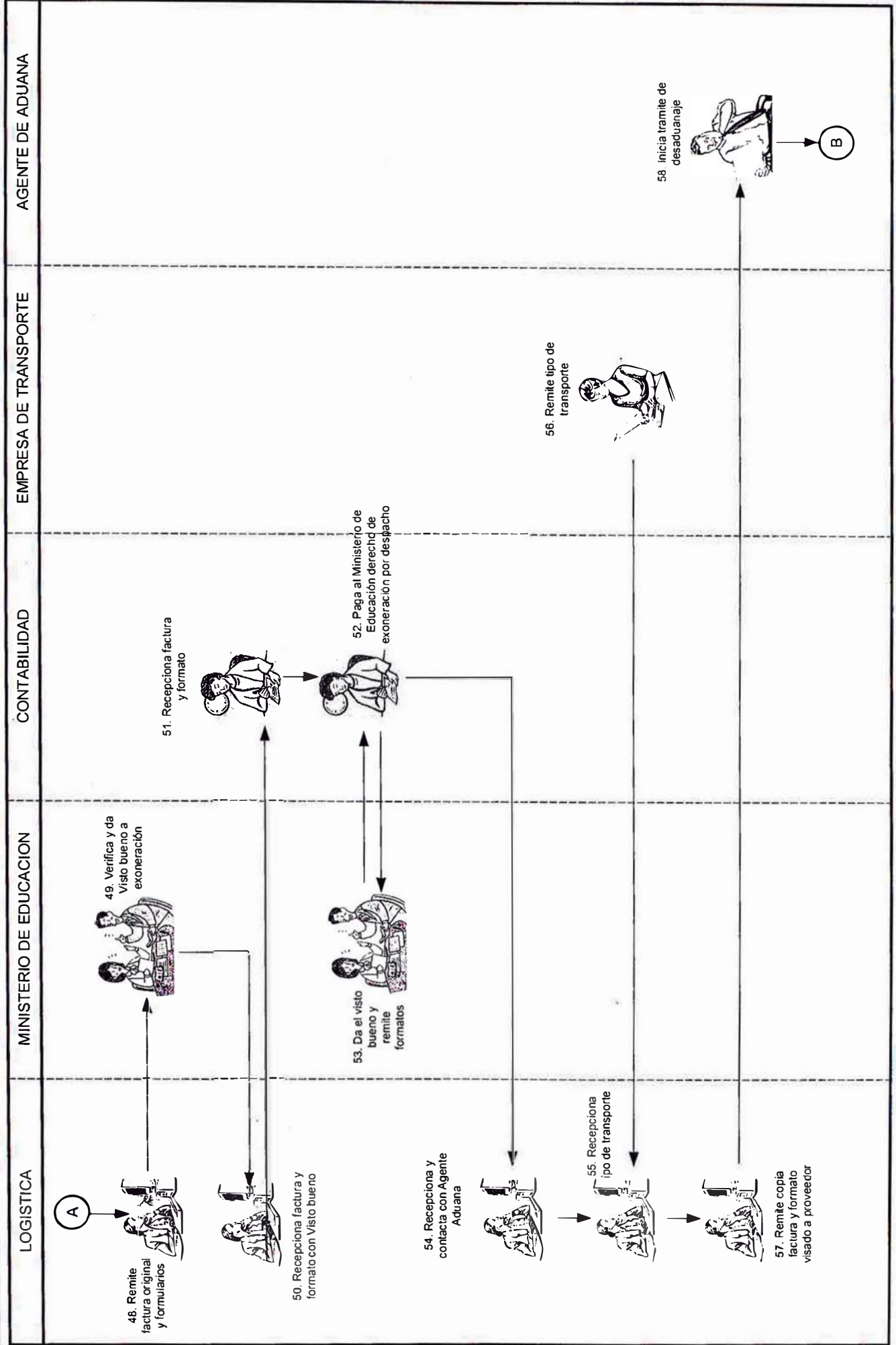
PROCEDIMIENTO 19.1.2: Compras por Concurso (Internacional)

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios



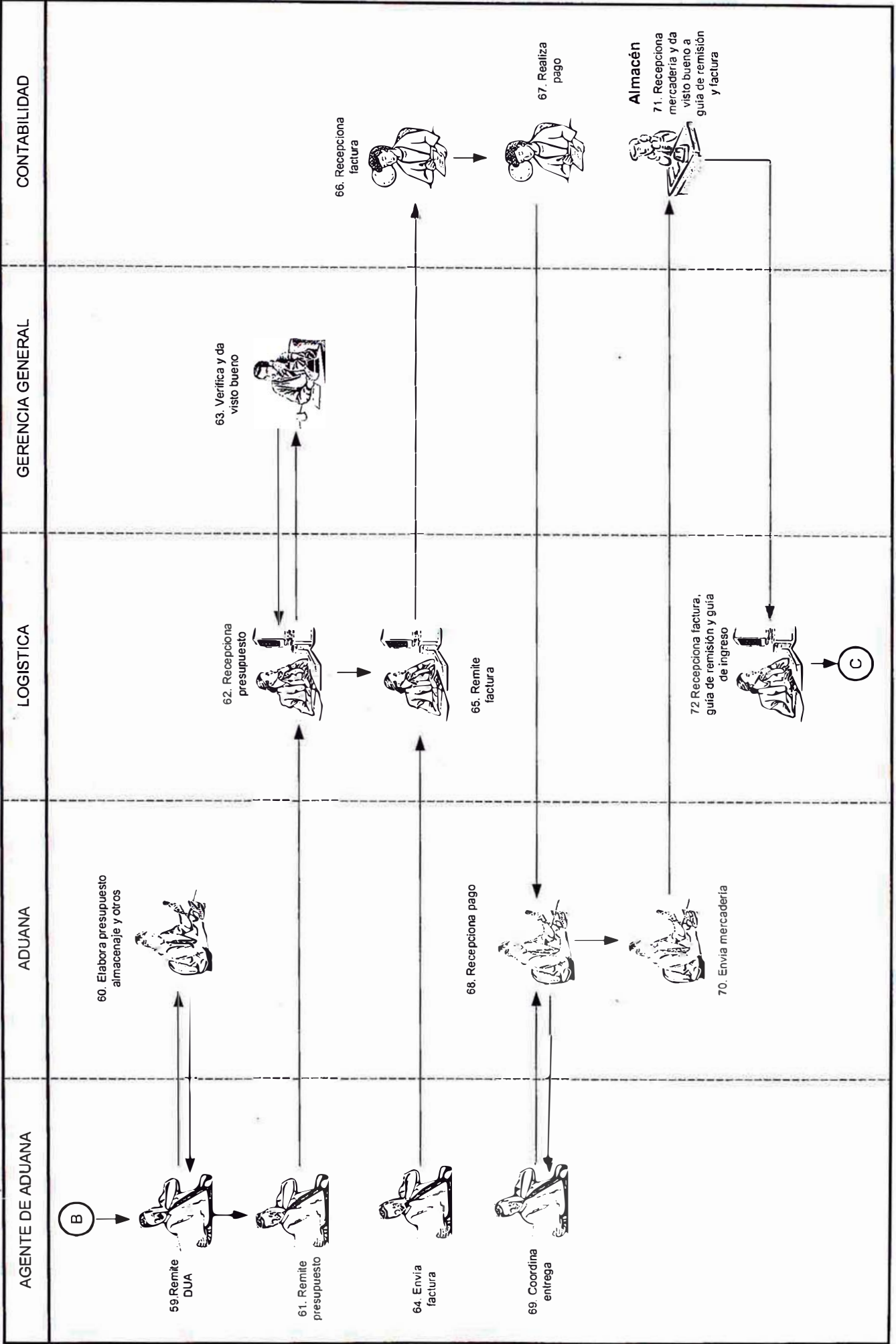
PROCEDIMIENTO 19.1.2: Compras por Concurso (Internacional)

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios



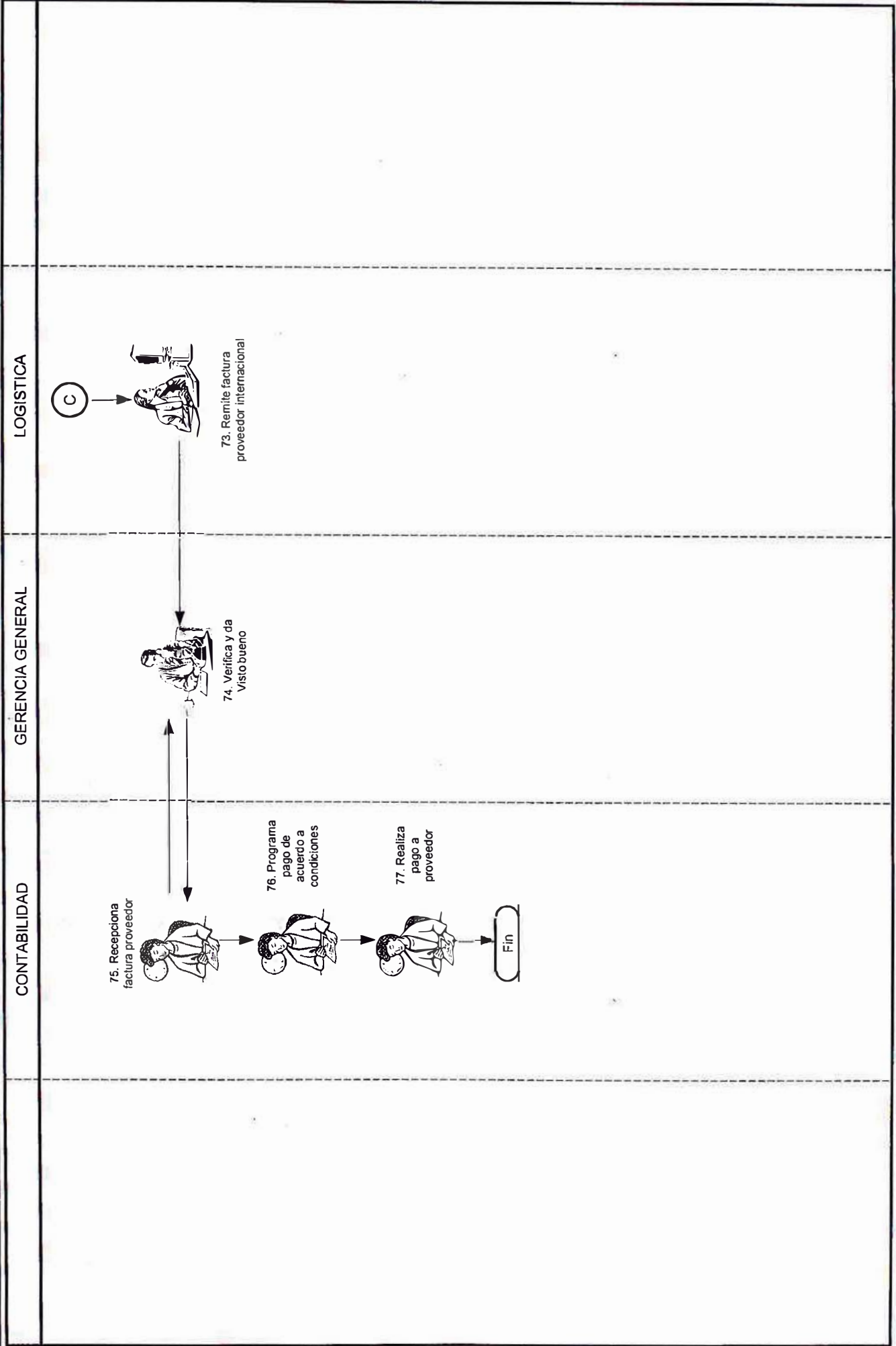
SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios

PROCEDIMIENTO 19.1.2: Compras por Concurso (Internacional)



PROCEDIMIENTO 19.1.2: Compras por Concurso. (Internacional)

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios



SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios

PROCEDIMIENTOS: 19.1.1 y 19.1.2

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

Compras de menor cuantía

TAREAS del 01 al 14

- El área usuaria elabora el requerimiento de bienes y servicios de menor cuantía y lo entrega a logística para su atención.
- El área de logística con la orden del requerimiento previa coordinación con el proveedor, elabora la orden de compra y visa la misma; en el caso de que el monto de la misma no sea de su autorización, remite la orden a la Dirección Administrativa para su visto bueno.
- El área de logística remite la orden de compra al proveedor, quien prepara la mercadería y la entrega al almacén de la cooperativa, con la guía de remisión y factura respectiva.
- Logística receptiona la factura y la guía de remisión de almacén con el visto bueno de haber recibido la mercadería en perfectas condiciones con las especificaciones requeridas y en las cantidades solicitadas.
- El área de Logística solicita el visto bueno y firma de la Dirección Administrativa, en los casos establecidos de montos no autorizados a su competencia, remitiendo la orden de compra, la factura y guía de remisión correspondientes.
- El área de logística emite toda la documentación de la compra al área de contabilidad, para su procesamiento contable correspondiente.

Compras nacionales por concurso o licitación

TAREAS del 15 al 35

- El área de logística prepara el plan anual de compras, sobre la base de los requerimientos de las áreas, lo envía a la Gerencia General para su aprobación.
- El área de logística determina las compras nacionales bajo la modalidad de concurso o licitación y efectúa la convocatoria de proveedores, quienes envían las proformas solicitadas.
- El área de logística elabora el cuadro comparativo de cotizaciones de los proveedores, luego selecciona al ganador, con el visto bueno de la Gerencia General.
- El área de Logística elabora los ordenes de compra y/o servicios respectivos en original y 2 copias, previo visto bueno y firma de la Gerencia General.
- El área de logística remite la orden de compra al proveedor, quien prepara la mercadería y la entrega al almacén de la cooperativa, con la guía de remisión y factura respectiva.
- Logística receptiona la factura y la guía de remisión de almacén con el visto bueno de haber recibido la mercadería en perfectas condiciones con las especificaciones requeridas y en las cantidades solicitadas.
- El área de Logística solicita el visto bueno y firma de la Gerencia General, remitiendo la orden de compra, la factura y guía de remisión correspondientes.
- El área de logística emite toda la documentación de la compra al área de contabilidad, para su procesamiento contable correspondiente.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

Compras internacionales por concurso o licitación

TAREAS del 36 al 56

- Las asesorías educativas elaboran el pedido de los libros y material educativo y se lo envían al área de logística para que elabora el presupuesto de compra de libros, el mismo que tiene que ser aprobado por la Gerencia General
- Logística coordina y verifica los precios con el proveedor internacional, cuidando que los mismos sean favorables para la cooperativa.
- La Gerencia General realiza las negociaciones de las condiciones de pago con el proveedor, buscando que las mismas sean las más óptimas para la cooperativa.
- Luego de aceptadas las condiciones entre la cooperativa y el proveedor, el proveedor emite la factura de la compra y logística se encarga de efectuar el trámite ante el Ministerio de Educación, para la exoneración del impuesto general a las ventas.
- El Ministerio de Educación da el visto bueno a la exoneración solicitada y remite el formulario con el visto bueno y la factura de compra.
- Contabilidad receptiona los documentos y efectúa el pago de derecho de tramitación al Ministerio de Educación.

TAREAS del 57 al 77

- Logística se contacta y realiza las coordinaciones pertinentes con el Agente de Aduana y ver todo lo relacionado con la importación de los libros.
- Logística remite la factura original del proveedor y formulario de exoneración visado por el Ministerio de Educación al Agente de Aduana, para su trámite de desaduanaje.
- Almacén receptiona los libros enviados por la Aduana, cuidando que estén de acuerdo con los tipos, materias y cantidades de los mismos.
- Contabilidad programa el pago correspondiente a la compra, de acuerdo a las condiciones de pago establecidas con el proveedor internacional.
- Contabilidad archiva la factura del proveedor internacional.

SUB PROCESO 19.1: Compras de Bienes y Servicios

PROCEDIMIENTOS: 19.1.1 y 19.1.2

PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

NO 01

- El Departamento de Logística es el responsable de elaborar las ordenes de compra de bienes y servicios requeridos para atender las necesidades de la institución, bajo todas las modalidades de compras de bienes y servicios, de acuerdo a las normas establecidas por las cooperativas.
- La Gerencia General es la responsable de aprobar las ordenes de compra de bienes y servicios que se remitan para las adquisiciones correspondientes, en los casos que los montos sean superiores a US\$ 2000 hasta los US\$ 5000 que se realiza la convocatoria respectiva y la aprobación del Consejo de Administración ; en caso de compras de menor cuantía por montos menores a US\$ 2000 será el Departamento de Logística quien se responsabilice de aprobar dicha documentación.
- El número de proveedores convocados para la adquisición de bienes ó servicios, por concurso ó licitación, no deberá ser menor de tres.
- El cuadro comparativo de precios y cotizaciones de proveedores será aprobado por la Gerencia General.

NO 02

- La guía de remisión es el documento que justifica el ingreso a Almacén de los materiales solicitados y este llevará la firma del encargado de almacén.
- Todas las órdenes de compra de bienes y de servicios llevarán la firma de la Gerencia General.

NO 03

- El presupuesto de adquisición de libros del proveedor internacional, deberá tener la aprobación de la Gerencia General.
- El formulario de exoneración de impuestos por la compra de libros, que emite el Ministerio de educación, deberá estar acompañado por la orden de compra y la factura del proveedor internacional.
- Logística es el área responsable de tramitar en el Ministerio de Educación la exoneración correspondiente por la compra internacional de libros.
- El presupuesto que remite la Aduana por almacenaje y otros, deberá tener la firma de aprobación de la Gerencia General, antes de realizar el proceso de traslado de la mercadería a la institución.
- La guía de remisión de recepción de mercadería deberá llevar la firma del encargado de Almacén, como conformidad de la entrega de los libros.
- La factura que remite el proveedor internacional, deberá tener el Vo Bo de la Gerencia antes del pago respectivo por parte de Contabilidad.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

Cuadro comparativo

- Emitido por Logística.
- Original (O): remitido a Gerencia General.
- Copia (1): al archivo de Logística.
- Copia (2): remitido a Contabilidad

Orden de compra

- Emitido por Logística.
- Original (O): remitido a Contabilidad.
- Copia (2): remitido a Almacén.
- Copia (1): al archivo de logística.

Orden de servicio

- Emitido por Logística.
- Original (O): remitido a Contabilidad.
- Copia (2): remitido a Almacén.
- Copia (1): al archivo de logística.

Guía de remisión

- Emitido por el proveedor.
- Original (O): remitido a Contabilidad
- Copia (1): al archivo de Almacén.

Presupuesto de compra internacional

- Emitido por Logística.

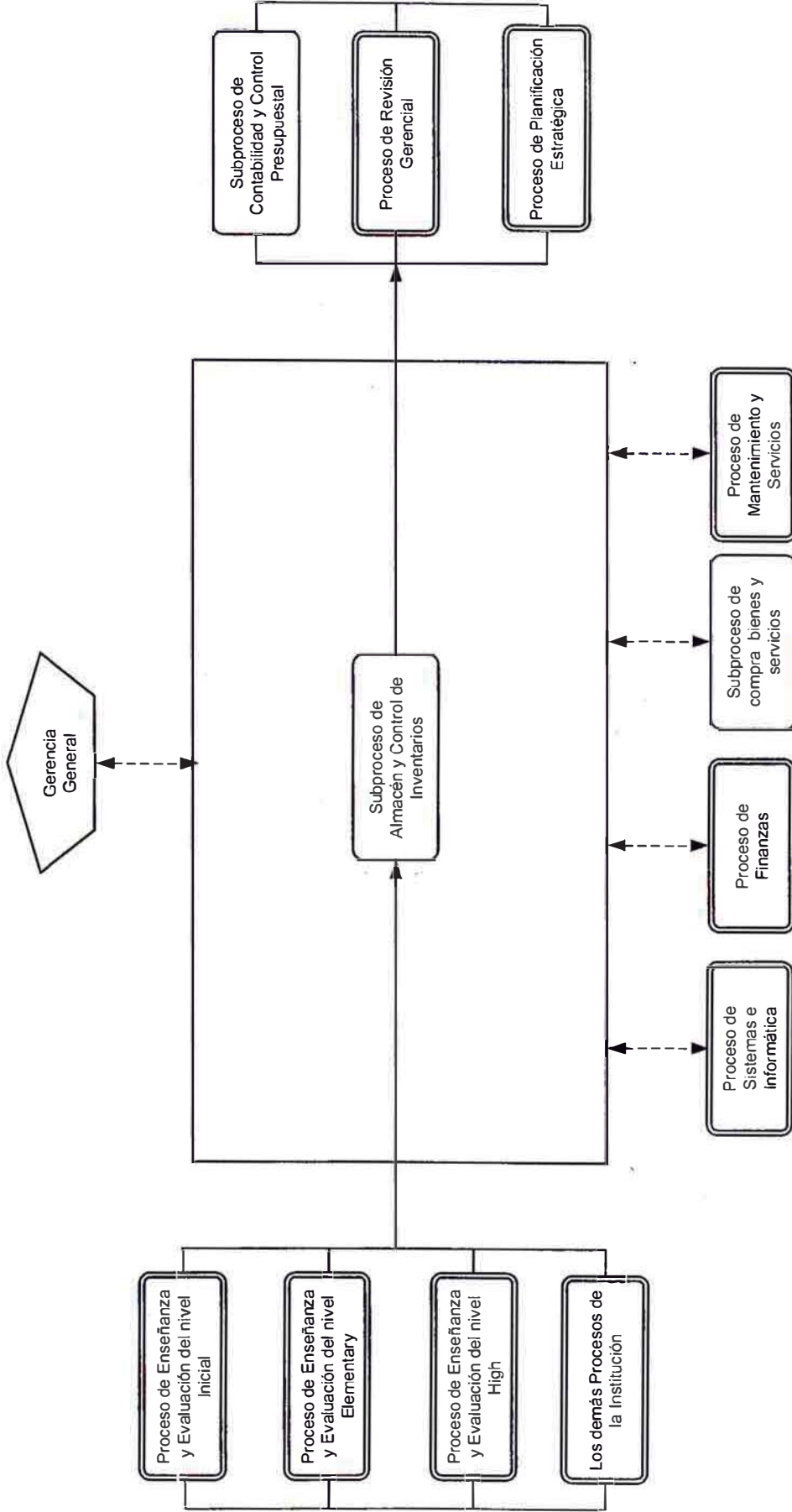
Formulario de exoneración de impuestos por compra de libros

- Emitido por el Ministerio de Educación.
- Original (O): remitido a Logística.
- Copia (1): al archivo del Ministerio de Educación.

Factura del proveedor

- Emitido por el proveedor.
- Original (O): remitido a Contabilidad.
- Copia (1): al archivo de Contabilidad.

19.2 SUBPROCESO DE ALMACEN Y CONTROL DE INVENTARIOS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 19.2: Almacén y Control de Inventarios

RESPONSABLE: ALMACEN

CÓDIGO:

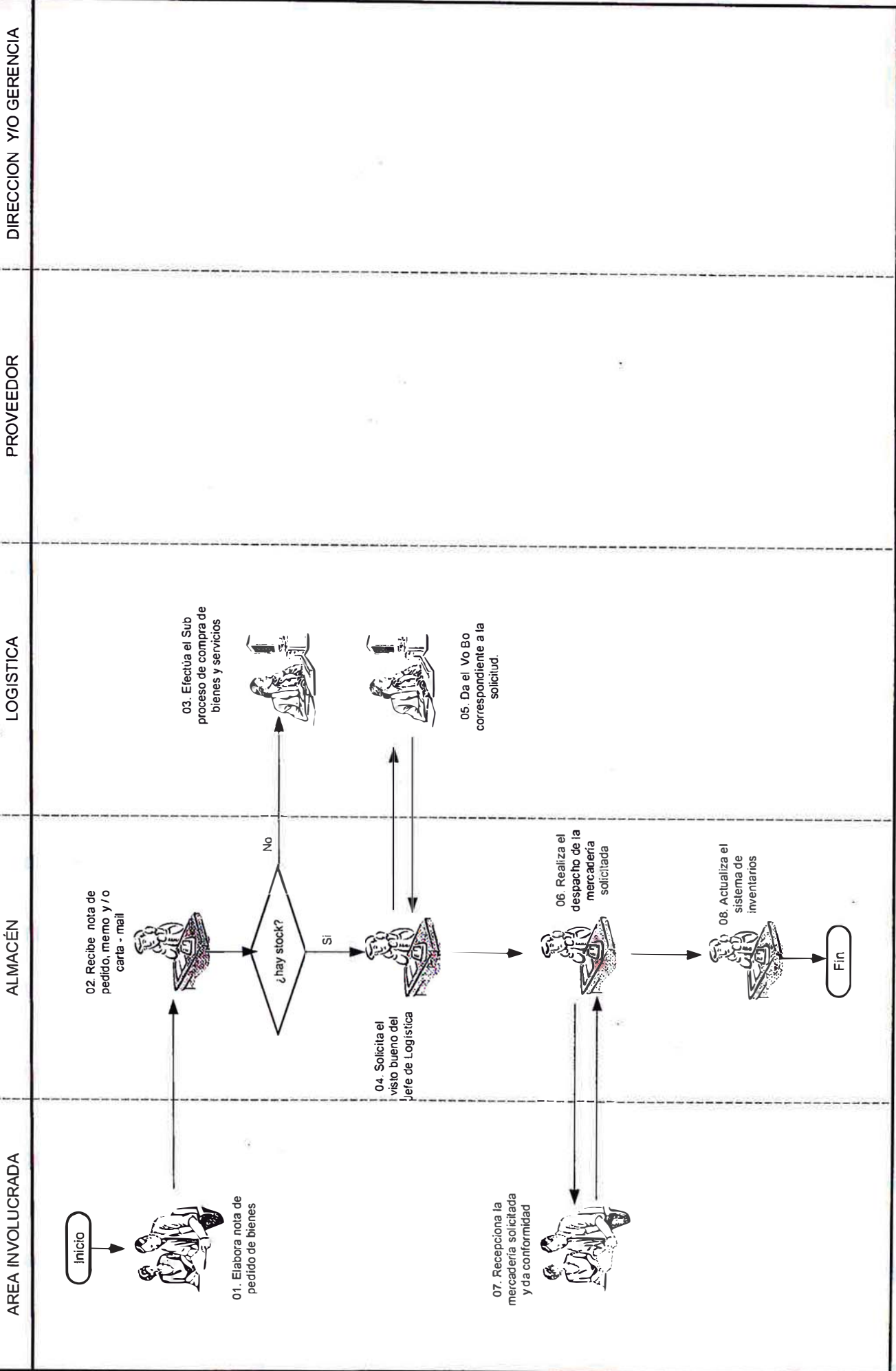
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Brindar la provisión oportuna y eficaz de los pedidos de requerimientos de las diversas áreas de la cooperativa.	Requerimiento debidamente referendado por el Jefe del área respectiva, visto bueno de Logística y la Gerencia General.	El proceso tiene un alcance para todas las áreas de la institución.

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Enseñanza y Evaluación del nivel Inicial	Nivel Inicial	Requerimientos del nivel inicial	Almacén atiende los diferentes pedidos de los materiales y mercaderías solicitadas por todas las áreas de la cooperativa.		Reporte de mercaderías despachadas	Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad
Enseñanza y Evaluación del nivel Elementary	Nivel Elementary	Requerimientos del nivel Elementary	Almacén coordina con el área de Compras, en los casos donde no exista mercadería en stock, para que se ejecute el proceso de compra respectivo y cubrir los materiales faltantes.	Control de Stock	Reporte de mercaderías despachadas	Revisión Gerencial	Gerencia General
Enseñanza y Evaluación del nivel High	Nivel High	Requerimientos del nivel High	Almacén recepciona los materiales y documentos que envían los proveedores, verificando las características solicitadas, cantidades y el estado de presentación de los mismos.	Control de ingreso de mercadería Control de inventarios de Almacén Control de despachos de mercaderías	Reporte de mercaderías despachadas	Planificación Estratégica	Gerencia General
Los demás procesos de la institución	Áreas involucradas	Requerimientos de las áreas diversas de la institución	Almacén efectúa el despacho respectivo al área solicitante. Almacén realiza el control de inventarios en forma periódica, comparando las existencias físicas con lo que se registra en el sistema. Mantenimiento de Kardex				

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de control de inventario	Registro de control de inventarios	Nivel de despachos ejecutados
Nota de Pedido	Registro de control de despachos de mercaderías	Costo de la gestión de almacén
Guía de Remisión	Registro de control de ingresos	
Facturas, Orden de Compra		

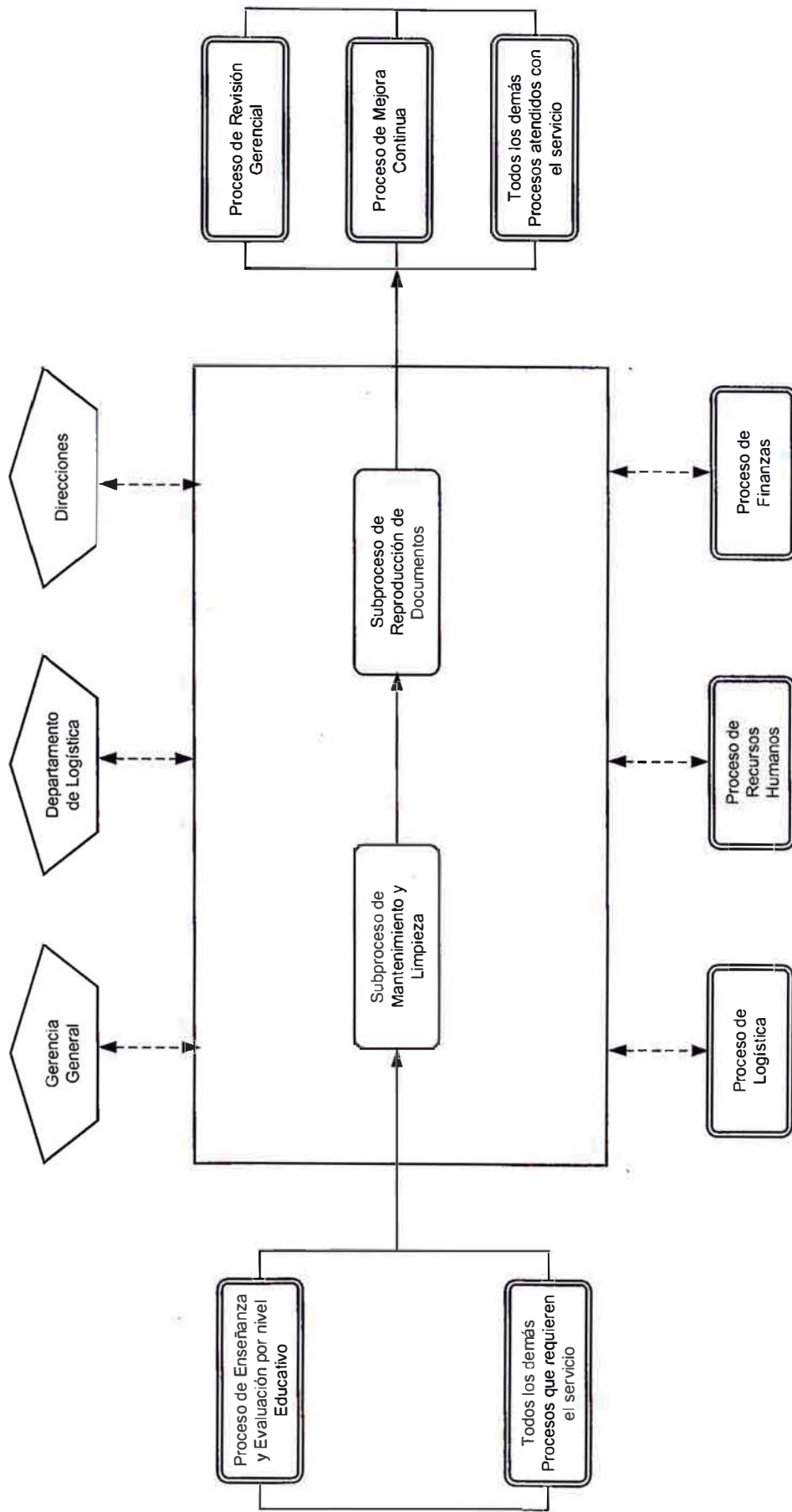
SUB PROCESO 19.2: Almacén y Control de Inventarios

PROCEDIMIENTO 19.2.1: Almacén y Control de Inventarios

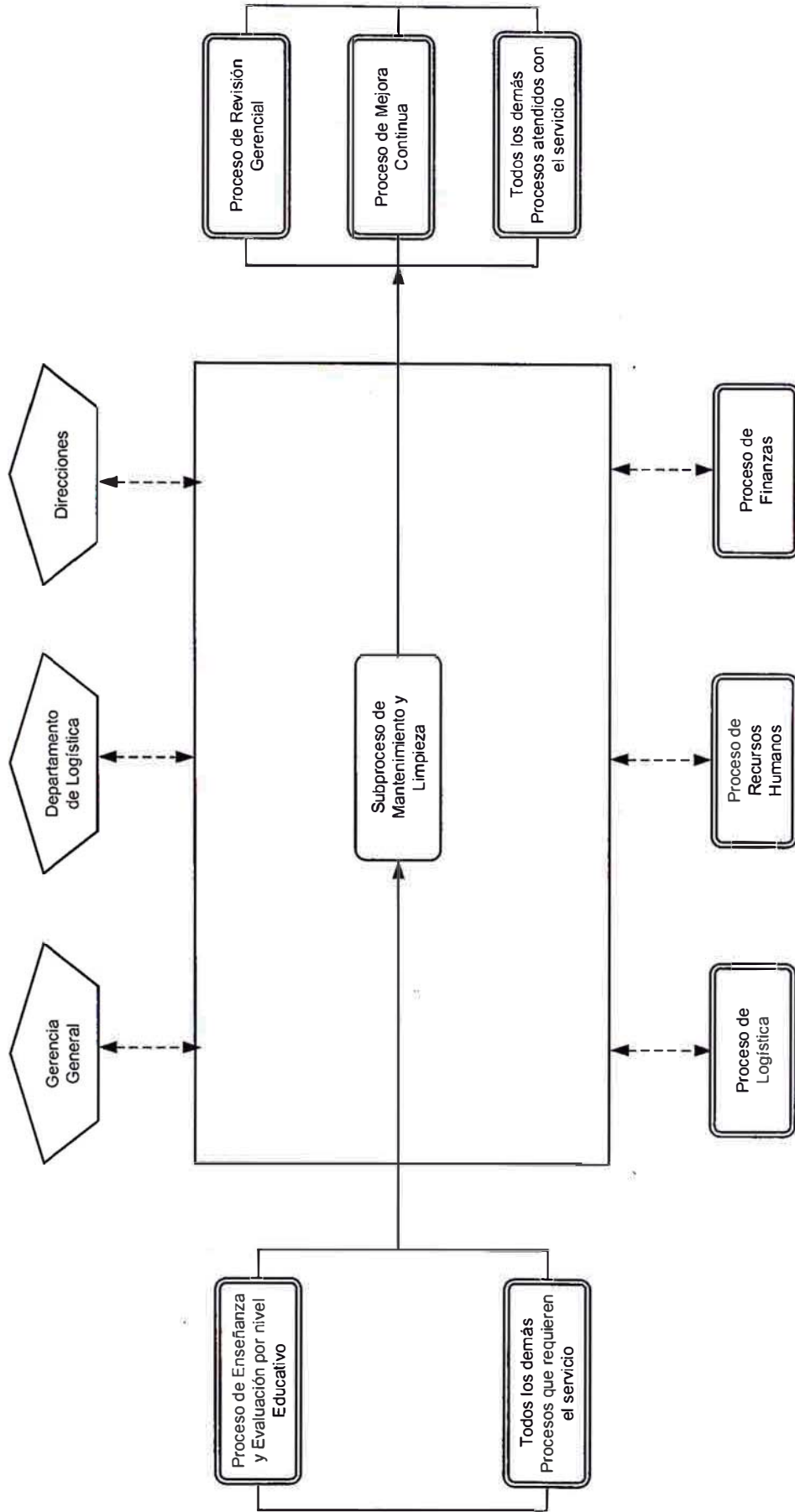


<p>SUBPROCESO 19.2: Almacén y Control de Inventarios</p>	<p>PROCEDIMIENTO 19.2.1: Almacén y Control de Inventarios</p>
<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS del 01 al 08</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área usuaria elabora la nota de pedido, memo y/o carta-mail; especificando el requerimiento respectivo con las cantidades correspondientes, llevando el visto bueno del jefe de inmediato superior. • Almacén verifica la existencia en stock de la mercadería solicitada. Si no hay mercadería en stock procede a hacer el pedido a Compras. • Logística solicita el Vo Bo a la Dirección y Gerencia para el área educativa y a la Gerencia General si el área es administrativa, para realizar el proceso de compras respectivo, en caso el monto de la misma no sea el autorizado a su competencia. • Logística efectúa todo el proceso de compras • Almacén luego de verificar la existencia de la mercadería en el almacén, solicita el Vo Bo del Jefe de Logística antes de realizar el despacho. • Logística revisa y da el visto bueno de la solicitud de pedido realizado por el área usuaria. • Almacén efectúa el despacho al área solicitante, quien firma la nota de pedido en señal de conformidad de lo recibido. • Almacén registra los movimientos en el sistema de inventarios computarizado, esto es, asigna como consumo las mercaderías entregadas a las áreas usuarias. 	<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS</p> <p>PRINCIPALES NORMAS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de Almacén es el responsable de ejecutar el despacho de las mercaderías a su cargo, solicitadas mediante notas de pedido, memos y carta-mail por las áreas usuarias. • La nota de pedido es el documento mediante el cual se justifica el requerimiento efectuado por el área solicitante y deberá llevar la firma del mismo y del Jefe inmediato superior; este documento deberá estar numerado correlativamente para un control adecuado de los despachos, en la cual la responsabilidad será de Logística. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> • La guía de remisión, es el documento que valida la recepción de mercadería comprada, esta deberá llevar la firma del encargado de Almacén, como conformidad de la entrega de los materiales, de tal manera iniciar el proceso del pago correspondiente. <p>NO 03</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control de inventario físico de insumos en almacén se realizará cada 4 meses durante el año, de tal manera medir el grado de distorsión de los mismos y realizar las correcciones del caso, en el momento de realizar el proceso de comparación con lo que arroja el Sistema. <p>NO 04</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos se registrarán de acuerdo a la utilización de recursos en forma mensual, al cabo del cual se realizarán las reposiciones en los ítems que lo amerite, previa verificación por Almacén, de tal manera administrar un stock mínimo de insumos y/o materiales educativos. <p>DOCUMENTOS USADOS</p> <p>Orden de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por Logística. • Original (O): remitido a Contabilidad. • Copia (2): remitido a Almacén. • Copia (1): remitido al archivo de logística. <p>Nota de pedido, memo, carta - mail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por Almacén. • Original (O): remitido al archivo de Almacén. • Copia (1): remitido a Contabilidad <p>Guía de remisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el proveedor. • Original (O): remitido a Contabilidad • Copia (1): remitido a Almacén

20. PROCESO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS



20.1 SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

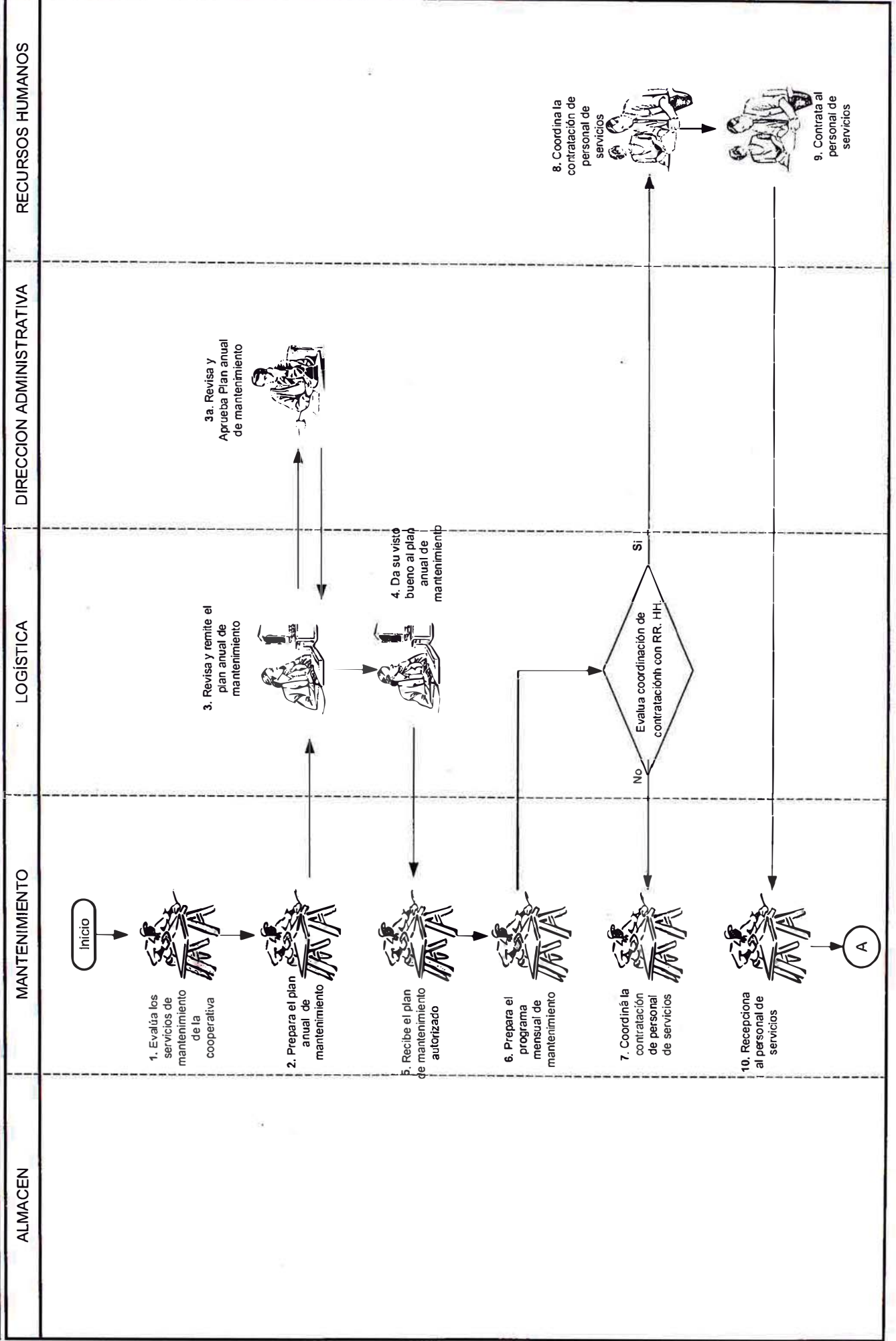


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 20.1 : Mantenimiento y Limpieza		RESPONSABLE: Logística / Mantenimiento	CÓDIGO:			
Objetivos del proceso		Requisitos del proceso	Alcance del proceso			
Brindar el servicio de Mantenimiento, reparación y limpieza de equipos e infraestructura del colegio en forma adecuada y oportuna.		Plan de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo, Plan de actividades de limpieza.	El proceso tiene un alcance para todas los ambientes de la institución.			
Proceso proveedor--		Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área				Nombre	Área
Todos los procesos de la institución	Áreas involucradas	<p>Prepara el plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo anual, presentándolo al Jefe de Logística para su aprobación respectiva.</p> <p>Mantenimiento elabora programa mensual de actividades de mantenimiento y limpieza, coordinando con logística los recursos necesarios para ejecutar el mantenimiento.</p> <p>Mantenimiento supervisa las labores de pintado de inmuebles, mantenimiento eléctrico, de los equipos de seguridad, mantenimiento de oficinas y laboratorios, labores de regado de áreas verdes.</p> <p>Mantenimiento ejecuta las actividades de limpieza y jardinería en todas las instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Mantenimiento emite informes mensuales sobre sus actividades realizadas.</p>	<p>Control de mantenimiento preventivo.</p> <p>Control de mantenimiento correctivo.</p> <p>Control del servicio de limpieza y jardinería.</p> <p>Control de actividades</p>	<p>Reporte de mantenimiento preventivo y correctivo</p> <p>Reporte de mantenimiento preventivo y correctivo</p> <p>Reporte de servicio de limpieza</p> <p>Servicios de mantenimiento y limpieza</p>	Revisión Gerencial	Logística
					Mejora Continua	Logística
					Revisión Gerencial	Logística
					Todos los procesos atendidos con el servicio	Áreas involucradas
Documentos o procedimientos aplicados		Registros de control		Indicadores de gestión		
Procedimiento de mantenimiento y reparaciones de bienes		Registro de mantenimiento preventivo		Índice de cumplimiento de acciones preventivas de mantenimiento		
Procedimiento de servicios de limpieza integral		Registro de mantenimiento correctivo		Índice de cumplimiento de acciones correctivas de mantenimiento		
		Registro del servicio de limpieza y jardinería		Índice de costo por orden de mantenimiento		
				Índice de costo de mantenimiento por alumno		

SUB PROCESO 20.1 : Mantenimiento y Limpieza

PROCEDIMIENTO 20.1.1 : Mantenimiento y reparaciones de bienes



SUB PROCESO 20.1 : Mantenimiento y Limpieza

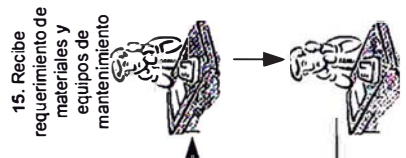
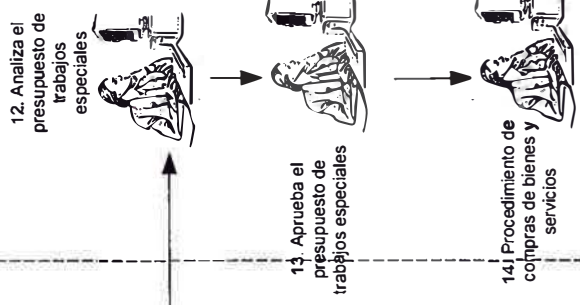
PROCEDIMIENTO 20.1.1 : Mantenimiento y reparaciones de bienes

MANTENIMIENTO

LOGÍSTICA

ALMACÉN

SEGURIDAD



11. Prepara el presupuesto para realizar trabajos especiales

A

12. Analiza el presupuesto de trabajos especiales

13. Aprueba el presupuesto de trabajos especiales

14. Procedimiento de compras de bienes y servicios

15. Recibe requerimiento de materiales y equipos de mantenimiento

16. Envía los materiales y equipos solicitados

17. Recapciona los materiales y equipos de mantenimiento

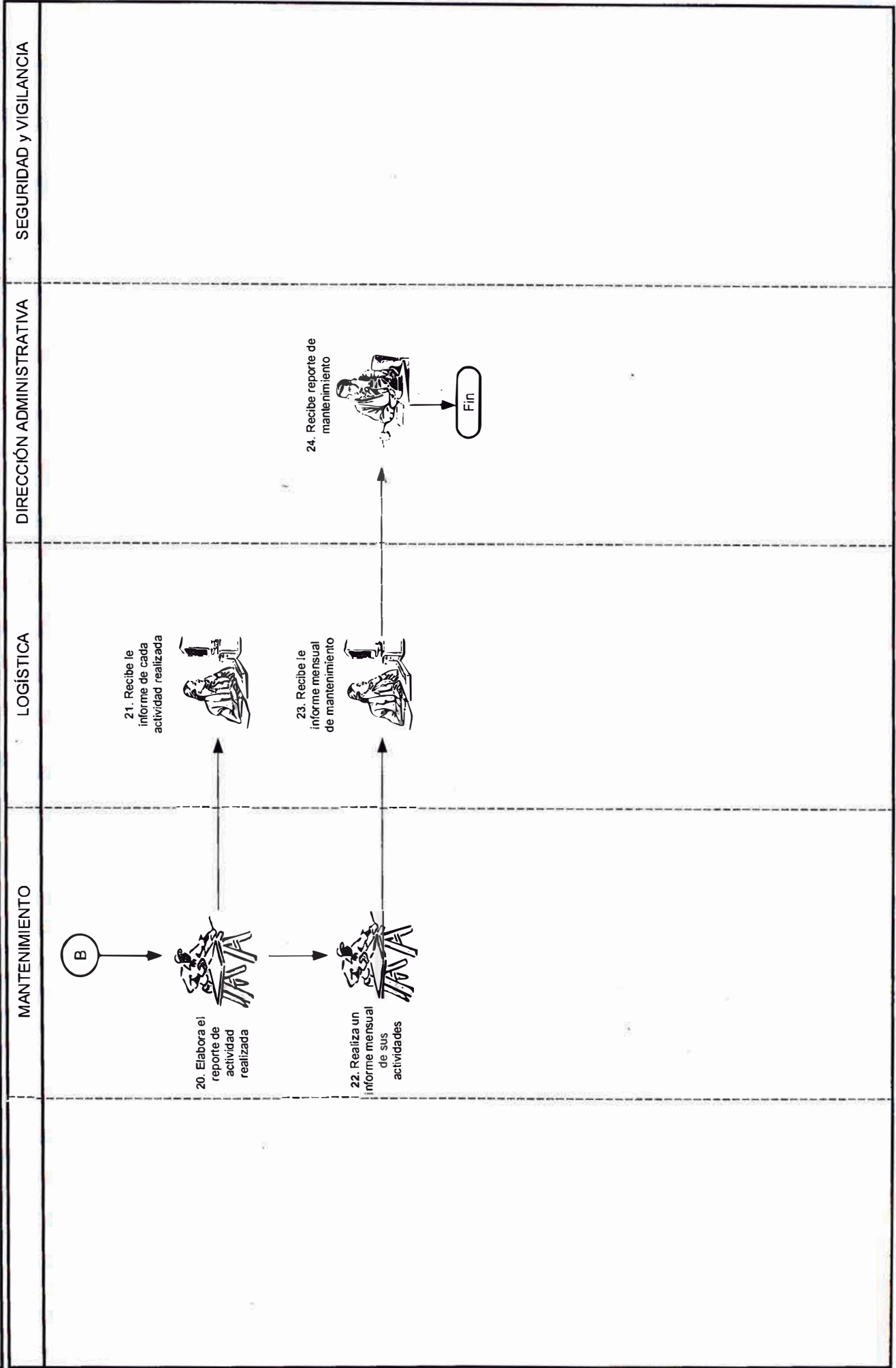
18. Realiza y supervisa las labores de mantenimiento

19. Ejecuta el mantenimiento de las áreas

B

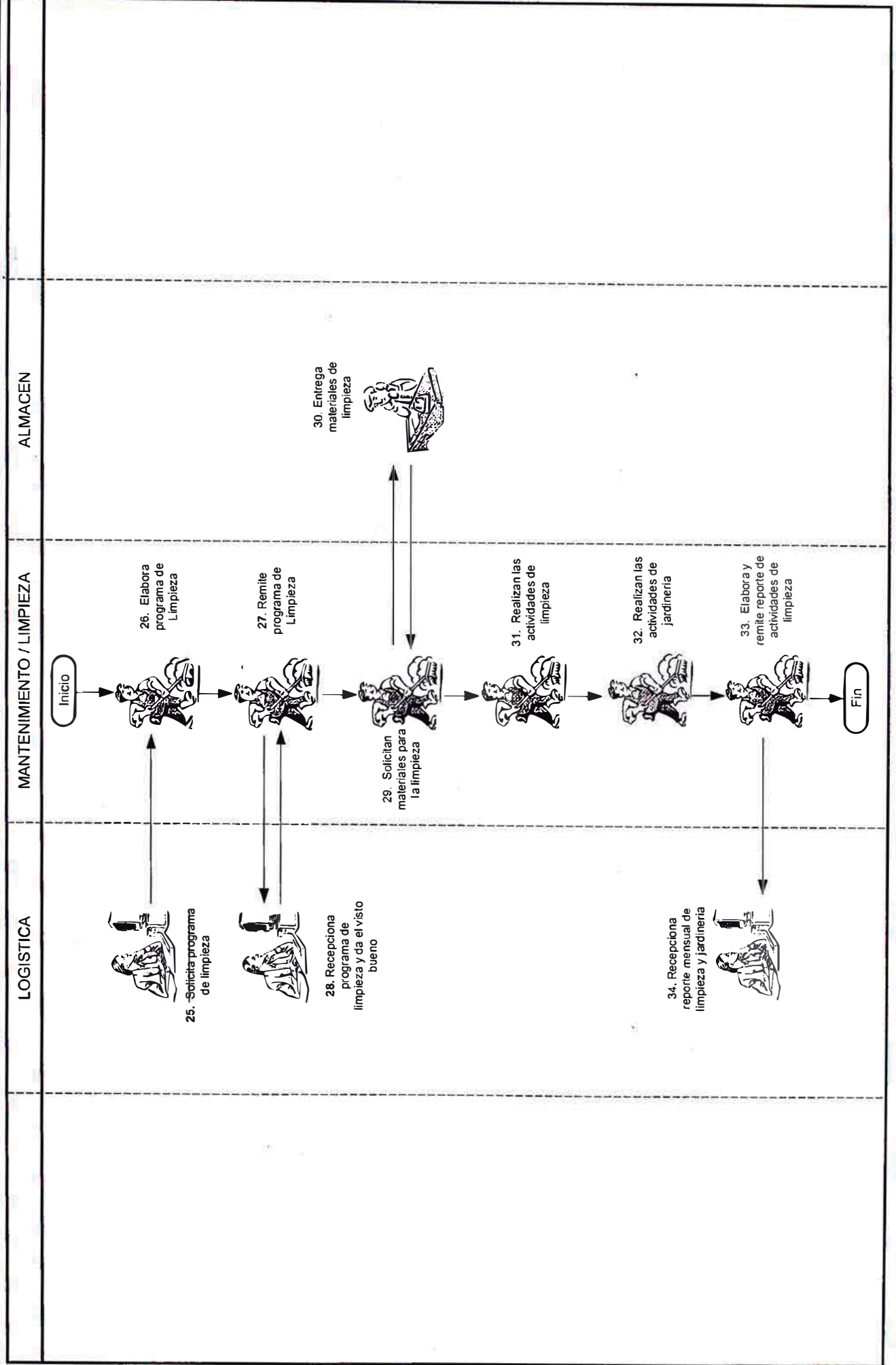
SUB PROCESO 20.1 : Mantenimiento y Limpieza

PROCEDIMIENTO 20.1.1 : Mantenimiento y reparaciones de bienes



SUB PROCESO 20.1 : Mantenimiento y Limpieza

PROCEDIMIENTO 20.1.2 : Servicios de limpieza y jardinería



SUB PROCESO 20.1 : Mantenimiento y Limpieza

PROCEDIMIENTOS : 20.1.1 y 20.1.2

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

TAREAS del 01 al 05

- El encargado de mantenimiento evalúa los servicios de mantenimiento que requiere la cooperativa, tanto trabajos ordinarios, como trabajos especiales.
- El encargado de mantenimiento prepara el plan anual de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo de toda la cooperativa y lo remite a Logística para su revisión correspondiente, para luego remitirlo a la Gerencia General para su aprobación.
- El encargado de mantenimiento elabora los planes de mantenimiento indicando, las necesidades de la cooperativa, las cotizaciones, coordinaciones de trabajo, pedidos de compras y requerimientos por caja chica.
- La Gerencia General aprueba el plan de actividades de mantenimiento y lo envía a Logística para que pueda derivarlo a mantenimiento.

TAREAS del 06 al 10

- El encargado de mantenimiento recibe el plan de mantenimiento aprobado y procede a preparar el programa mensual de mantenimiento preventivo.
- El encargado de mantenimiento coordina con Logística la contratación de personal de servicios técnicos especializados, ya sean empresas o personas naturales.
- El encargado de mantenimiento recibe al personal especializado en labores de mantenimiento y procede a coordinar las labores planificadas.

TAREAS de 11 al 24

- Mantenimiento prepara un presupuesto para la realización de trabajos especiales y lo envía a logística para su aprobación respectiva.
- El encargado de mantenimiento recepciona de almacén todos los materiales y equipos necesarios para efectuar el mantenimiento.
- Mantenimiento realiza la supervisión de las labores realizadas.
- Mantenimiento elabora un reporte de cada actividad realizada ya sea preventiva o correctiva, en la Orden de trabajo de mantenimiento.
- Mantenimiento prepara un informe mensual de todas las actividades realizadas y se lo envía al Jefe de Logística para su conocimiento.

PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS

TAREAS del 25 al 34

- El encargado de mantenimiento prepara el programa de limpieza, de acuerdo a las necesidades del colegio y lo remite al Jefe de Logística para su aprobación.
- El Jefe de logística aprueba el programa de limpieza, luego el encargado de mantenimiento solicita los materiales necesarios para la limpieza.
- El operarios respectivos ejecutan las labores de limpieza de los diversos ambientes de la institución así como el arreglo de los jardines.
- El encargado de mantenimiento elabora el reporte mensual de actividades de limpieza, luego lo remite al Jefe de Logística para su conocimiento.

PRINCIPALES NORMAS

NO 01

- El encargado de mantenimiento es el responsable de preparar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la cooperativa.
- El Jefe de Logística es el responsable del mantenimiento general del colegio, especificado en el programa de mantenimiento aprobado por la Gerencia General.

NO 02

- Mantenimiento deberá controlar las labores de su personal y del personal contratado para trabajos específicos
- Mantenimiento es el responsable de elaborar el informe de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo realizado, especificando los detalles y descripción de las mismas, de ser el caso.
- Mantenimiento es el responsable de elaborar el reporte de los resultados de las actividades, en el informe mensual que entrega al Jefe de Logística.

DOCUMENTOS UTILIZADOS

Orden de trabajo de mantenimiento preventivo

- Emitido por el encargado de mantenimiento.
- Original: remitido al archivo de mantenimiento

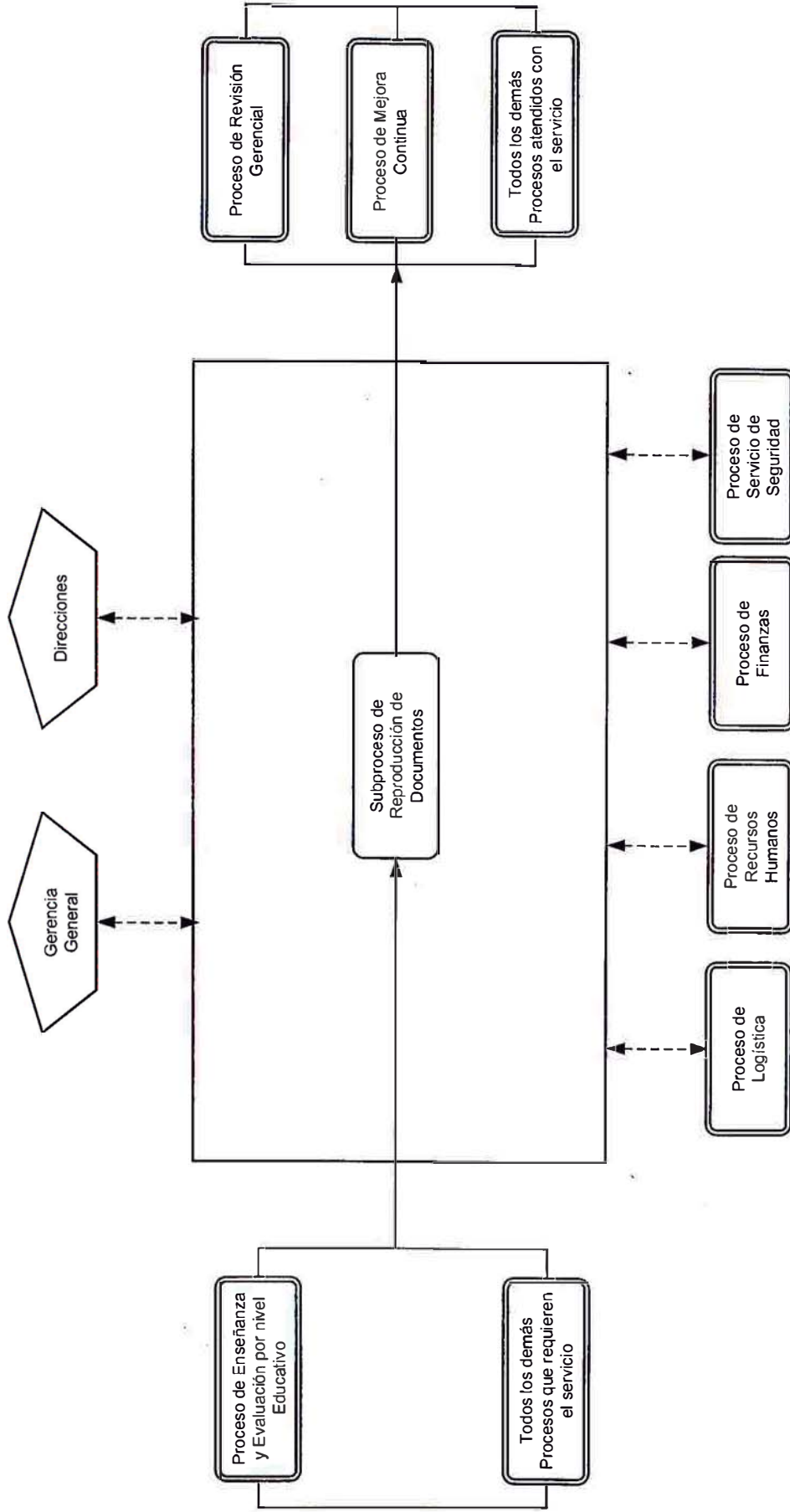
Orden de trabajo de mantenimiento correctivo

- Emitido por el encargado de mantenimiento.
- Original: Remitido a Logística
- Copia : remitido al archivo de mantenimiento

Parte de trabajo de limpieza y jardinería

- Emitido por el encargado de mantenimiento.
- Original: remitido al archivo de mantenimiento

20.2 SUBPROCESO DE REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 20.2 : Reproducción de Documentos

RESPONSABLE: Logística / Impresiones

CÓDIGO:

Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Brindar el servicio de reproducción de copias en forma adecuada y oportuna a las áreas administrativas y educativas autorizadas.	Informe de aprobación de la Gerencia General, la relación de áreas autorizadas para solicitar el servicio de fotocopiado.	El proceso tiene un alcance para las áreas educativas y administrativas acreditadas para acceder al servicio.

Proceso proveedor	Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
					Nombre	Área
Enseñanza y Evaluación por nivel Educativa	Requerimiento de reproducción de documentos	El personal de las áreas autorizadas para el requerimiento de copias, preparan el formato de solicitud respectivo.	Control de reproducción de copias por áreas.	Informe consolidado de reproducción de copias	Revisión Gerencial	Gerencia General
Los demás procesos que requieren el servicio	Requerimiento de reproducción de documentos	El área de impresiones recibe la solicitud de impresión de copias de las áreas autorizadas, lo firma y sella, antes de efectuar el trabajo de fotocopiado. El área de impresiones realiza el servicio de fotocopiado y entrega el trabajo al área solicitante. El área de impresiones ingresa al sistema el número de copias que se han reproducido, de tal manera llevar la contabilidad y control correspondiente.		Informe consolidado de reproducción de copias	Mejora Continua	Gerencia General

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de servicio de reproducción	Registro de control de reproducción de copias por áreas	Índice de ejecución de copias por áreas
		Índice de eficiencia de copias entregadas
		Índice de costo de reproducción por alumno

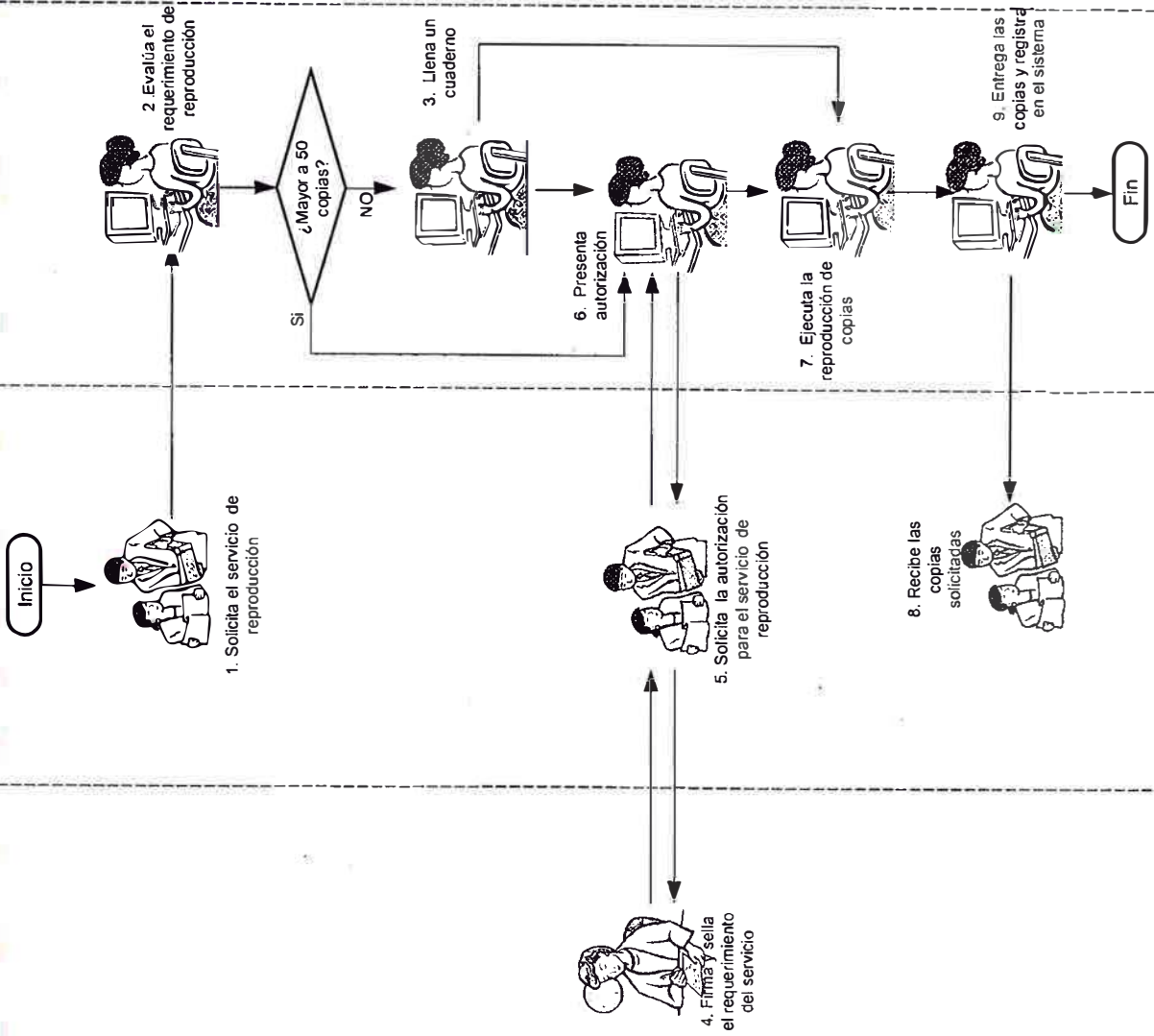
SUB PROCESO 20.2 : Reproducción de Documentos

PROCEDIMIENTO 20.2.1: Servicio de Reproducción

JEFE DE DPTO. O NIVEL

AREAS USUARIAS

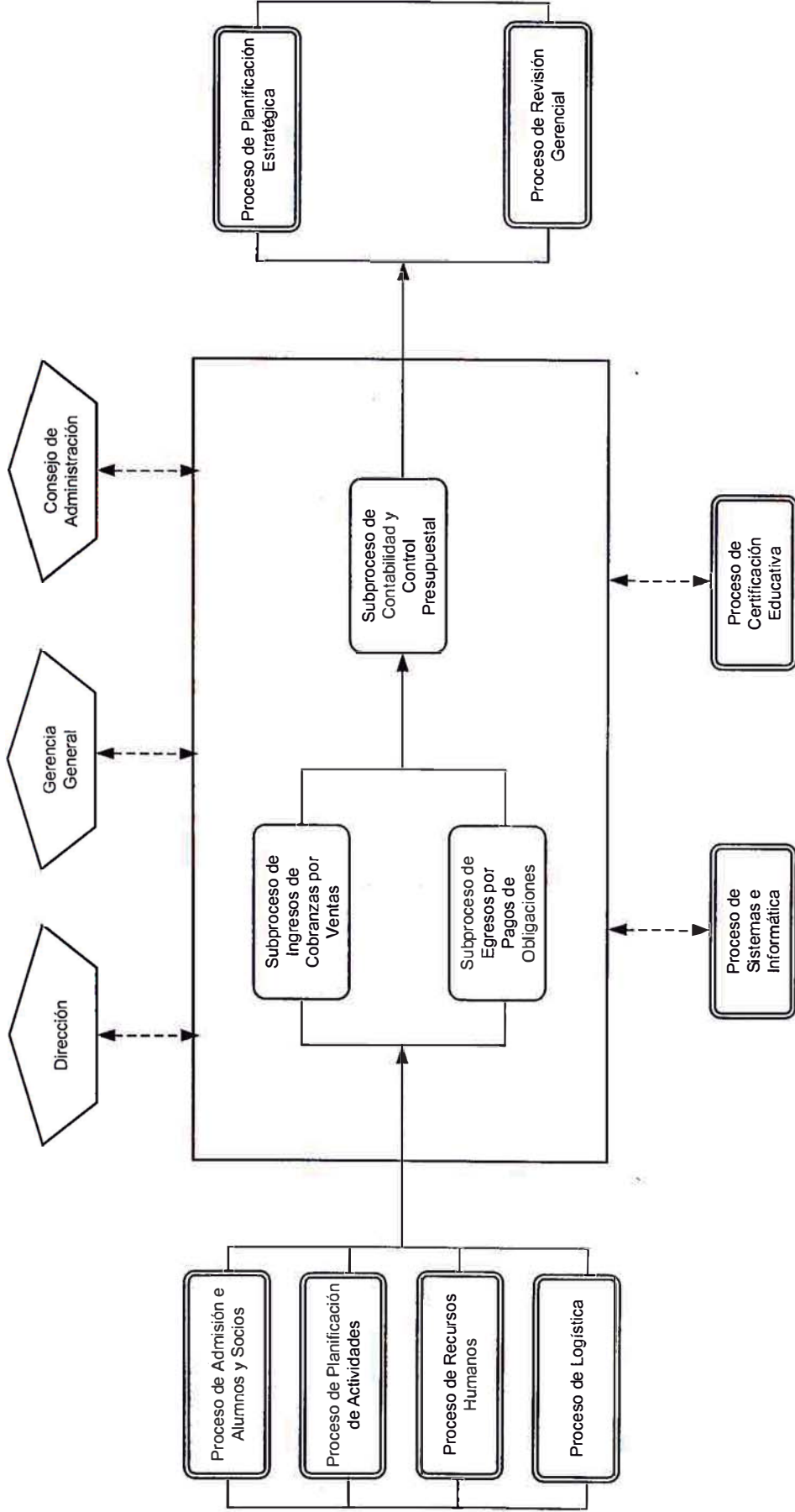
IMPRESIONES



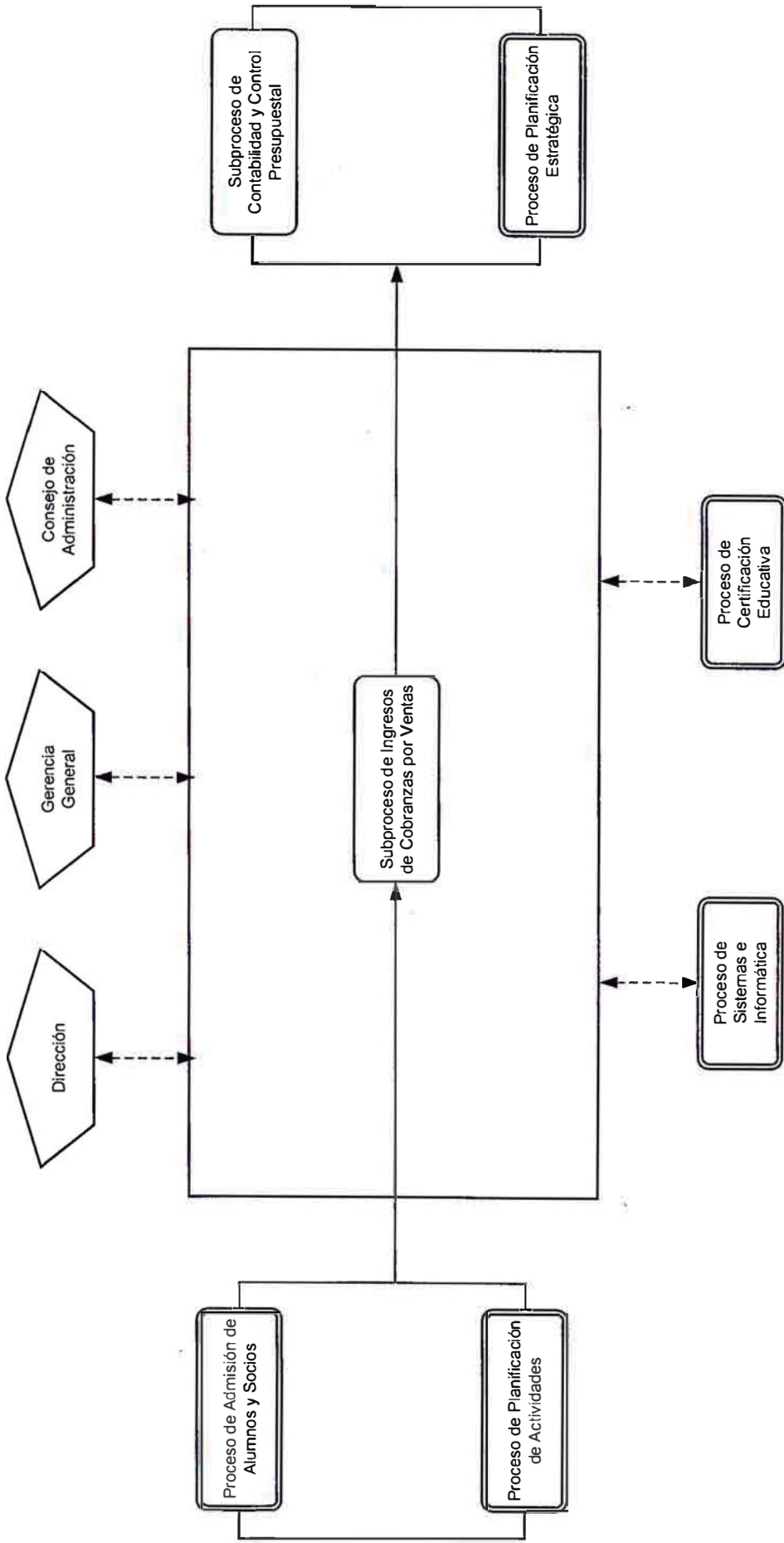
<p>SUB PROCESO 20.2 : Reproducción de Documentos</p>	<p>ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE</p> <p>TAREAS del 01 al 09</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal administrativo y docente realizan su solicitud de pedido de copias, mediante el llenado del formato de requerimiento de impresiones. • El jefe del área respectiva firma el requerimiento cuando el servicio de impresiones es mayor a cincuenta copias. • El personal administrativo y docente solicitan el servicio de impresiones, mediante el formato respectivo. • El área de impresiones ejecuta el servicio de reproducción y se lo entrega al área solicitante. • El área de impresiones registra en el sistema cada uno de los servicios de reproducción ejecutados, para el control respectivo. • El área de reproducciones controla por cada área solicitante el número de copias requeridas, comparándolas con la cantidad de copias programadas en el periodo.
---	---

<p>PROCEDIMIENTO 20.2.1: Servicio de Reproducción</p>	<p>PRINCIPALES NORMAS Y DOCUMENTOS USADOS</p> <p>PRINCIPALES NORMAS</p> <p>NO 01</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de Impresiones es el responsable de la administración y control de la reproducción de copia que soliciten las diferentes áreas autorizadas de la institución. • Los Jefes de cada área solicitante son los responsables de la autorización del requerimiento del servicio de reproducción de copias. <p>NO 02</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal de impresiones debe ingresar al sistema el número de copias que se han reproducido en forma diaria, de tal manera tenerlo actualizado para su presentación mensual a Logística. <p>DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO</p> <p>Pedido de requerimiento de copias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área de Impresiones • Original: remitido a Logística <p>Reporte de reproducción de copias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitido por el área de impresiones • Original : remitido a la Gerencia General • Copia : remitido a Logística
--	---

21. PROCESO DE FINANZAS



21.1 SUBPROCESO DE INGRESOS DE COBRANZAS POR VENTAS



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas	RESPONSABLE: Departamento de Contabilidad
	CÓDIGO:

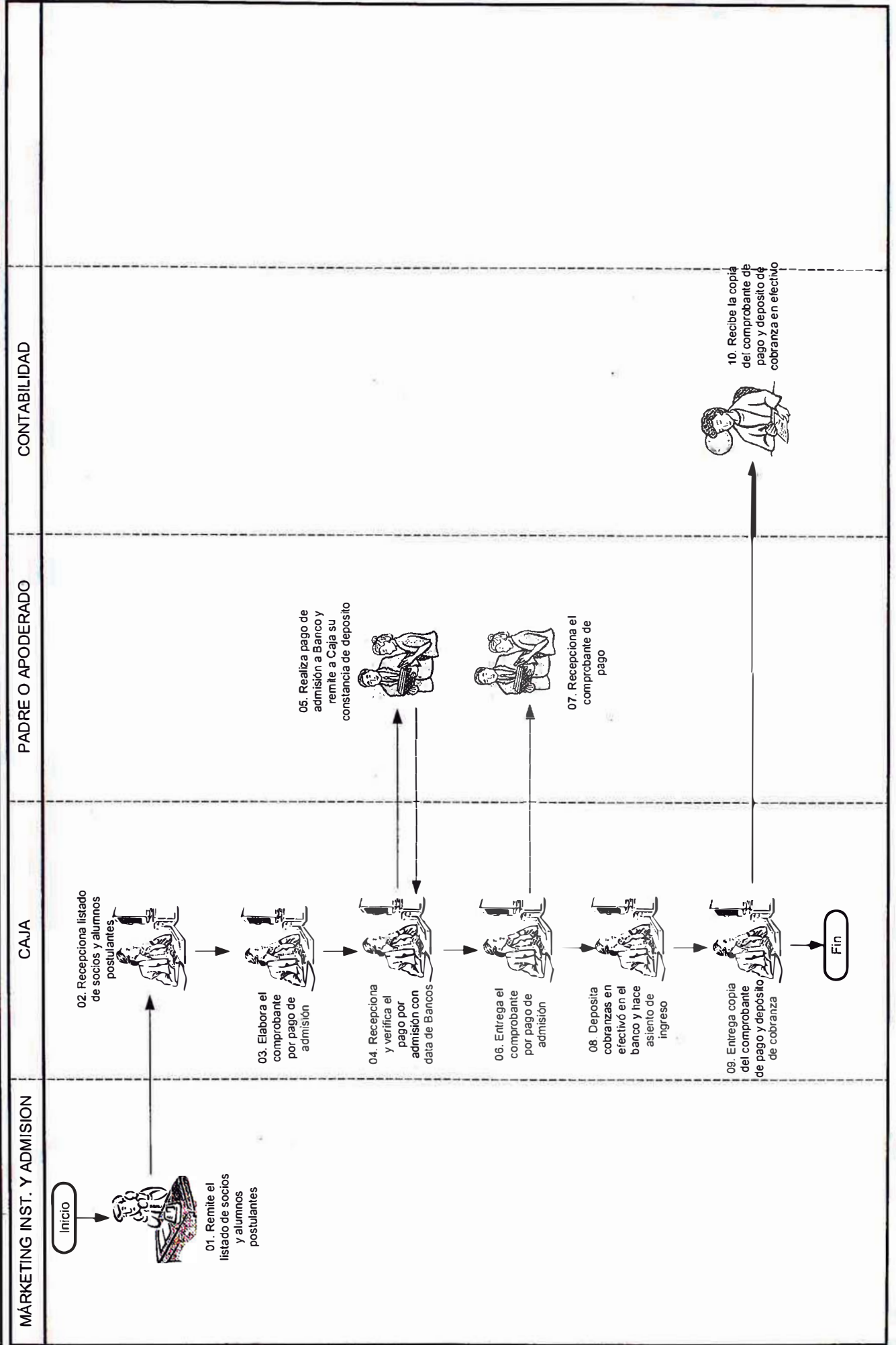
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
Asegurar que las diversas cobranzas se realicen dentro de los plazos establecidos, así como el control de su ejecución.	Lista de padres o socios admitidos y hábiles en la institución.	El proceso tendrá un alcance para las cobranzas por admisión, matrícula, pensiones y actividades diversas.

Proceso proveedor		Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
Nombre	Área					Nombre	Área
Admisión de Alumnos y Socios	Marketing Institucional y Admisión	Lista de alumnos y socios postulantes Lista de alumnos y socios ingresantes	El Dpto. de Contabilidad a través de Caja es el encargado de realizar y controlar las cobranzas por derecho de admisión de alumnos y socios. Caja es la encargada de registrar los ingresos de cobranzas por matrícula y pago de pensiones de los educandos.	Control de Cobranzas directas de Caja	Facturas y boletas de venta por cobranza	Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad
Planificación de Actividades	Área de Asesoría Académica	Reporte de alquiler de locales por actividades Reporte de clientes de la revista	Caja también se encarga de efectuar las cobranzas de ventas por actividades de los clientes de la cooperativa, que abarca alquileres de ambientes y publicaciones en la revista del colegio. Cobranzas por certificados, constancias y otros. Cobranzas es el área responsable de hacer el seguimiento y coordinación con los padres para el pago puntual de las pensiones. Acuerda con los padres, mediante la firma de letras, facilidades para el pago de pensiones.	Control de ingresos de cobranzas por admisión. Control de ingresos de cobranzas por matrícula de ingresantes.	Registro de ventas	Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad
					Reporte de Ingresos por cobranzas por matrícula, pensiones y actividades diversas	Planificación Estratégica	Gerencia General

Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de ingresos de cobranzas por admisión	Registro de cobranza por admisión	Índice de pagos por pensiones
Procedimiento de ingresos de cobranzas por matrícula	Registro de cobranza por matrícula de ingresantes	Índice de morosidad por pensiones
Procedimiento de ingresos de cobranza por pensiones	Registro de cobranzas por pensiones	Índice de quejas por cobranzas no conformes
Procedimiento de ingresos de cobranza por actividades	Registro de ventas	

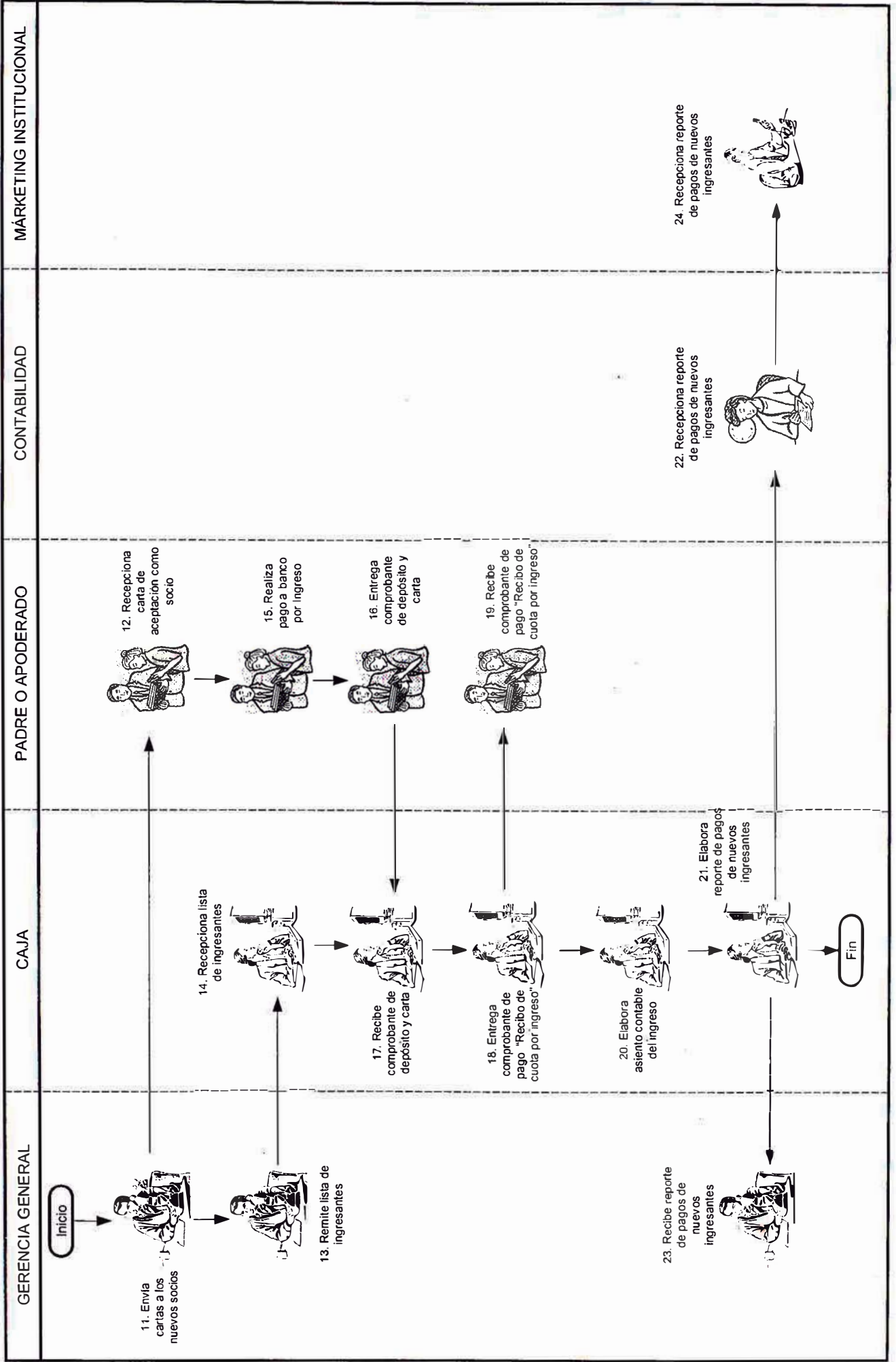
SUB PROCESO 21.1: Ingresos de Cobranzas por Ventas

PROCEDIMIENTO 21.1.1: Ingresos de Cobranzas por Evaluación para Admisión



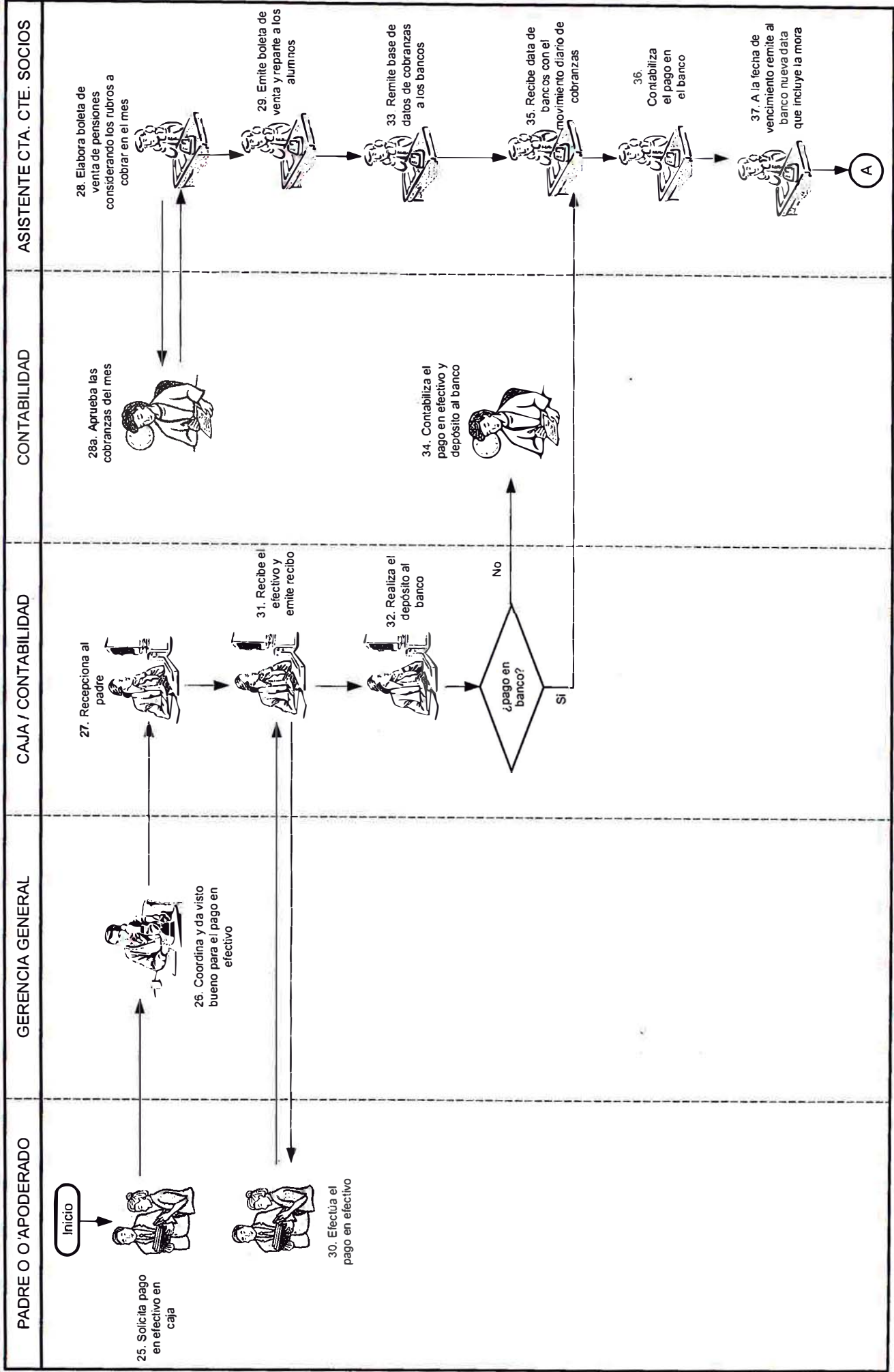
SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas

PROCEDIMIENTO 21.1.2 : Ingresos de Cobranzas por Cuota de Servicios



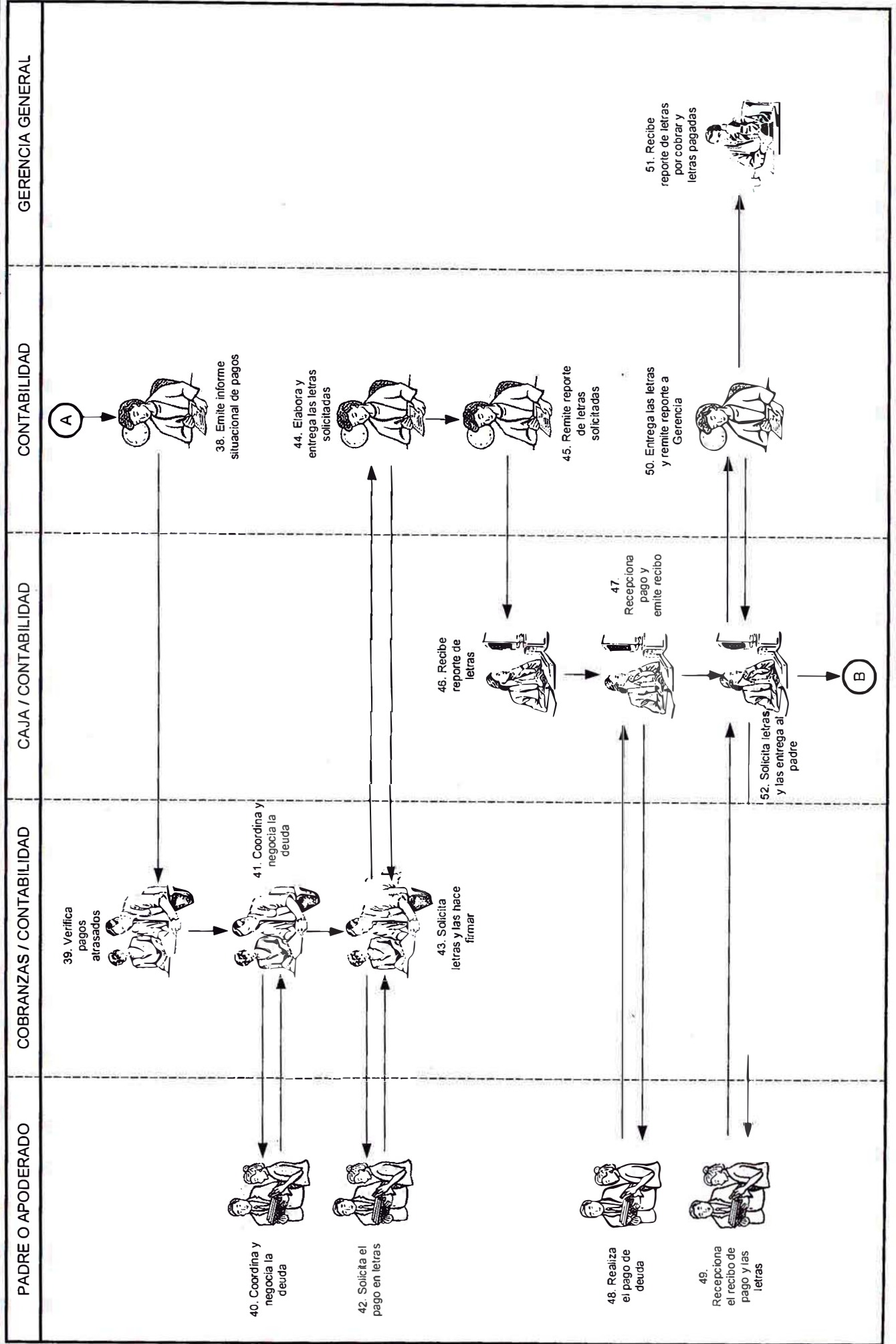
PROCEDIMIENTO 21.1.3 : Ingresos de Cobranzas por Pensiones

SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas

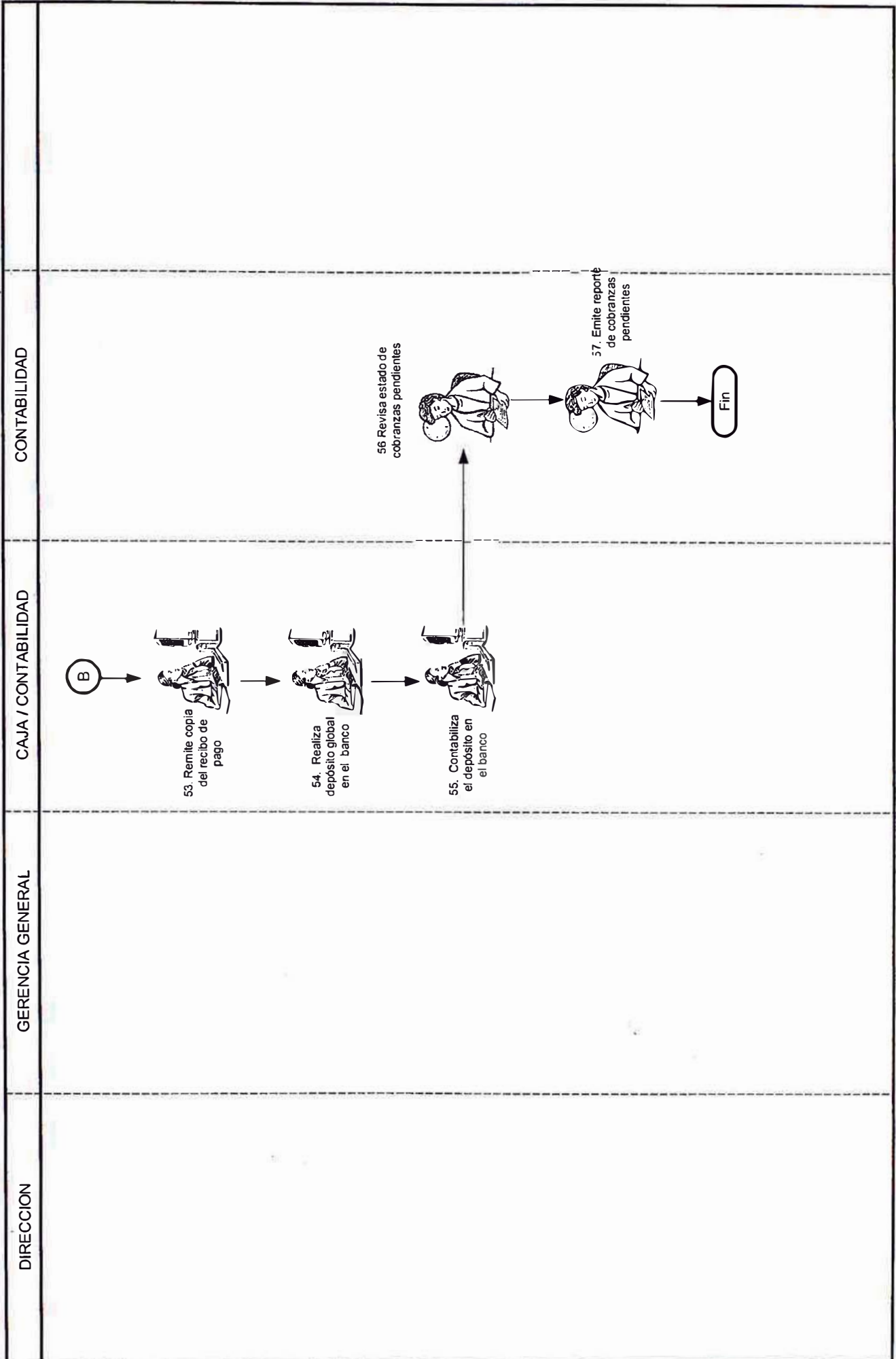


PROCEDIMIENTO 21.1.3 : Ingresos de Cobranzas por Pensiones

SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas

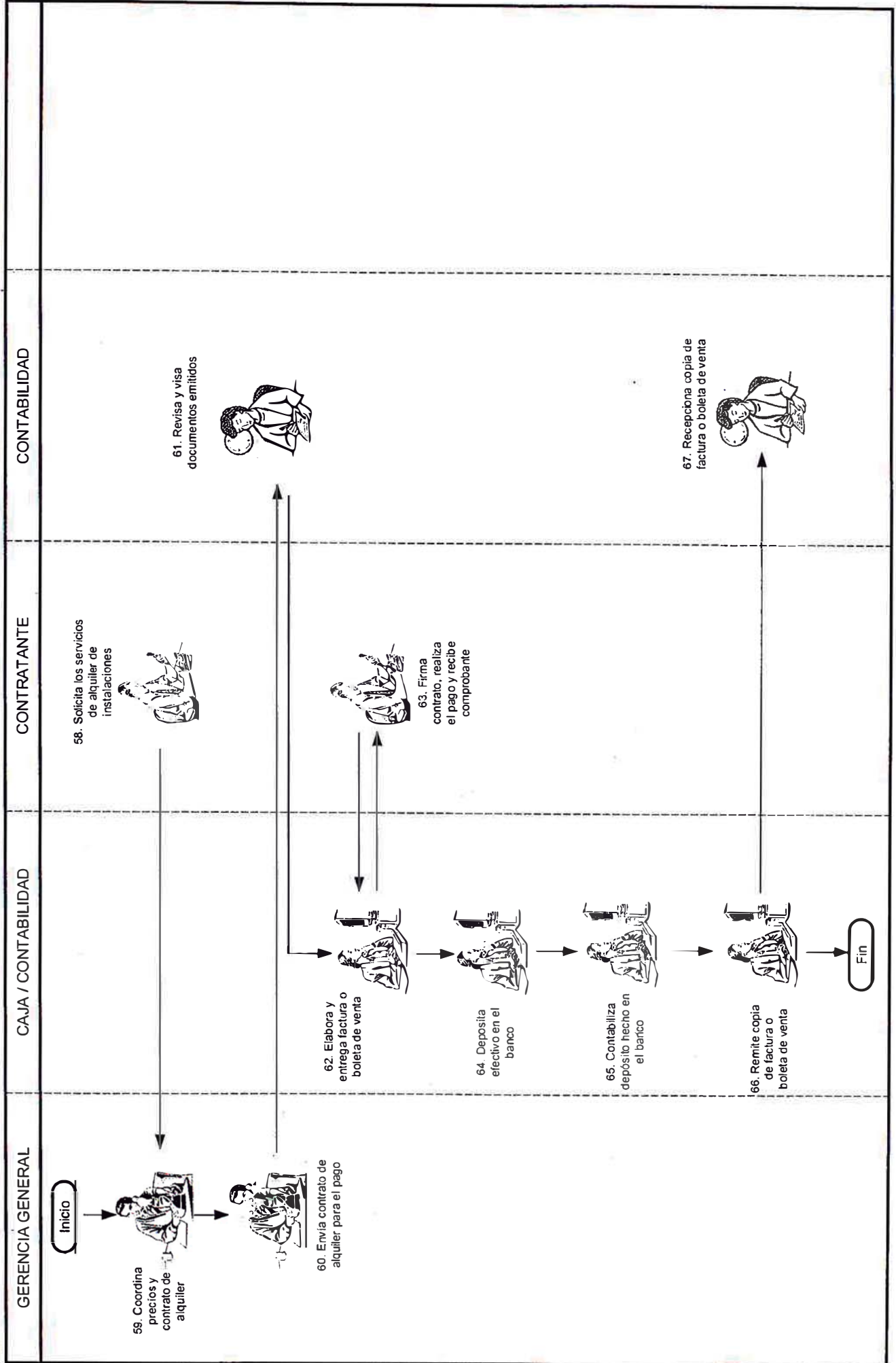


SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas | PROCEDIMIENTO 21.1.3 : Ingresos de Cobranzas por Pensiones



PROCEDIMIENTO 21.1.4 : Cobranzas de Actividades Diversas

SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas



SUB PROCESO 21.1 : Ingresos de Cobranzas por Ventas

PROCEDIMIENTOS: 21.1.1 , 21.1.2 , 21.1.3 y 21.1.4

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

INGRESOS POR COBRANZAS DE ADMISIÓN

- Caja receptiona del área de Marketing Institucional y Admisión el listado de alumnos y socios postulantes al colegio, para el control de las cobranzas por Admisión
- Caja elabora el recibo por las boletas de ventas en original y 2 copias, las cuales servirán para el control de pago de los padres.
- Caja receptiona el pago en efectivo del padre del alumno postulante y le hace entrega del original de la boleta de pago, quedándose como cargo 2 copias.
- Caja deposita el efectivo en el Banco y elabora el asiento contable de ingresos en el sistema, por el pago del postulante por derecho de admisión.
- Caja entrega una copia de la boleta de venta a Contabilidad para el control correspondiente y archiva la segunda copia para el control administrativo.

INGRESOS POR COBRANZAS DE CUOTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS

- Caja receptiona la lista de padres y alumnos ingresantes por admisión, para su control de cobranzas de cuota de servicios educativos (única vez) y posterior cobro de pensiones.
- El padre receptiona la carta donde le comunican su admisión como socio de la cooperativa y le comunican que debe abonar el derecho de cuota de servicios educativos.
- El padre realiza el pago de cuota de ingreso en el Banco y entrega a Caja el comprobante de pago y la carta de admisión; recibiendo el recibo por cuota de ingreso.
- Caja realiza el asiento contable en el sistema, registrando el pago de cuota de ingreso efectuado por el padre admitido a la institución.
- Caja entrega una copia del recibo por cuota de ingreso a Contabilidad para el control correspondiente y archiva la segunda copia para el control administrativo.
- Caja emite el reporte de pagos de cuotas de ingreso de los ingresantes para el control de los mismos y lo envía a Contabilidad.

INGRESOS POR COBRANZAS DE PENSIONES

- Para que el padre efectúe el pago de pensión en Caja, es necesario tener la aprobación de la Gerencia General y luego de realizado el pago recibe la boleta de venta como comprobante.
- Asistente de cobranzas elabora las boletas de ventas tomando en cuenta los rubros a cobrar en el mes; Contabilidad revisa y aprueba las cobranzas del mes, Asistente de Cobranzas emite las boletas de ventas y remite a los alumnos.
- Asistente de ventas remite base de datos de las cobranzas a los bancos
- Caja realiza el asiento contable en el sistema, registrando el pago de pensión efectuado por el padre admitido a la institución, contabilidad efectúa el registro contable para los pagos en efectivo en caja.
- Asistente de Cobranzas recibe data de los bancos con el movimiento diario de cobranzas, a la fecha de vencimiento Cobranzas remite al banco nueva data que incluye la mora respectiva.
- Contabilidad emite informe situacional de pagos de pensiones a Cobranzas, para que esta coordine y negocie con los padres facilidades de pago a través de letras.
- Cobranzas solicita la letras a Contabilidad, las hace firmar por los padres y cuando estos efectúan el pago en Caja, reciben el recibo de pensiones junto a las letras firmadas.
- Caja deposita el efectivo en el Banco y elabora el asiento contable de ingresos en el sistema, por el pago de pensiones efectuado por el padre; a su vez entrega una copia de boleta de venta de pensiones a Contabilidad para su control y archiva la segunda copia, con el voucher de la letra.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

COBRANZAS POR ACTIVIDADES DIVERSAS

- El cliente que desea alquilar locales, stand o auspiciar revista de la institución, luego de haber firmado el contrato respectivo con la Gerencia General.
- Contabilidad revisa y visa los documentos emitidos y lo remite a Caja para su procesamiento respectivo.
- Caja recibe el pago respectivo del contratante y entrega al cliente la factura o boleta de venta correspondiente. El comprobante de venta se emite en original y tres copias.
- Caja deposita el efectivo en el Banco y elabora el asiento contable de ingresos en el sistema, por el pago de ventas de servicios de actividades diversas.
- Caja entrega una copia de la factura o boleta de venta a Contabilidad para el control correspondiente y archiva la segunda copia, conjuntamente con la copia del contrato para el control administrativo

PRINCIPALES NORMAS

- Cobranzas es el área responsable del seguimiento y control del pago de pensiones que efectúan los padres de familia, coordinando con los mismos el pago de las pensiones atrasadas.
- Cobranzas es el área responsable de emitir las boletas de ventas el 1er día del mes correspondiente, previa revisión y firma de Contabilidad.
- Los recibos, facturas y boletas de ventas emitidas por caja, deben tener el visto bueno de Contabilidad y la Gerencia General.
- A partir del día 13 del mes respectivo comenzará a regir la mora para las pensiones no canceladas, al cabo del cual a fin de mes el monto no pagado se cargará al monto del siguiente mes.
- La emisión de la letra para el caso de pagos atrasados solo se realizará, siempre y cuando el socio haya llegado a un acuerdo de financiamiento con la Gerencia General de la cooperativa.
- La hoja de deposito diario deberá llevar el tipo de cambio del día, los documentos que constan dicho depósito, los números de cheques tanto en soles como en dólares que se recibió en el día.

Recibo por cuota de ingreso

- Emitido por Caja; Original (O) : remitido al padre o socio.
- Copia (1) : al archivo de Contabilidad y Copia (2) : al archivo de Caja.

Boleta de ventas (por pensiones)

- Emitido por Caja; Original (O) : remitido al padre o socio.
- Copia (1) : al archivo de Contabilidad y Copia (2) : al archivo de Caja.

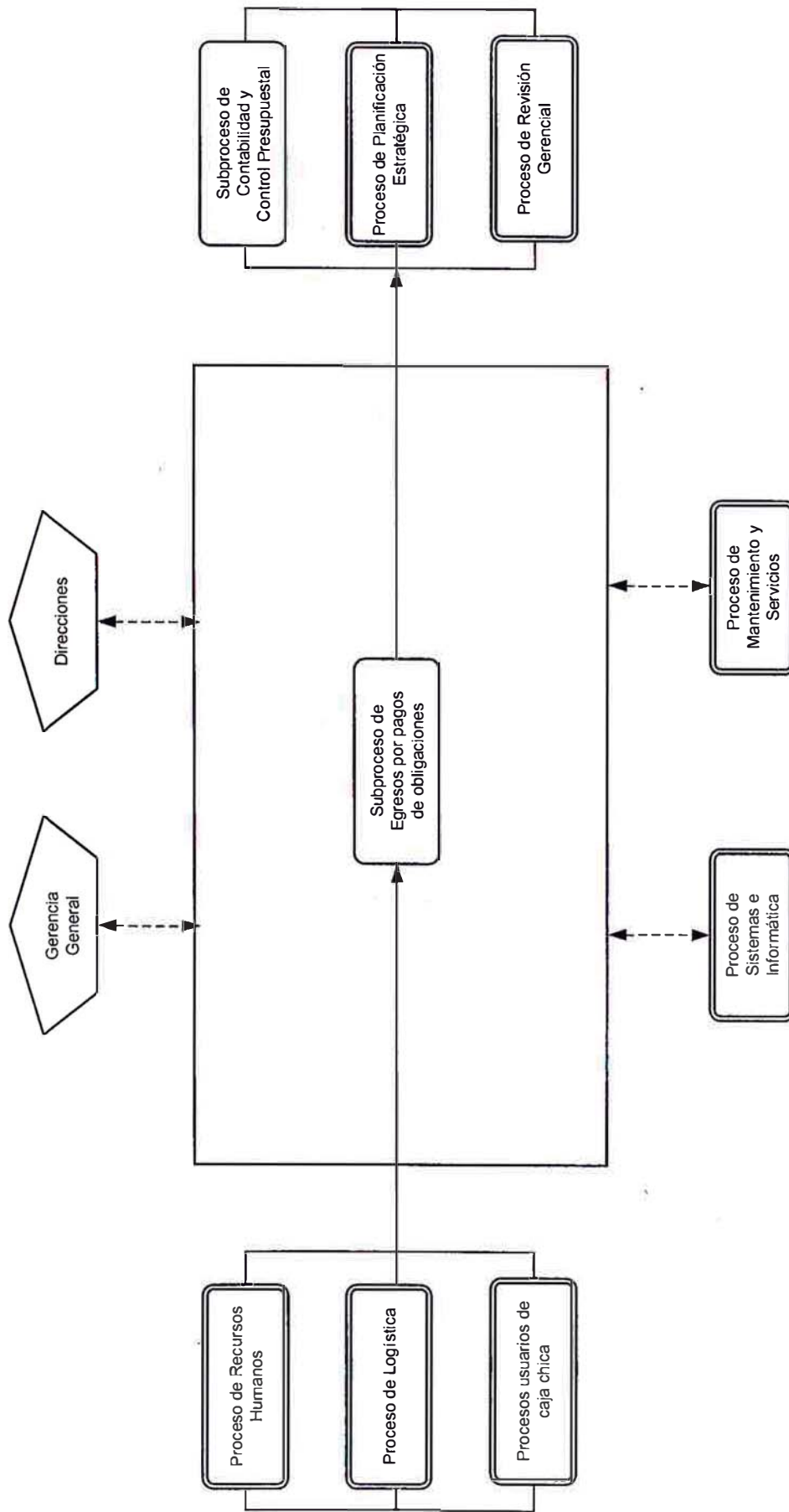
Hoja de Deposito

- Emitido por Caja.
- Original (O) : remitido a Contabilidad.
- Copia (1) : al archivo de Caja.

Reporte de cobranzas pendientes

- Emitido por Contabilidad.
- Original (O) : Gerencia General. Copia (1) : al archivo de Contabilidad.

21.2 SUBPROCESO DE EGRESOS POR PAGOS DE OBLIGACIONES



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones

RESPONSABLE: Dpto. de Contabilidad - Caja

CÓDIGO:

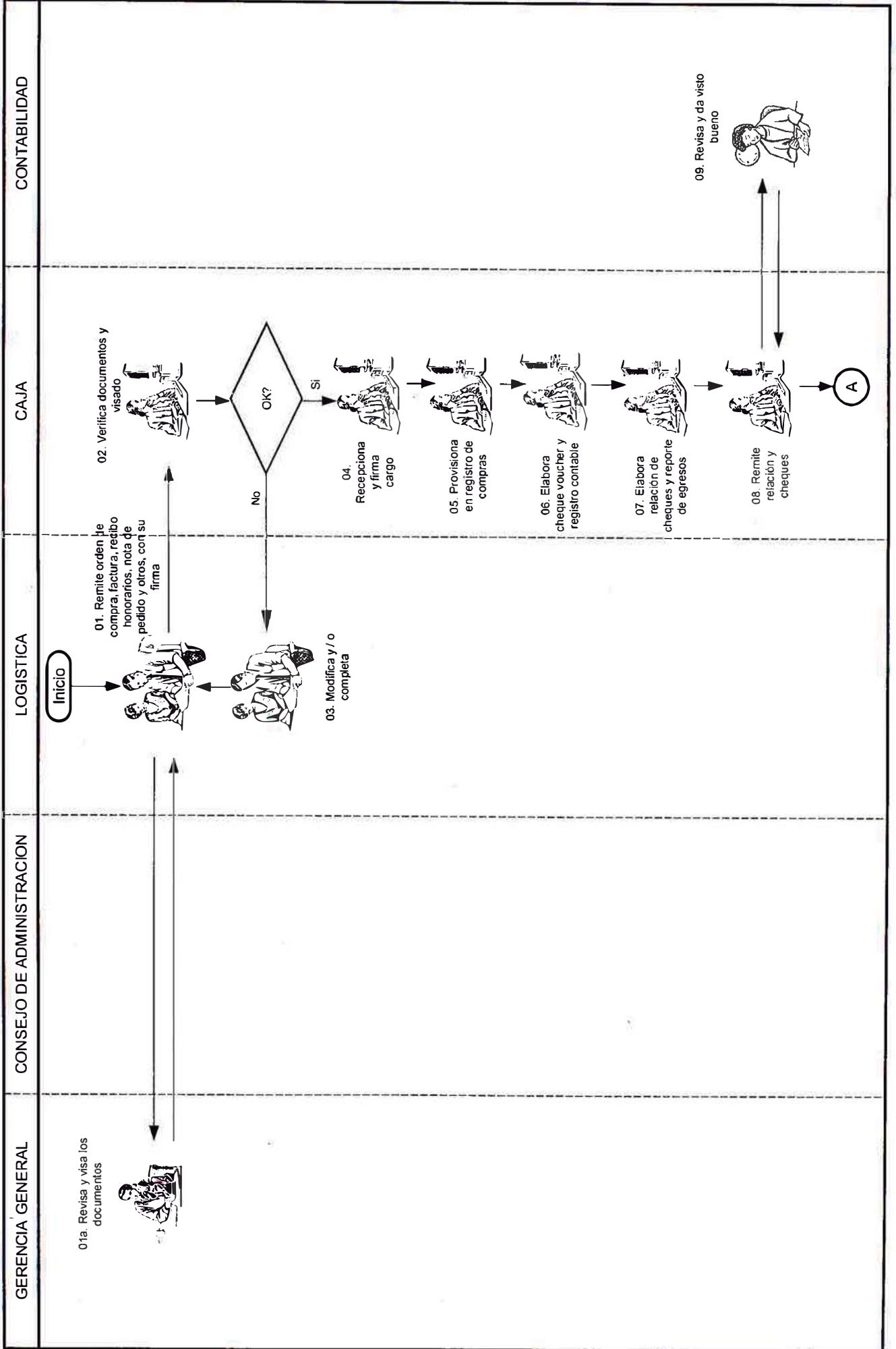
Objetivos del proceso	Requisitos del proceso	Alcance del proceso
<p>Asegurar que los diversos pagos cumplan con las especificaciones en el tiempo previsto y en las condiciones favorables para la institución</p>	<p>Registro del Libro de Compras, Impuesto General a las Ventas e Impuestos a la Renta de 3ra, 4ta y 5ta categoría.</p>	<p>El proceso tiene un alcance para la ejecución y control de pagos a proveedores, pagos varios por caja chica y pagos al personal.</p>

Proceso proveedor	Entradas	Actividades realizadas	Controles aplicados	Salidas	Proceso cliente	
					Nombre	Área
Recursos Humanos	Planilla de personal y boletas de pago	El Dpto. de Contabilidad a través de Caja es la encargada de efectuar el pago a los proveedores de acuerdo a las normas establecidas.	Control de registros de compras de bienes y servicios Control y pagos por caja chica Control de emisión de pagos con cheques.	Reporte de egresos por pagos a proveedores	Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad
Logística	Documentos de pagos a proveedores	Caja es el área encargada del manejo de caja chica, de acuerdo a las disposiciones establecidas, tomando las provisiones para que siempre esté operativa.		Reporte de emisión de cheques por pagos	Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad
Procesos usuarios de caja chica	Recibo provisional de pago por caja chica	Caja realiza todos los pagos programados, previa verificación de la documentación correspondiente.		Reporte de egresos por pagos al Personal	Contabilidad y Control Presupuestal	Contabilidad
		Caja realiza el control de pagos por caja chica, así como las correspondientes rendiciones del área usuaria, y la reposición de la misma por falta de fondos.	Control de préstamos y adelantos al personal	Reporte de egresos por pago de obligaciones	Planificación Estratégica	Gerencia General
		Finalmente se realiza el registro de los pagos realizados por compra de bienes y de servicios para la institución.		Reporte de egresos por pago de obligaciones	Revisión Gerencial	Gerencia General

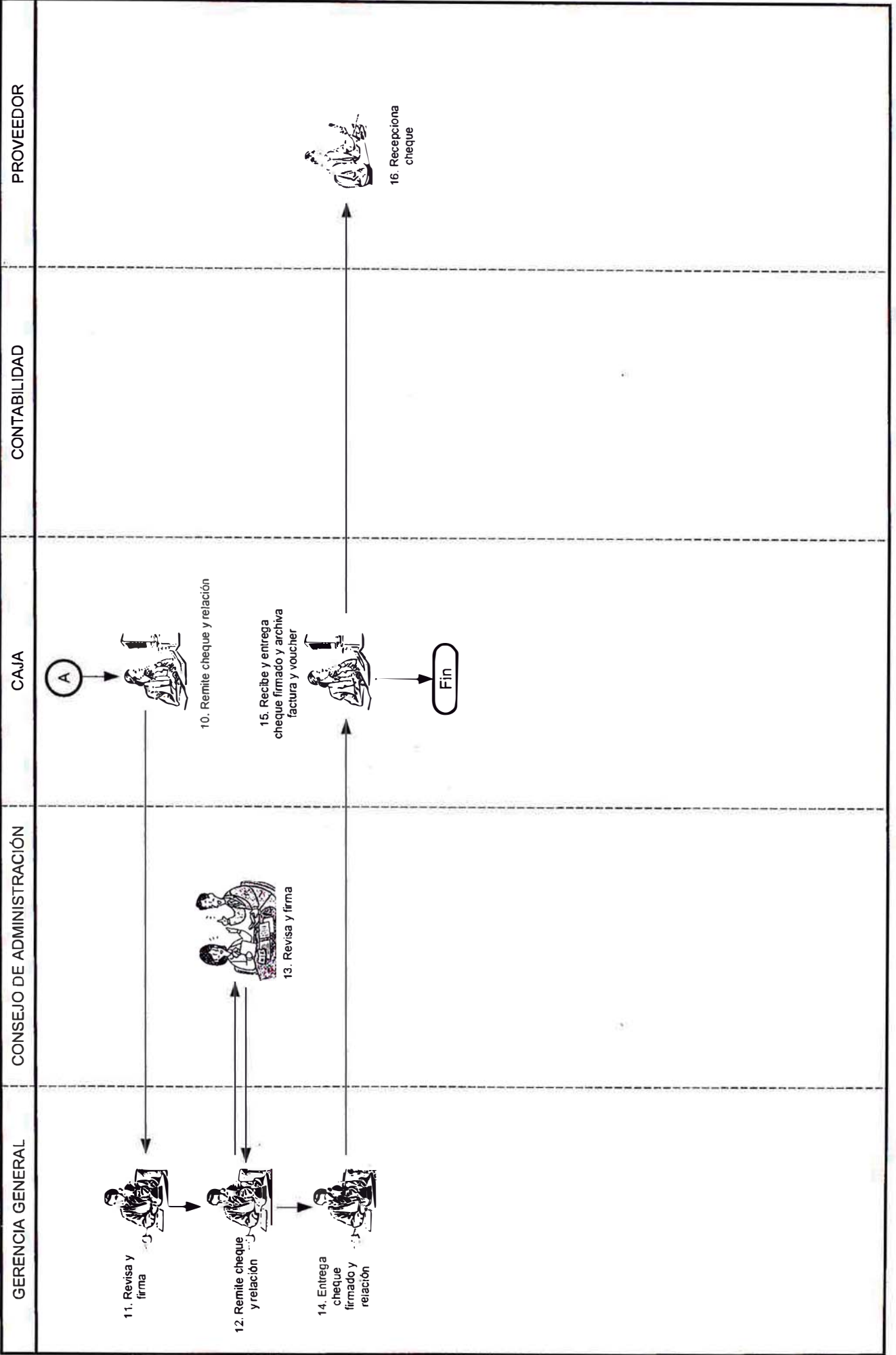
Documentos o procedimientos aplicados	Registros de control	Indicadores de gestión
Procedimiento de ejecución y control de pagos a proveedores	Registros de compras de bienes y servicios	Índice de pago de cuentas a proveedores
Procedimiento de control y pagos por caja chica	Registro de pagos por caja chica	Índice de rendiciones de cuentas oportunas
Procedimiento de control y pagos al personal	Registro emisión de cheques y reporte de egresos x pagos a proveedores	
	Registro de préstamos y adelantos	

SUB PROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones

PROCEDIMIENTO 21.2.1: Ejecución y Control de Pagos a Proveedores

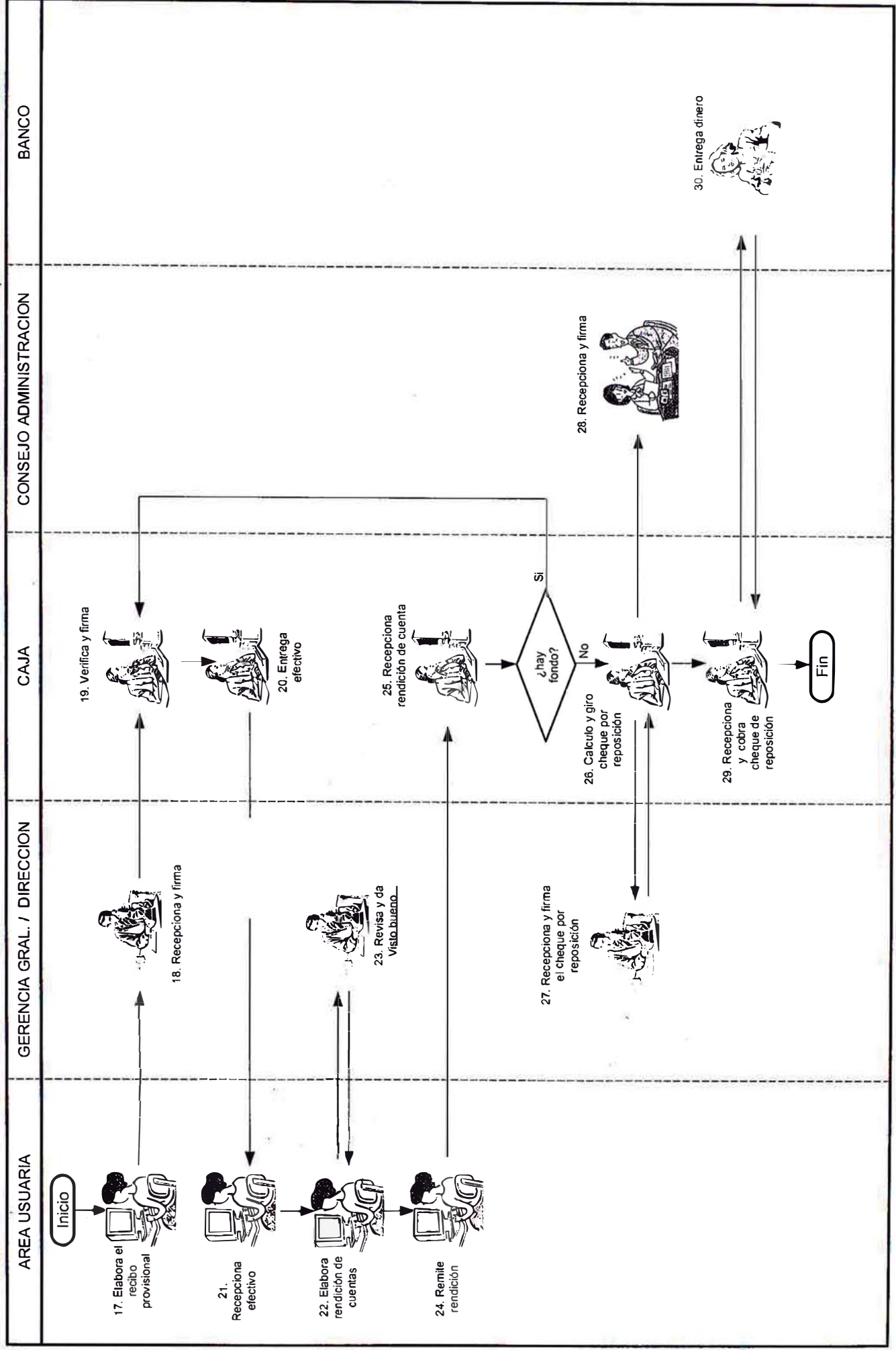


SUB PROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones PROCEDIMIENTO 21.2.1 : Ejecución y Control de Pagos a Proveedores



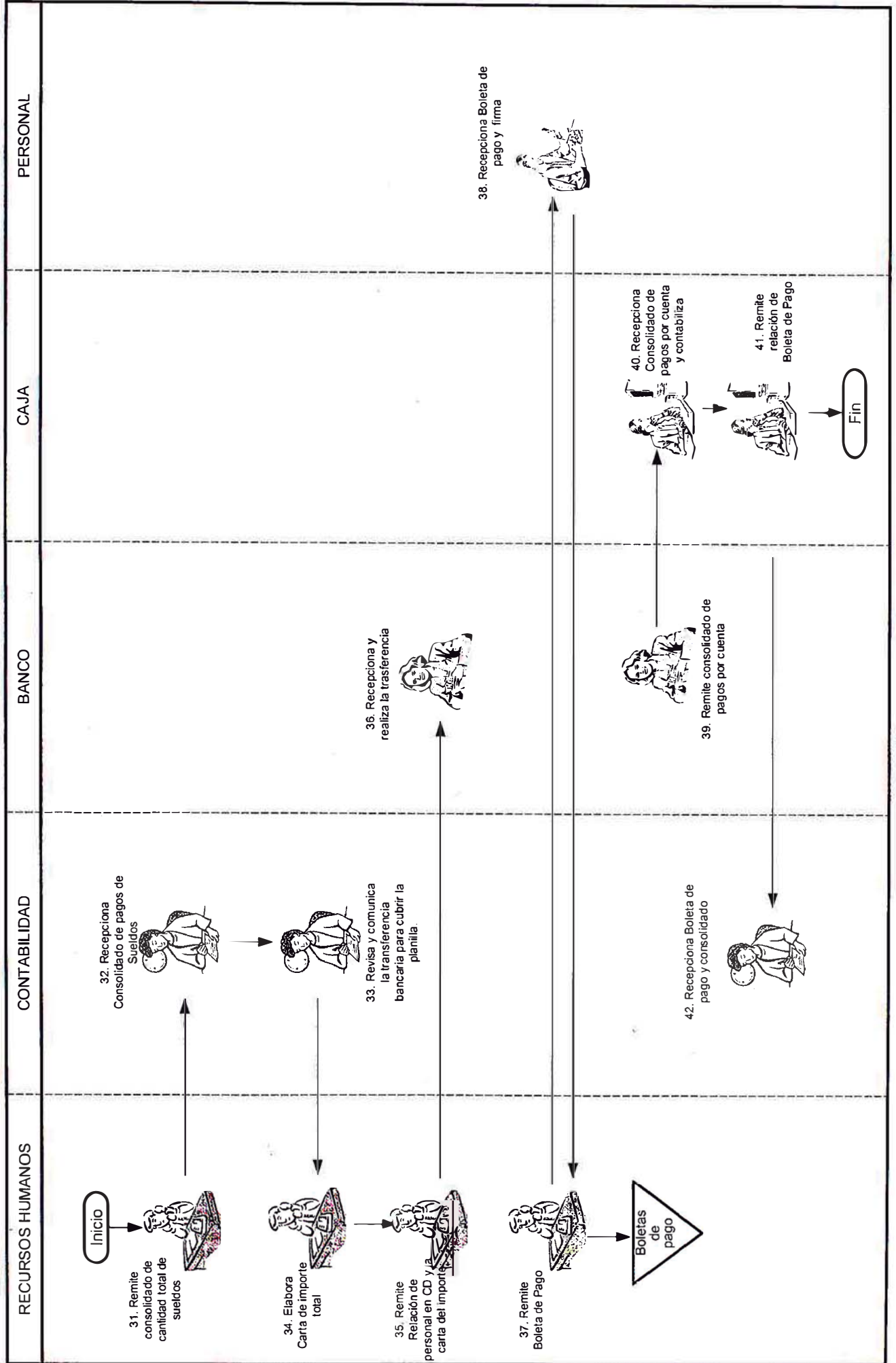
SUB PROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones

PROCEDIMIENTO 21.2.2: Control y Pagos por Caja Chica



SUB PROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones

PROCEDIMIENTO 21.2.3 : Ejecución y Control de Pagos a Personal



SUB PROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones

PROCEDIMIENTOS: 21.2.1 , 21.2.2 y 21.2.3

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

EJECUCIÓN Y CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES

- Caja se encarga de verificar los documentos que justifican el pago: orden de compra, orden de servicio, factura, recibo de honorarios, guía de remisión y nota de pedido.
- El Cajero provisiona el pago por compras de bienes ó servicios en el sistema, inherente al registro de cuentas compras, según el documento que justifica dicho pago.
- Caja elabora el cheque voucher respectivo y lo remite conjuntamente con los documentos de justificación del pago a Contabilidad para su revisión correspondiente.
- Caja recibe el visto bueno de Contabilidad y remite el cheque voucher y documentación a Gerencia General para su firma respectiva.
- Gerencia General revisa y firma el cheque, para luego remitirlo al Consejo de Administración quien también firmará el cheque.
- Caja recepciona el cheque firmado, junto a la documentación y lo entrega al proveedor correspondiente al pago.

CONTROL DE PAGOS POR CAJA CHICA

- Caja recepciona el recibo provisional de requerimiento firmado por la Gerencia General y prepara el pago respectivo por la solicitud respectiva.
- Caja entrega el efectivo de caja chica al área usuaria, para que le de el uso respectivo, con la documentación del caso para la rendición de cuentas
- El área usuaria solicitante elabora la rendición de cuentas, adjuntando los documentos que la sustentan con el visto bueno de la Gerencia General o Dirección de acuerdo al área solicitante de su competencia.
- Caja verifica si existe suficiente fondo en caja chica, para su respectiva reposición, realizando el control correspondiente de los montos emitidos.
- Caja elabora el cálculo correspondiente y gira el cheque voucher remitiendo a la Gerencia para su firma, y a su vez para la firma del Consejo de Administración.
- Caja recepciona cheque firmado y realiza el cobro en el banco, para la reposición del fondo de caja chica.

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

CONTROL DE PAGOS AL PERSONAL

- La Gerencia General recepciona de Recursos Humanos el Consolidado de Pagos de remuneraciones del personal de la institución para su revisión.
- Contabilidad revisa y comunica la transferencia respectiva para cubrir el pagos de la planilla correspondiente al personal docente y administrativo.
- Recursos Humanos elabora carta de solicitud de transferencia de sueldos a las cuentas del personal, al Banco correspondiente, con la firma del Presidente del Consejo de Administración.
- El banco recibe la carta de transferencia con el CD respectivo y realiza la transferencia a las cuentas de los trabajadores señalados.
- Caja recepciona consolidado de transferencias a cuentas realizados por el Banco correspondientes al personal.
- Caja contabiliza el pago correspondiente a remuneraciones del personal y envía a Contabilidad las copias de boletas de pago y el consolidado de pago, para su control y verificación respectiva.
- Contabilidad recepciona, analiza y las archiva hasta su correspondiente utilización para la elaboración de los Estados Financieros de la institución.

SUBPROCESO 21.2: Egresos por Pagos de Obligaciones

PROCEDIMIENTOS: 21.2.1 , 21.2.2 y 21.2.3

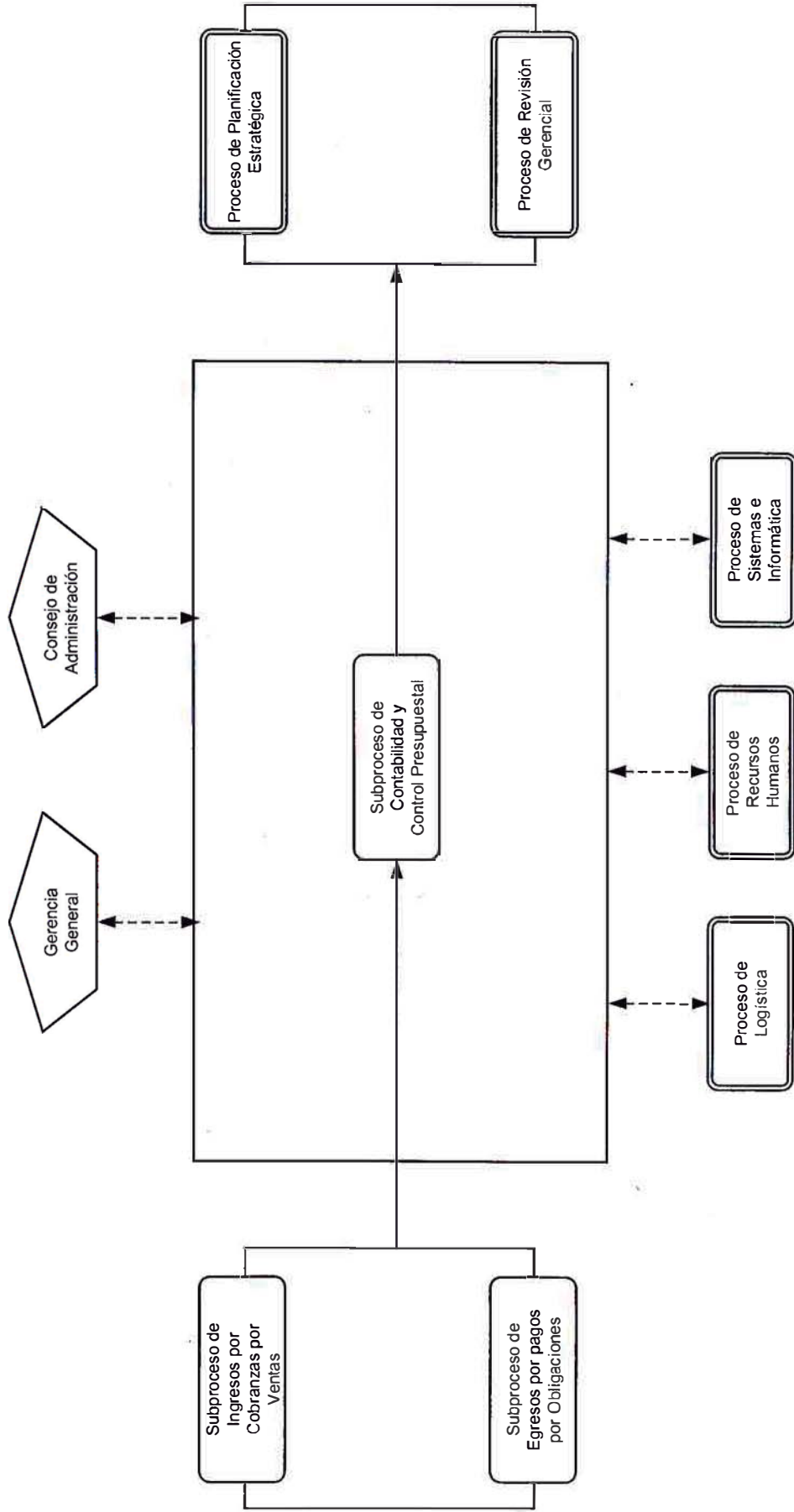
PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL PROCESO

- NO 01**
 - Caja es el área responsable de la administración y control de los cheques emitidos para diversos pagos por obligaciones.
 - Las facturas del proveedor deberán estar acompañadas por la orden de compra o la orden de servicio respectiva con el visto bueno de Logística y la Gerencia General.
 - El guía de remisión y la nota de pedido deberán contar con el visto bueno de Logística, Gerencia General y Almacén.
 - Contabilidad es el área responsable de dar el visto bueno correspondiente a los cheques girados para diversos pagos.
 - El cheque deberá tener las firmas de la Gerencia General y la Presidencia del Consejo de Administración.
- NO 02**
 - Los pagos de caja chica solo serán orientados a gastos corrientes de actividades tanto educativas como administrativas.
 - Para pagos varios la Secretaría del Consejo de Administración solo podrá firmar provisionales de pedido de efectivo hasta por un monto de trescientos nuevos soles.
 - La secretaria del Consejo de Administración solo podrá firmar un solo provisional de pedido en efectivo.
 - Para pagos varios la Gerencia General y la Dirección solo podrán firmar provisionales de pedido de efectivo hasta por un monto de quinientos nuevos soles.
 - El área usuaria tendrá un plazo máximo de 48 horas para rendir cuenta del efectivo solicitado para realizar gastos por actividades a realizar.
- NO 03**
 - Caja es el área responsable de reportar el estado de cuentas por pagar a los proveedores y pagos atrasados por adelantos de personal del colegio.
 - La Carta de solicitud de transferencia de haberes deberá tener la firma de la Gerencia General y de la Presidencia del Consejo de Administración.
 - Las Boletas de Remuneraciones del personal de la institución, deberán ser recibidas por Caja con dos días anteriores al fin de mes.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO

- Recibo provisional**
 - Emitido por Área usuaria.
 - Original (O): remitido Contabilidad
 - Copia (1): al archivo de Caja
- Formato de rendición de caja chica**
 - Emitido por Caja
 - Original (O) : remitido a Contabilidad.
 - Copia (1) : al archivo de Caja.
- Factura y/o recibo de honorarios**
 - Emitido por el Proveedor.
 - Original (O) y copia(1): remitido a Contabilidad.
- Formato de adelantos**
 - Emitido por Caja.
 - Original (O) : remitido a Contabilidad.
 - Original (1) : al archivo de Caja.
- Consolidado de haberes y cuenta corriente del personal**
 - Emitido por Recursos Humanos.
 - Original (O) : remitido a Caja.
 - Copia(1): a Contabilidad.
- Solicitud de pago de remuneraciones**
 - Emitido por Gerencia General.
 - Original (O) : remitido al Banco.
 - Copia(1): al Archivo de Gerencia General.

21.3 SUBPROCESO DE CONTABILIDAD Y CONTROL PRESUPUESTAL



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

SUB PROCESO 21.3: Contabilidad y Control Presupuestal		RESPONSABLE: CONTABILIDAD	CÓDIGO:
Objetivos del proceso		Alcance del proceso	
Elaborar los Estados Financieros, así como el Control Presupuestal en el tiempo previsto y con la información adecuada.		El proceso tiene un alcance para elaborar el Estado de Ganancias y Perdidas y el Balance General, así como el Control Presupuestal.	
Requisitos del proceso		Controles aplicados	
Registro de ventas, Registro de Compras, Ley General de Ventas, Impuesto a la Renta 3ra, 4ta y 5ta Categoría.		Control de activo fijo Control tributario Control de la Ejecución del Presupuesto Control del Estado de Ganancias y Perdidas Control del Balance General Control de Estado de Cuentas Corrientes de Bancos Control de stocks Control de cargas de personal	
Actividades realizadas		Salidas	
Contabilidad revisa y analiza las cuentas, registro de compras, registro de ventas e impuestos, ingresadas por las áreas de Caja y Recursos Humanos. Realiza la validación u observación correspondiente para la corrección y ajuste de los registros inconsistentes que se presenten en la revisión y análisis respectivo. Contabilidad realiza la conciliación bancaria del movimiento habido en el periodo evaluado. Realiza el control y comparación de la ejecución del presupuesto con lo programado, por cuentas. Elabora los Estados financieros mensuales, para luego remitirlo a Gerencia General para su respectiva presentación al Consejo de Administración, ante la Asamblea General.		Informe del Estado de Ganancias y Perdidas y Balance General Informe de Estado de Ganancias y Perdidas y Balance General Reporte de Ejecución del Presupuesto Reporte de Ejecución del Presupuesto Libros contables oficiales	
Entradas		Proceso cliente	
Nombre	Área	Nombre	Área
Ingresos de Cobranzas por Ventas	Caja / Cobranzas	Revisión Gerencial	Gerencia General
Egresos por Pagos de Obligaciones	Caja	Planificación Estratégica	Gerencia General
Control de inventarios	Logística Almacén	Planificación Estratégica	Gerencia General
Planillas	Recursos Humanos	Revisión Gerencial	Gerencia General
Documentos o procedimientos aplicados			
Registros de control			
Procedimiento de elaboración de los Estados Financieros			
Procedimiento formulación y ejecución del Control Presupuestal			
Registro de compras			
Registro de ingresos			
Indicadores de gestión			
Índice de ejecución de costos			
Índice de rentabilidad neta			
Valor económico agregado – EVA			
Rendimiento sobre activos – ROA			
Rendimiento sobre patrimonio - ROE			
Índice de liquidez general			
Índice de endeudamiento con terceros			

PROCESO 21: Proceso de Finanzas SUBPROCESO 21.3: Contabilidad y Control Presupuestal

PLAN DE CONTROL DEL PROCESO

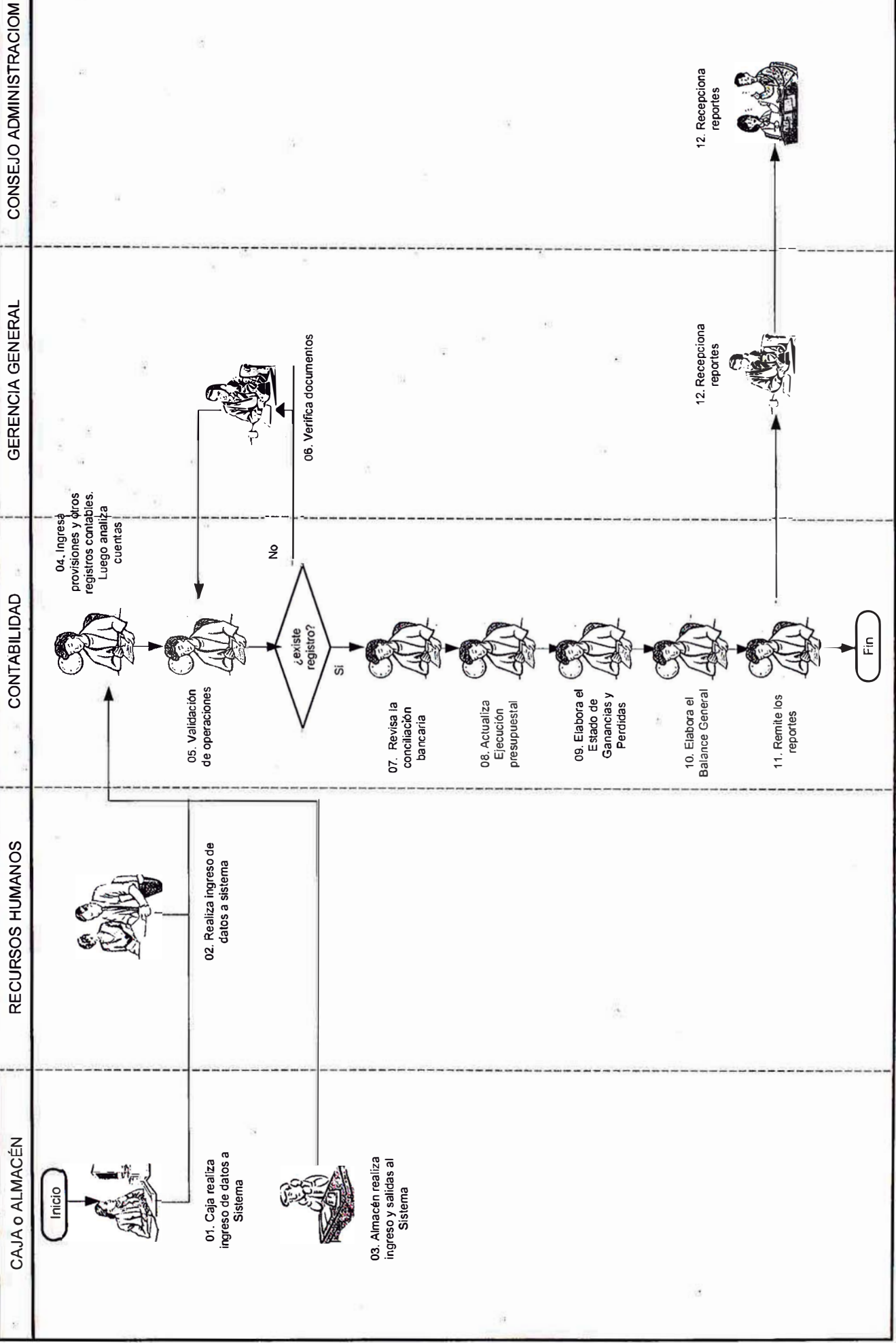
Descripción del control	Responsable	Método de control utilizado	Valor esperado de variable de control	Frecuencia de control	Documentos y procedimientos utilizados	Registros de control
Control de la Ejecución Presupuestal	Contabilidad	Comparación con lo programado	100 %	Mensual	Formato de Presupuesto / Procedimiento de Formulación y Control Presupuestal	Registro de control de la Ejecución del Presupuesto
Control de Estado de Cuentas Corrientes de Bancos	Contabilidad	Revisión de Cuenta Corriente		Semanal	Estado de Cuenta Corriente de Bancos	Registro de control del Estado de Cuenta Corriente de Bancos
Control del Estado de Ganancias y Perdidas	Contabilidad	Revisión y Evaluación de Resultados		Mensual	Procedimiento de Elaboración de los Estados Financieros	Registro de control del Estado de Ganancias y Perdidas
Control y Evaluación del Balance General	Contabilidad	Revisión y Evaluación de Resultados		Mensual	Procedimiento de Elaboración de los Estados Financieros	Registro de control del Balance General

INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del indicador	Que mide el indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Valor previsto	Frecuencia de medición	Frecuencia de reporte	Destino del reporte	Responsables
1. Índice de cumplimiento del presupuesto	Eficacia	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$	%	100 %	Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad
2. Índice de rentabilidad neta	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	%		Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad
3. Valor económico agregado - EVA	Rentabilidad	Utilidad operativa después de impuesto - costo de capital	Nuevos soles		Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad
4. Rendimiento sobre activos	Rentabilidad	Utilidad neta / activo total	%		Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad
5. Rendimiento sobre patrimonio	Rentabilidad	Utilidad neta / patrimonio	%		Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad
6. Índice de liquidez ácida	Liquidez	$\frac{\text{Activo Cte.} - \text{existencias} - \text{gasto Ant. Pasivos corrientes}}$	%	1.50	Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad
7. Índice de endeudamiento con terceros	Endeudamiento	Pasivos totales / activos totales	%	0.50	Mensual	Mensual	Gerencia General	Contabilidad

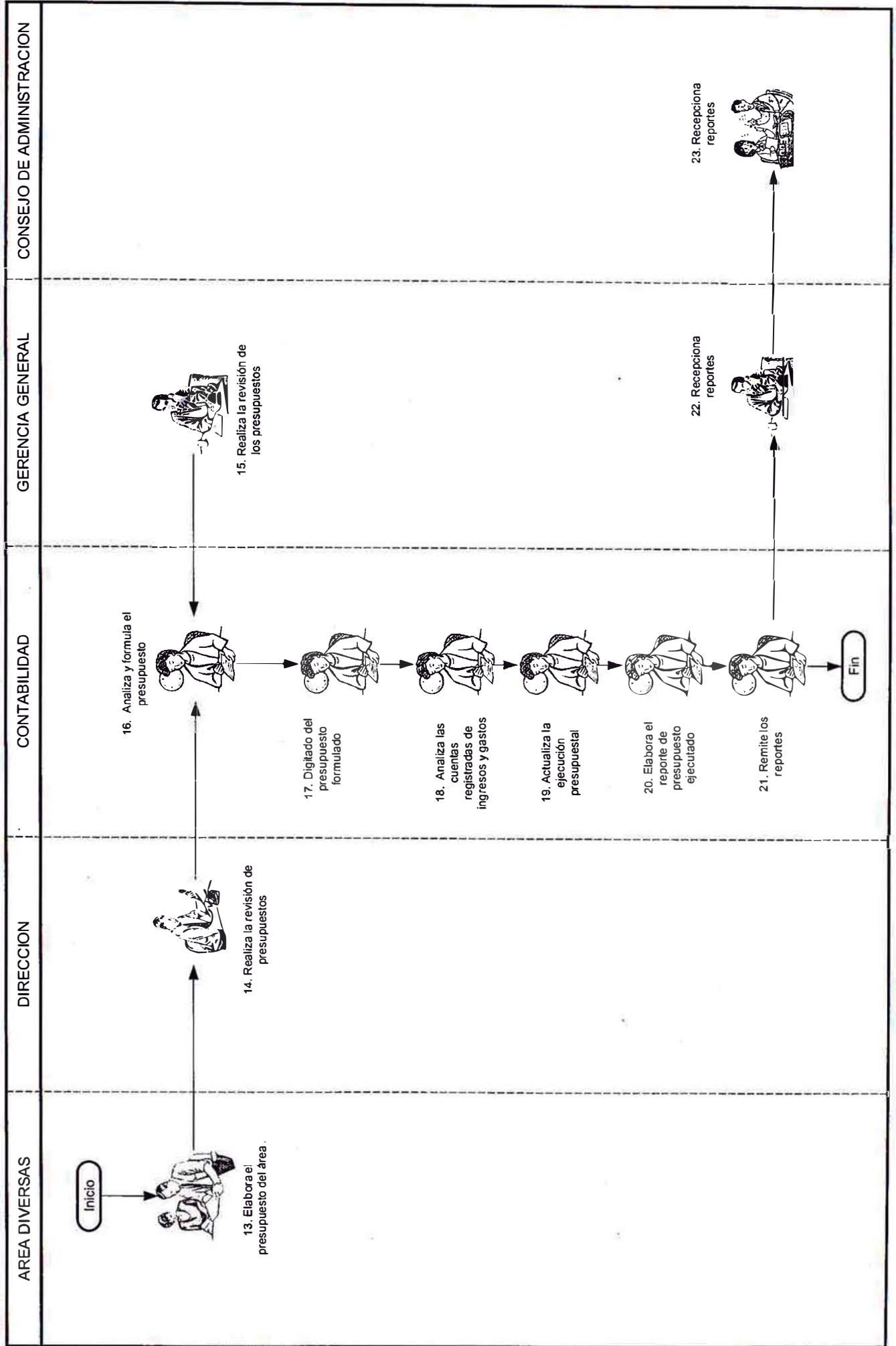
PROCEDIMIENTO 21.3.1: Elaboración de Estados Financieros

SUBPROCESO 21.3: Contabilidad y Control Presupuestal



PROCEDIMIENTO 21.3.2: Formulación y Ejecución Presupuestal

SUBPROCESO 21.3: Contabilidad y Control Presupuestal



SUBPROCESO 21.3: Contabilidad y Control Presupuestal

PROCEDIMIENTOS: 21.3.1 y 21.3.2

ACTIVIDADES DE LAS TAREAS QUE AMERITAN DETALLE

ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

- Contabilidad ingresa las provisiones y otros registros y recepciona los registros de cuentas de Caja, Almacén y Recursos Humanos; Luego analiza dichas cuenta, incluyendo a ingresos realizados por admisión, matrícula, pensiones y actividades diversas; así como los egresos por pagos diversos de obligaciones.
- Dichas cuentas están contabilizadas en el registro de ventas, registro de compras y el calculo de los impuestos del sistema de contabilidad.
- Contabilidad revisa, analiza y da la validación correspondiente si dichos registros son los correctos, en caso contrario observa y solicita el ajuste y modificación respectiva al área que lo registró, verificando con el respectivo documento causal de la operación contable.
- Contabilidad revisa, analiza y da el visto bueno a la conciliación bancaria, tal que las cuentas sean las correctas y no exista inconsistencias en las mismas.
- Contabilidad actualiza el control de la ejecución presupuestal en forma mensual, de acuerdo a las cuentas clasificadas correspondientes, con la finalidad de sugerir a Gerencia General los ajustes necesarios en comparación con el presupuesto programado.
- Contabilidad elabora el Estado de Ganancias y Pérdidas mensuales y anual en original y copia y lo remite a la Gerencia General, para a su vez entregaría al Consejo de Administración.
- Contabilidad elabora el Balance General de la Cooperativa y lo remite a la Gerencia General, para la Gestión correspondiente de Revisión Gerencial, para finalmente enviarla al Consejo de Administración quien deberá presentarla a la Asamblea General de socios.
- Contabilidad archiva el Estado de Ganancias y Pérdidas así como el Balance General de la Cooperativa para su posterior requisición.

FORMULACION Y EJECUCION PRESUPUESTAL

- Las diversas áreas educativas y administrativas de la cooperativa elaboran la propuesta de del presupuesto anual de su respectiva área.
- La Dirección y la Gerencia General se encargan de revisar y dar el visto bueno de los presupuestos planteados, sugiriendo y realizando los ajustes si fuese el caso.
- Contabilidad analiza y elabora la formulación del presupuesto de la institución, detallando por cuentas para un mejor control.
- Contabilidad analiza las cuentas registradas en el sistema, dando la validación correspondiente antes de la emisión de los reportes financieros.
- Contabilidad actualiza el control de la ejecución presupuestal en forma mensual, en la correspondiente cuenta detallada en el mismo.
- Contabilidad elabora el reporte del presupuesto ejecutado por mes y anual, para su remisión a la Gerencia General, para la Gestión de Revisión Gerencial correspondiente, para finalmente remitirla al Consejo de Administración y esta presentarla a la Asamblea General de Socios.
- Contabilidad archiva el resultado de ejecución del presupuesto de la Cooperativa para su posterior requisición, ya sea de la Gerencia General o en caso que solicite el proceso de Auditoría Externa a que se sujeta la institución.

NORMAS PRINCIPALES Y DOCUMENTOS USADOS

NO 01

- Contabilidad es la responsable de la elaboración de los Estados Financieros así como del control y ejecución del presupuesto programado.
- Gerencia General es la responsable de aprobar el Presupuesto anual de la Institución, en coordinación con el Consejo de Administración
- Los Estados Financieros (Estado de Ganancias y Pérdidas y Balance General) deberán llevar la firma de Contabilidad y ser remitida a Gerencia General para su correspondiente visado.
- Los Estados de Ganancias y Pérdidas y Balance General se reportarán en forma mensual y al final del año en original y copia.
- El presupuesto anual ejecutado deberá ser controlado por Contabilidad en forma mensual, cuyo reporte se remitirá a la Gerencia General para su conocimiento.
- Contabilidad es el área responsable de poner de conocimiento a la Gerencia General sobre la marcha financiera de la institución, así como las sugerencias y recomendaciones que sean necesarias.
- El resultado de ejecución presupuestal deberá llevar la firma de Contabilidad y la Gerencia General antes de ser presentado al Consejo de Administración, y este a su vez lo remita a la Asamblea General de socios.

NO 02

- La Gerencia General podrá realizar los ajustes necesarios de acuerdo al nivel de programación y ejecución presupuestal hasta un determinado periodo, en coordinación con el Consejo de Administración.
- Contabilidad es el área responsable de formular el presupuesto de la institución, en coordinación con la Gerencia General y la Dirección; en la cual deberá detallar el mismo por cuentas, de tal manera tener un análisis más viable y completo para la gestión correspondiente.

Balance Comparativo

- Emitido por Contabilidad.
- Original (O): remitido a Gerencia General.
- Copia (1): al archivo de Contabilidad

Resultado de Ejecución Presupuestal

- Emitido por Contabilidad.
- Original (O): remitido a Gerencia General.
- Copia (1): al archivo de Contabilidad

Balance General

- Emitido por Contabilidad.
- Original (O): remitido a Gerencia General.
- Copia (1): al archivo de Contabilidad

Estado de Ganancias y Pérdidas

- Emitido por Contabilidad.
- Original (O): remitido a Gerencia General.
- Copia (1): al archivo de Contabilidad