
FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**“EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO “EL DIVINO MAESTRO”
DE LAREDO”**

TESIS

PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADORA PÚBLICA

AUTORA

Bach. OCOLA GADEA MARILYN EVELING

ASESORA

CPC. BECERRA ORREGO, GLORIA

Trujillo – Perú

2008

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen:

Que desde lo Alto
iluminan el sendero de
mi vida y guían mis
pasos.

A mi familia:

Raúl y Marilyn, a mis hermanos Julissa, Jessenia, Mitsuyi, Raúl y Kimiko por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis amigos:

Daniza, Magaly, Janet, Tedy y Frank que han sido fundamentales en todos estos años de estudio, pues sus consejos, han sido parte de este esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores:

Que a lo largo de toda mi carrera profesional, me brindaron una excelente formación y consejos para afrontar mi vida profesional.

A mi Asesora:

Gloria Becerra

Por el apoyo que me brindó, desde el inicio, para la culminación del presente trabajo de investigación.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Estudios de la Empresa, de la Universidad Privada del Norte, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **“EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO “EL DIVINO MAESTRO” DE LAREDO”**, con la finalidad de optar por el Título de Contador Público.

La realización del presente trabajo de investigación se ha ejecutado teniendo como base la formación brindada en nuestras aulas universitarias, de consultas bibliográficas, así como de la experiencia en el campo laboral.

Dejamos a vuestro criterio la evaluación del presente trabajo de investigación, esperando que comprendan las limitaciones y errores involuntarios que se puedan encontrar en el desarrollo de la presente, pues son producto de mi escasa experiencia.

Así mismo quiero expresar mi profundo y sincero agradecimiento a todos los profesores de la facultad por su valioso aporte y conocimientos vertidos, los cuales han contribuido no solo en mi formación profesional, sino también en mi vida personal.

Trujillo, Junio del 2008

Eveling M. Ocola Gadea

***“EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO “EL DIVINO MAESTRO”
DE LAREDO”***

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
PRESENTACIÓN	III
RESUMEN	IX
SUMMARY	X
INTRODUCCIÓN	XI

CAPITULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	01
1.2 Enunciado del Problema.....	02
1.3 Objetivos.....	02
1.3.1. Objetivo General.....	02
1.3.2. Objetivos Específicos.....	03
1.4 Hipótesis.....	03
1.5 Justificación del Problema.....	04
1.6 Variables e Indicadores.....	04
1.6.1. Variable Independiente.....	04
1.6.2. Variable Dependiente.....	05
1.7 Tipo de Investigación.....	05
1.7.1. De acuerdo a la Orientación.....	05

1.7.2. De acuerdo a la Técnica de Contrastación.....	05
--	----

CAPITULO II

MATERIALES Y METODOS

2.1.Sujetos de la Investigación.....	06
2.1.1. Población.....	06
2.1.2. Muestra.....	06
2.2.Método de Investigación.....	06
2.3.Diseño de Contrastación.....	07
2.4.Técnicas de Investigación.....	07
2.4.1. Técnicas de recopilación de datos.....	07
2.4.2. Instrumentos.....	08

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1. Antecedentes de la Investigación.....	09
3.2. Control Interno.....	10
3.2.1. Aspectos Generales.....	10
3.2.2. Definiciones de Control Interno.....	11
3.2.3. Objetivos del control interno como sistema integral.....	12
3.2.4. El control interno en el marco de la empresa.....	13
3.2.5. Limitaciones de un sistema de control interno.....	14
3.2.6. Control interno en el riesgo de auditoria.....	15
3.2.7. Clasificaciones de los controles internos.....	15
3.2.8. Sistema de control interno.....	16
3.2.9. Requerimientos generales de un sistema de control.....	19

3.2.10. Importancia del control interno.....	22
3.2.11. Principios de control interno.....	23
3.2.12. Componentes del control interno.....	24
3.2.13. Objetivos de control interno.....	27
3.2.14. Clases de control interno.....	30
3.2.15. Valor del sistema de control interno.....	32
3.2.16. Procedimientos para mantener un buen control interno.....	32
3.3. Educación en el Perú.....	34
3.3.1. Calidad educativa.....	35
3.3.2. Gestión de la calidad total educativa en el Perú.....	38
3.3.3 La gestión de la calidad total.....	38
3.3.4. Técnicas avanzadas de gestión de la calidad.....	39
3.3.5. Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total.....	42
3.3.6. Calidad.....	43
3.3.7. Calidad total	43
3.3.8. Origen de la técnica de la calidad total	45
3.3.9 Progreso del significado de la calidad total	46
3.3.10. Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000.....	52
3.3.11. Gestión de la calidad total educativa.....	61
3.3.12. Calidad total en educación.....	62
3.3.13. Factores para una educación de calidad.....	64
3.3.14. Calidad educativa en el Perú.....	66
3.3.15. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.....	67
3.3.16. Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa	67

3.3.17. Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa	68
3.3.18. Educación Básica Regular	69
3.3.19 Calidad educativa en el Perú.....	71
3.3.20. Calidad como excepción.....	72
3.3.21. Calidad como perfección o merito.....	73
3.3.22. Calidad como adecuación a propósitos.....	73
3.3.23. Calidad como producto económico	73
3.3.24. Calidad como transformación y cambio.....	74

CAPITULO IV

GENERALIDADES

DEL CENTRO EDUCATIVO “EL DIVINO MAESTRO” DE LAREDO

4.1. Descripción de la Empresa.....	78
4.1.1. Visión.....	80
4.1.2. Misión.....	80
4.1.3. Organigrama Organizacional.....	81
4.1.4. Funciones específicas	82
4.1.5. Flujograma del plan de estudios.....	86
4.1.6 Flujograma del proceso de ingreso de alumnos.....	87
4.1.7 Diagrama de bloques.....	88

CAPITULO V

5.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	89
5.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	90
5.3 PROCESO DE INGRESO DE ALUMNOS.....	91
5.4 PROCESO EDUCATIVO.....	92
5.5 ESCANARIOS INICIALES.....	93
5.6 PROCESOS DE TRABAJO DEL EL DOCENTE.....	95
5.7 PROPUESTAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS.....	103

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL.....	107
-------------------------	-----

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL.....	110
----------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

- AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO Y REGISTRO DE INSTITUCIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS PRIVADOS
- CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL CENTRO EDUCATIVO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental demostrar que la aplicación de un sistema de control interno adecuado, en el proceso interno de un centro educativo, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones.

El desarrollo de la investigación dará a conocer en que medida las empresas dedicadas a este rubro son eficientes, eficaces y económicas y gracias a la medición de sus políticas, normas, funciones, procedimientos, lograremos detectar debilidades en la gestión.

La importancia del estudio radica en la medición a corto plazo de la aplicación de medidas que serán implementadas para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión que favorezca alcanzar las metas esperadas por el centro educativo, y por ende se reflejarán los resultados de la empresa.

Así mismo es importante mencionar, que siendo la aplicación del Control Interno adecuado el eje para determinar la solidez de los procedimientos operativos, considero que tiene un riesgo medio de control, que será fortalecido en la medida que se vayan mejorando los controles operativos e integrando políticas y procedimientos que permitan dar un resultado eficaz y efectivo en la operatividad de la empresa.

SUMMARY

The present research work primary's purpose its to demonstrate that the implementation of an adequate internal control system in the internal process of an educational centre is an effective tool fir improving decision making.

The development of research will be available in the extent that the companies engaged I this line are efficient , effective thanks to the measurements of its policies standards, functions and procedures we can identify weaknesses in management.

The important of the research is the measurement of short-term measures to be implemented to ensure realibility and effectiveness in management that conduce to achieving the goals expected by the educational center.

Also its important t mention that being the implementation of an adequate internal controls must be the axis to determine the robustness of the operating procedures, tha has a medium risk control, this will be strengthened as they are further improved operational controls and integrating policies and procedures wich could result in the efficient and effective operation company.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto conocer influencia del **CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO “EL DIVINO MAESTRO” DE LAREDO** para el desarrollo de una adecuada gestión administrativa, dedicada al servicio de educación de los niveles de inicial, primaria y secundaria.

Las empresas de este sector carecen de uniformidad en la aplicación de normas y procedimientos de control interno, por lo que la presente investigación se fundamenta en reforzar los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización así como la eficiencia y efectividad de las operaciones.

En relación a la estructura de la investigación, está compuesta por seis capítulos, tratando el capítulo I, todo lo relacionado con el planteamiento del problema, el cual abarca diversos aspectos, como la descripción de la realidad problemática, mediante la cual se describe la situación en la que se encuentra el control interno respecto del servicio de educación de la empresa en estudio; hipótesis y objetivos, variables.

En el capítulo II, que corresponde a los materiales y métodos a emplear para la realización de la investigación, así como la determinación de los sujetos, el diseño de contrastación y las limitaciones, los mismos que sirvieron para ser viable este trabajo de acuerdo a los lineamientos exigidos.

El capítulo III, se describe la fundamentación teórica, trata lo relacionado con la información textual bibliográfica que se utilizó como referencia del tema: antecedentes de la investigación, el control interno y la calidad educativa.

El capítulo IV denominado Generalidades del **CENTRO EDUCATIVO “EL DIVINO MAESTRO” DE LAREDO** aquí se describe a la organización en estudio respecto a su visión, misión y el proceso productivo.

En el capítulo V, se detalla la situación actual de todos los procedimientos involucrados en los procesos institucionales. Desde su organización, hasta sus procedimientos propios del área en estudio.

En el capítulo VI, se muestra una serie de propuestas que la empresa deberá implementar, cabe señalar que se llegó a la elaboración de este capítulo con la finalidad de otorgar a la empresa medidas correctivas, para que la evaluación de la toma de decisiones se den con más efectividad.

Como se aprecia tenemos conclusiones y recomendaciones, que es el resultado de la investigación.

Finalmente permítannos someter el presente trabajo a vuestra consideración y que sirva como un aporte a futuras investigaciones, no como solución al problema sino como inicio de alternativas en

beneficio de la profesión y que las recomendaciones planteadas sirvan para llevar a cabo una eficaz y eficiente control operacional.

CAPITULO I

PLAN DE INVESTIGACION

1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

- Ausencia de un sistema de control de sus ingresos por el servicio de enseñanza.
- No se realiza un control de docencia para establecer los niveles de enseñanza y de efectividad.
- No se cuenta con sistemas de control que permitan establecer de forma exacta cuanto es lo que ingresa y se genera como ingresos por la ausencia de los registros pertinentes.
- No cuenta con información adecuada acerca del mercado a cual va dirigido.
- No cuenta con infraestructura adecuada para los tres niveles de educación.
- Ubicación de centro educativo no es de fácil acceso y riesgoso para el alumnado.

Es importante realizar la investigación porque de esta manera se establecerá la forma como se podrá alcanzar mejores niveles de eficiencia en la gestión y se utilizará una herramienta clave de la ciencia contable como es el control interno y la auditoria para establecer las formas como deben mejorar el control en los procesos de que permita tener mejores resultados en el centro educativo.

Lo que se busca es realizar una propuesta para la implementación de un sistema de control interno de los procesos en la empresa peor que involucra y limita a todas las áreas que tiene relación en la empresa.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En que medida la implementación de un sistema de control interno contribuirá en la optimización y fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos del centro educativo, de modo que, coadyuve mejorar de rentabilidad y consecuentemente lograr los objetivos de la entidad?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Explicar en que medida el control interno influirá en la optimización y fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos del centro educativo, de modo que, coadyuve mejorar de rentabilidad y consecuentemente lograr los objetivos del centro educativo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar procesos de mayor criticidad dentro del ciclo operativo y administrativo, determinando las características y riesgos de cada unidad de análisis.
2. Proponer acciones de corrección para implementar procesos mejorados y fortalecidos, enfocados a aquellos de mayor criticidad.
3. Realizar la proyección financiero económica del impacto que los procesos mejorados tienen sobre los niveles de rentabilidad proyectados de la entidad.
4. Diseñar un sistema de control interno que promueva el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad.

1.4. HIPÓTESIS

La implementación de un sistema de control interno, contribuirá en la optimización y fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos del centro educativo, de modo que, coadyuve mejorar de rentabilidad y consecuentemente lograr los objetivos del centro educativo C.E.P "EL DIVINO MAESTRO DE LAREDO."

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de la ciencia contable afirma que el Control Interno es una de las más importantes herramientas de gestión en la administración de toda empresa que se considere moderna, eficiente y competitiva.

El presente trabajo está orientado a lograr que con la información obtenida del centro educativo El Divino Maestro se constituyan, métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones manteniendo su calidad de enseñanza que se brinda y así tener la capacidad de que gerencia pueda adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y obteniendo una mayor rentabilidad.

1.6. VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

X: ejercicio sostenido del Sistema de Control Interno

Indicadores

X1: Plan De Organización

X2: Técnicas Y Procedimientos

X3: Buenas Prácticas De Control

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Y: toma de decisiones en los procesos de servicio educativo para permitir una buena rentabilidad.

Indicadores

Y1: Efectividad, eficiencia y economía

Y2: Metas y objetivos

1.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.7.1. DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN

La presente investigación es Aplicada, porque esta orientada a buscar soluciones a problemas existentes en el área operativa de una empresa de servicio educativo, para la mejor toma de decisiones gerenciales.

1.7.2. DE ACUERDO A LA TÉCNICA DE CONTRASTACIÓN

La presente investigación es Descriptiva, porque se harán observaciones directamente de la realidad para obtener datos que permitan realizar el diagnóstico del área en estudio, en una situación de espacio temporal dado.

CAPITULO II

MATERIALES Y METODOS

2.1. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. POBLACIÓN

Se consideró a todas las empresas que brindan el servicio educativo en Laredo.

2.1.2. MUESTRA

Para este estudio, la muestra es representativa a fin de poder aplicar las técnicas destinadas al recojo de información de campo y se seleccionó a una empresa del sector educativo en Laredo, denominada Centro Educativo Divino Maestro.

2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicará el método inductivo, porque tomaremos una muestra representativa, que será C.E.P. de Laredo, de una población ya que no podríamos estudiar a toda la población porque sería muy engorroso.

El estudio en dicha muestra nos permitirá hacer generalizaciones para toda la población de similares características en la zona de Laredo.

2.3. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

Los diseños a utilizar en la investigación son los siguientes:

2.3.1. TRANSVERSAL

Porque se recolectará datos en un sólo momento y su propósito es el de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

2.3.2. CORRELACIONAL – CAUSAL

Porque se buscó describir relaciones causales entre las variables, haciendo observaciones y mediciones en un sólo período de tiempo.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los datos fueron recopilados por la autora en las instalaciones del Centro Educativo Divino Maestro de Laredo

2.4.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

- a. Entrevistas: Se realizará a los profesionales y docentes del centro educativo El Divino Maestro de Laredo relacionados con la empresa.
- b. Encuestas: Se diseñó cuestionarios con preguntas elaboradas para el personal que labora en el centro educativo y a los que tenga relación directa con ésta.
- c. Análisis Documental: Se consultó textos e informes

especiales realizados en el área y en la organización así como hechos vinculados al tema.

2.4.2. INSTRUMENTOS:

- a. Normas y procedimientos del control interno.
- b. Practicas sanas de control.
- c. Revisión Bibliográfica especializada.
- d. Búsqueda en Internet

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante acotar que el presente trabajo de investigación es el primero en su género: **"EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO "EL DIVINO MAESTRO" DE LAREDO"**; por la cual no he podido encontrar estudios previos sobre la problemática anteriormente mencionada.

Sin embargo, en la Biblioteca Daniel Rodríguez Hoyle se encontró los siguientes trabajos de investigación respecto a Control Interno:

- a. **"El Sistema de Control como soporte en la gestión administrativa de una Universidad Particular"**, de Erika Rouillon Fudrini. Trabajo realizado en el año 2003 y evalúa el Sistema de Control Interno de todas las áreas administrativas de una universidad particular.

En la Universidad Nacional de Trujillo, en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas ubique las siguientes Pruebas de Capacidad Profesional para optar el título de CONTADOR PÚBLICO:

- a. **"Sistema de Control Interno para empresa comercializadora"**, de Robert Corrales Castro. Trabajo realizado en año 2001 y describe el control interno de una empresa comercializadora de prendas de vestir en cada una de sus áreas.

3.2. CONTROL INTERNO

3.2.1. ASPECTOS GENERALES

El Control Interno es un plan de organización unido a un conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, asegurar la eficacia de sus datos contables y aportar al mejor manejo de la gestión de la administración y lograr el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección de la empresa.

Es una parte fundamental de la conducción de las empresas, ya que abarca a toda la organización y está diseñado para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que un sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas, auditoría interna. Toda operación lleva implícita un control interno.

Debe tenerse presente que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actividad, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizativo mas bajo.

¹ Gomez Morfin Joaquín. El control interno en la gestión empresarial

3.2.2. DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

CONTROL INTERNO

El sistema de control interno contable comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables¹.

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como "el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

En lo referente al control interno en entidades públicas tenemos lo que estipula la ley N° 28716 que establece las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de

11_____

¹ Gomez Morfin Joaquín. El control interno en la gestión empresarial

corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

3.2.3. Objetivos del control interno como sistema integral

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Elementos²

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.

12 _____

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos. "Control Interno"

- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.
- Supervisión planeada ordenada y sostenida

La Auditoria Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

3.2.4. El control interno en el marco de la empresa³

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

³ Agromonte, Mier y Teran "El control Interno" Editores Ecasa 1995

Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto mas se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

3.2.5. LIMITACIONES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Ningún sistema de control interno puede garantizar su cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de⁴:

- Costo beneficio
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias , existe la posibilidad que el sistema no sepa responder

14 _____

⁴ Agromnote, Mier y Teran "El control Interno" Editores Ecasa 1995

- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.
Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

3.2.6. CONTROL INTERNO EN EL RIESGO DE AUDITORIA

El propósito de la auditoria es brindar seguridad razonable de la información en los estados contables y estén libres estos de errores sustanciadles y aseveraciones erróneas.

Al expresar una opinión el auditor puede tener los siguientes riesgos:

- Que exista error sustancia y en el proceso de preparación de los EEFF.
- Que los controles internos fallen y no se detecte error.
- Que el proceso de auditoria falle y no se detecte error

3.2.7. CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS

CONTROLES GENERALES Y ESPECÍFIOS

GENERALES: No tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la info. Contable.

¹ Agromnote, Mier y Teran "El control Interno" Editores Ecasa 1995

ESPECÍFICOS: Se relacionan con la info. Contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

3.2.8. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Según la Ley N° 28716, Ley de Control interno de las Entidades del Estado define como Sistema de Control Interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura.

A. Según Brown y Moberg⁵, hacen algunas anotaciones interesantes:

1. Control es mantener las actividades de la organización en conformidad (alineamiento y en curso) con planes y objetivos.
2. El objetivo de los sistemas de control es el de inspeccionar todas las actividades e identificar las

desviaciones significativas de los estándares de rendimiento esperado.

3. Como el proceso de control es decisivo para el éxito de cualquier organización, es permitir a todas las actividades importantes.

B. Según Welsch⁶, el control puede definirse simplemente como la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los objetivos, planes y políticas. Para ser efectivo debe descansar sobre una base firme de planificación y se fundamenta también en el concepto de retroalimentación, el cual requiere medición de resultados e inicia acciones correctivas diseñadas para asegurar el logro de los objetivos. Considera que el control no puede ser ex post facto; por consiguiente; un gasto consumado o una ineficiencia ya cometida no pueden deshacerse fácilmente. Por lo tanto, el control efectivo debe ser realizado en el punto de acción o al tiempo de ejecución. El control afecta tanto el futuro como el presente de la organización, al indicar las acciones correctivas que permiten rectificar las desviaciones de lo planeado. El pasado no es afecto por el control porque no admite

⁶ Welch, Glen (1979). Op.Cit. P.16

modificaciones, pero si puede ser objeto de estudio y análisis para conocer esas experiencias anteriores.⁷

Para Gutiérrez, el control es asegurarse que las acciones dirigidas se realicen de acuerdo con los objetivos predeterminados y dentro de los límites de la estructura organizacional.⁸ Lo considera el aspecto más descuidado del proceso administrativo, seguramente por la falta de familiaridad en la mayoría de los interesados en esta materia, y también, seguramente por cierto descuido.⁹ Presenta adicionalmente tres definiciones importantes, que recoge de otros autores:

1. Control es poder de autoridad para dirigir y gobernar, un estándar de comparación y de prueba.
2. Control es aquella función del sistema que provee dirección de conformidad con el plan; o en otras palabras, el mantenimiento de variaciones de los objetivos del sistema dentro de límites aceptables.¹⁰
3. El control determina lo que esta obteniendo; es decir, evalúa la ejecución, y si es necesario, aplica las medidas

18

⁷ Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). La administración por control. Bogotá: Universidad Externado. P. 62

⁸ Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). Op. Cit. p.34

⁹ Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). Op. Cit. p. 61

¹⁰ Jonson, Kast and Rosemweing (1967). The Theory and Management of Systems, 2ª. New York: Mcgraw-Hill. Citado por Gutiérrez Plazas, (1986).Op.Cit. p.62

correctivas de tal manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con los planes.¹¹

3.2.9. REQUERIMEINTOS GENERALES DE UN SISTEMA DE CONTROL

Cualquier sistema de control necesita dos requerimientos básicos:

La estabilidad es un requerimiento primario, el elemento más importante para cualquier sistema de control¹². Aunque el sistema sea dinámico, su control debe ser estable. Pero estabilidad no significa rigidez. Además la estabilidad absoluta debe tener también una estabilidad relativa razonable.

La estabilidad absoluta señala que el sistema es estable o inestable. Un sistema está en equilibrio si, en ausencia de cualquier perturbación de entrada, la salida se mantiene en el mismo estado. Un sistema de control lineal es invariante en el tiempo, es estable, si finalmente la salida retorna a su estado de equilibrio cuando el sistema es sometido a una perturbación¹³.

19 _____

¹¹ Ferry, G. Principles of Management, Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). Op. Cit. p.66

¹² Ogata (1987). Op. Cit., p.776

¹³Ogata (1987). Op. Cit., p.233

Esta condición de estabilidad, científicamente probada en las ciencias físicas y aplicadas con éxito en las ingenierías, es igualmente válida en los demás sistemas, incluidos los administrativos. Un error frecuente en el campo contable es la identificación que se hace entre auditoría y control, y más aún cuando se da una condición de independencia para ello. Luego de muchas discusiones sobre el particular, está claro que: auditoría y control son diferentes, la auditoría puede exigir una condición de independencia; el control por su misma naturaleza, no puede ser independiente del sistema, si no todo lo contrario, inherente al mismo.

El poder reducir a cero, o a un valor tolerablemente pequeño, los errores, hace referencia a la capacidad de corregir los errores pues no basta captarlos, medirlos y evaluarlos: es necesario hacer volver al sistema a su meseta homeoquinética. Se le conoce también como error estacionario: como un sistema de control involucra almacenamiento de energía o información, la salida del sistema, relacionada con una entrada, no puede seguir a esta inmediatamente sino que presenta una respuesta transitoria antes de poder alcanzar su estado estacionario. La respuesta transitoria a un sistema de control práctico frecuente presenta oscilaciones amortiguadas antes

de alcanzar un estado de equilibrio. Si la salida de un sistema en estado estacionario no coincide exactamente con la entrada se dice que el sistema tiene un error estacionario¹⁴.

No existen sistemas exentos de error, ni siquiera aquellos de tipo físico de alta precisión. Más aún en aquellos donde se involucran factores humanos, diversidad de recursos y procedimientos, y multiplicidad de interés en conflicto, como lo es el ente económico (Cfr. Teoría de Stakeholders). El error siempre está presente. Las fallas son una posibilidad. El control debe estar atento a ello para corregir.

¹⁴ Ogata (1987). Op. Cit., p.234

3.2.10. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La importancia que reviste en la empresa, nace como resultado de la complejidad y vasto ámbito de sus operaciones, haciendo imposible que la Gerencia pueda resolver hasta los más mínimos detalles de la organización. Esta situación obliga a delegar funciones y atribuciones a los empleados de confianza, estableciéndose una división del trabajo que simplifique y facilite el control.

El Control Interno es importante porque:

- Permite salvaguardar el patrimonio de la empresa.
- Permite la toma de decisiones en base a información financiera y administrativa confiable.
- Evita contraer obligaciones o deudas impropias, superior a la capacidad de pago
- Permite evaluar la eficiencia administrativa en cuanto a la utilización racional de los recursos, así como la efectividad de las metas programadas.

¹ Ferry, G. Principles of Management, Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). Op. Cit. p.66

¹ Ogata (1987). Op. Cit., p.776

¹Ogata (1987). Op. Cit., p.233

3.2.11. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Para la implementación de un sistema de control interno se deberá seguir con los principios:

Igualdad:

Consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la entidad estén orientadas efectivamente hacia el interés general sin lograr privilegios a grupos especiales.

Moralidad:

Todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la entidad, sino los principios éticos y morales que rigen en la sociedad.

Eficiencia:

Vela porque la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios sean al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

Economía:

Vigila que los recursos asignados sean lo más adecuados en función de los objetivos y metas de la entidad.

Celeridad:

Es un aspecto sujeto a control que consiste en tener la capacidad de dar una respuesta oportuna por parte de la entidad a las necesidades que atañen a su ámbito de la competencia.

Imparcialidad y Publicidad:

Consiste en tener la mayor transparencia en las actuaciones de la entidad de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación tanto en oportunidades como en el acceso a la información.

Valoración de Costos Ambientales:

Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo deber ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias, en aquellas entidades en las cuales sus operaciones pueden tenerlo.

3.2.12. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración. Los detallo a continuación:

Ambiente de Control:

Da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.

Valoración de Riesgos:

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, contribuyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Actividades de Control:

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Información y Comunicación:

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible operar controlar el negocio.

Monitoreo:

Los Sistemas de Control Interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia delante, crecientemente, en tiempo real a medida en que ocurren los acontecimientos). Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia solamente asuntos serios.

3.2.13. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con los conceptos descritos líneas arriba, se puede señalar que el propósito fundamental del Control Interno es disminuir los riesgos de errores e irregularidades mediante el establecimiento exacto de políticas, normas y procedimientos destinados a obtener mediante una efectiva planificación, ejecución y control, el cumplimiento eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

De ahí que sus objetivos están íntimamente relacionados con:

La protección de activos:

La interpretación mas amplia de este objetivo se refiere a la intención de proteger los activos contra cualquier situación no deseada, incluyendo tanto la protección contra pérdidas originadas en errores no intencionales e irregularidades, como contra pérdidas derivadas de la irrecuperabilidad del valor de ventas de activos.

En general, para salvaguardar los bienes tangibles e intangibles y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

La obtención de información adecuada:

La toma de decisiones en una organización, depende en gran medida, de hechos acaecidos internamente, por tanto, la eficiencia de las decisiones tendrá directa relación con la calidad de la información que se

obtenga. La importancia del Control Interno está en comprobar la veracidad de la información tanto contable como financiera.

La comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad ayudará a la prevención de errores y en caso de que suceda, debe existir la posibilidad de descubrirlos y determinar su cuantía.

Promover la eficiencia operativa:

Vale decir, estimular una mayor eficiencia en la forma en que se desarrollan las operaciones. Si el personal está en antecedentes que la información que entrega será controlada y su actuación evaluada, indudablemente pondrá mayor interés en el desempeño de sus tareas. Lo que permite la localización oportuna de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrarse las operaciones.

Alentar la adhesión a las políticas de la empresa:

Las políticas fijadas por la Dirección están enfocadas al logro de los objetivos básicos de la empresa, de allí que la adhesión a dichas políticas redundarán en mayores posibilidades de conseguir tales propósitos.

Para obtener una adhesión a las políticas generales, es necesario un conocimiento y comprensión de dichas políticas por parte de los miembros de la empresa, como también, la motivación que debe generarse para que el personal actúe para satisfacer sus propios intereses y los de la empresa.

En resumen, si en una empresa existen sistemas de control interno debidamente instalados y en consecuencia la rutina de las operaciones está encausada en forma conveniente, es posible obtener informes exactos y oportunos acerca de la explotación en todas sus fases importantes: la negociación se encuentra protegida en contra de los fraudes y errores.

Además, se conoce la eficiencia que rinden cada uno de los departamentos o secciones. Sólo en estas condiciones es factible obtener un control firme y ejercer una dirección completa y eficaz de ese mecanismo complejo que constituye un negocio moderno.

Prevenir fraudes e irregularidades:

En caso de producirse errores localizarlos en el menor tiempo posible y si hubiese fraudes proceder a su cuantificación. Los errores generalmente se originan por descuido o desconocimiento, no siendo estos intencionados, por lo que es necesario proceder a efectuar las correcciones necesarias.

3.2.14. CLASES DE CONTROL INTERNO:

El Control Interno, además de ser integral cubriendo a toda la empresa en su actividad y niveles de organización, es una actividad permanente; su aplicación y comprobación es clasificado en:

3.2.14.1. Según la oportunidad en que se produce:

Control Interno Previo:

Es aquel que se efectúa antes de que produzcan las operaciones, con el objeto de establecer su propiedad, legalidad y veracidad.

Control Interno Recurrente:

Es aquel que se efectúa en cada uno de los niveles de dirección y gerencia al momento de realizar las actividades.

Control Interno Posterior:

Es la revisión posterior de hechos y procedimientos, con la finalidad de identificar las desviaciones de control, determinar las causas y la adopción oportuna de las medidas correctivas.

3.2.14.2. Según su procedimiento:

Control Interno Contable:

Comprende el plan de organización y procedimientos que aseguran la veracidad y exactitud de los registros financieros, partiendo desde la simple formulación de un asiento contable hasta la elaboración de los estados financieros finales.

Control Interno Administrativo:

Comprende el plan de organización y procedimientos relativos a los procesos de decisión que oriente la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Se deberá observar el rendimiento de la política establecida a través de la supervisión de las operaciones y controles.

La responsabilidad sobre estos controles está delegada por la gerencia en los diversos jefes de sección o de departamentos quienes son encargados de mantenerlos y adoptar medidas correctivas si es necesario.

Control Interno Operativo:

Comprende las acciones establecidas para las áreas de operaciones (finanzas, créditos y cobranzas) con la finalidad de establecer las responsabilidades funcionales para ser evaluadas por la gerencia.

3.2.15. VALOR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno claramente se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio; que permiten mejorar las decisiones sobre el financiamiento integral de la empresa.

3.2.16. PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO

Se deberá tener en cuenta los siguientes procedimientos:

- a. Delimitar responsabilidades
- b. Segregar funciones de carácter incompatible.
- c. Dividir el procesamiento de cada transacción.
- d. Seleccionar personal idóneo.
- e. Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- f. Hacer rotación de deberes.
- g. Dar instrucciones por escrito.
- h. Evaluar los sistemas computarizados.

- i. Usar documentos prenumerados.
- j. Evitar en lo posible el uso de dinero en efectivo.
- k. Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- l. Mantener el orden y el aseo.
- ll. Identificar los puntos clave del control en cada proceso.
- m. Usar gráficos de control.
- n. Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- ñ. Actualizar medidas de seguridad.
- o. Registrar adecuadamente la información.
- p. Conservar el buen estado de los registros y documentos.
- q. Practicar el autocontrol.
- r. Hacer que la gente sepa porque y para que se hacen las cosas.
- s. Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- t. Realizar tomas físicas periódicas de activos.

3.3. LA EDUCACION EN EL PERÚ

⁽¹⁾Sin duda alguna, una de las reformas institucionales más urgentes que debe llevarse a cabo en nuestro país recae sobre el terreno de la política educativa. La importancia de contar con un sistema educativo equitativo y eficiente, como uno de los principales dinamizadores del desarrollo del país, ha sido reconocida a través de diversas iniciativas de reformas, presentadas por el Consejo Nacional de Educación, el Consejo Nacional de Competitividad, el Plan Nacional de Educación para todos (2005-2015) entre otros.

⁽²⁾Dada la coyuntura actual, es inevitable preguntarse sobre el estado actual de la educación en el Perú, los avances de la política social en este campo, y los retos o tareas prioritarias a seguir durante los próximos años. Entre 2002 y 2005, se habrían mostrado ligeras mejoras en algunos indicadores, tales como la disminución en las tasas de deserción y repetición; pero quizás el avance más importante esté en las diversas iniciativas orientadas a promover estándares educativos, los cuales tienen por objetivo establecer metas de aprendizaje que guíen y articulen el sistema, de tal forma que faciliten la rendición de cuentas; los principales estudios que se han realizado sobre la educación y muestran diversas alternativas de evaluación al momento de tomar decisiones. Asimismo, demanda del Ministerio de Educación posibles soluciones a los problemas antes de negar la existencia de estudios sobre el tema.

El ministro de Educación ha señalado que la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) no ha analizado las causas de los bajos rendimientos estudiantiles. Sin embargo, desde 1998 dicha unidad ha venido realizando y publicando diversos análisis con el objetivo

de identificar precisamente las razones de los bajos desempeños estudiantiles en diversas áreas y niveles.

3.3.1 CALIDAD EDUCATIVA EN EL PERÚ

⁽³⁾Cuando se hace referencia a la necesidad de avanzar hacia una educación de calidad con equidad, se hace el análisis solamente desde las dimensiones de los resultados de aprendizaje, de la gestión institucional y pedagógica, así como de las condiciones de educabilidad. Esto está bien. No obstante, es indispensable considerar, también, lo referente a la cobertura educativa y a la conclusión de los estudios de los alumnos para tener una visión integral en las decisiones a tomar, por ejemplo, para el mejoramiento de la Educación Básica Regular.

En el Perú, hay aproximadamente 3'640,581 niños y niñas menores de 6 años y el sector atiende 1'095,665, que representa el 30.10%; lo cual muestra la existencia de un déficit elevado en el acceso a la Educación Inicial. Este se presenta con mayor incidencia en los ámbitos rurales y de mayor pobreza. En Educación Primaria, la cobertura alcanza una tasa neta del 93%. Sin embargo, la tasa de conclusión de los niños es menor, principalmente entre la población en pobreza extrema, donde solo un 78% completa la Educación Primaria. Las cifras sobre logros de aprendizaje en Matemática y Comunicación en este nivel educativo son todavía preocupantes, a pesar de los esfuerzos que se vienen realizando en los últimos dos años para mejorar estos aprendizajes.

En la Educación Secundaria, si bien la cobertura ha crecido en los últimos años hasta llegar alrededor de 2'300,000 estudiantes, lo cual corresponde a una tasa neta del 70% de acceso, esta proporción disminuye en los ámbitos rurales al 53% y en el sector de pobreza

extrema al 48%. En lo referente a los logros de aprendizaje en este nivel educativo –según la última Evaluación Nacional 2004– siguen siendo insuficientes también en Matemática y Comunicación. Pero, lo que nos preocupa mucho es que al año 2003 el 67% de los jóvenes peruanos contaba con secundaria completa. Y esta proporción alcanzaba tan solo el 28% con alumnos provenientes de hogares de pobreza extrema.

Por definición, en el nivel de Educación Secundaria se profundiza los aprendizajes desarrollados en primaria. Por tanto, el acceso a la Secundaria y su permanencia dependen también de que quienes terminan Primaria hayan logrado los conocimientos, capacidades y valores de dicho nivel educativo.

Por eso, tiene sentido que la actual gestión ministerial haya aprobado el "Plan Nacional Educación para Todos 2005 – 2015, Perú" e impulse la construcción del Proyecto Educativo Nacional – liderado por el CNE– que tienen como principal objetivo disminuir las brechas de equidad en nuestro país. También que desarrolle el Proyecto de Desarrollo en Áreas Rurales (PEAR) con el cofinanciamiento del Banco Mundial para mejorar la cobertura, la calidad y la gestión en estos ámbitos y, desde luego, que desarrolle el Proyecto BID II para el mejoramiento de la Educación Secundaria, así como la atención integral con capacitación, material educativo y acompañamiento docente a la muestra focalizada de las 2,508 instituciones educativas de zonas rurales. Igualmente, que promueva durante los últimos años movilizaciones nacionales para mejorar los aprendizajes fundamentales mediante las Campañas "Un Perú que Lee, un país que Cambia" y "Matemática para la Vida".

Por todo lo señalado, resulta pertinente continuar e intensificar las acciones para mejorar la calidad de los logros de aprendizaje y la atención educativa integral en todos los niveles de la Educación Básica Regular.

No obstante, también es fundamental aumentar progresivamente la cobertura en la Educación Inicial y Secundaria y, naturalmente, la permanencia y la conclusión oportuna de los estudiantes en la Educación Primaria y Secundaria, dando prioridad a los sectores rurales y de mayor pobreza. Para tal fin, es necesario priorizar el gasto educativo e incrementar el presupuesto. Estos son retos que nos comprometen a todos y nos obligan a actuar con realismo, motivación y optimismo.

[1] Ministerio de Educación.

[2] "Informe de Progreso educativo Perú 2006" (PREAL, GRADE), "Políticas de Educación Básica 2006-2011" (Martín Benavides, y José Rodríguez).

(3) Diario "La República" 08 febrero/2006 Artículo publicado por el Viceministro de Gestión Pedagógica IDEL VEXLER TALLEDO

3.3.2 Gestión de la calidad total educativa en el Perú

Hoy en día, todos somos diariamente víctimas de fallos en el nivel de la calidad, por ejemplo: usamos autobuses que circulan con retraso, asistimos a espectáculos culturales o sociales que no comienzan a tiempo, o que satisfacción nos proporcionaría la reducción de la factura de un restaurante, cuando el almuerzo realizado allí causó un desastre social por culpa de fallos en el nivel de la calidad (entiéndase por ello mala atención al público, mala preparación de la comida, servir los alimentos fuera de hora.) La pérdida siempre la soporta el usuario por la falta de calidad.

En todo el mundo, los clientes se están volviendo cada vez más intolerantes respecto a las deficiencias en el servicio. La insatisfacción del usuario exige del que presta el servicio el cumplimiento de lo que ofrece, sino el cliente buscará otro lugar. En este sentido la calidad se ha convertido en un arma competitiva formidable para las empresas.

El proceso empresarial comienza con la satisfacción del cliente, es aquí donde interviene la gestión de la calidad total, para brindarle al cliente un adecuado servicio.

3.3.3 La gestión de la calidad total

Gestión: Conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales.

La gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos:

- La concepción esmerada del producto o servicio.
- La calidad en la realización del producto o servicio.

Gestión de la Calidad Total:

Conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente)

3.3.4. Técnicas avanzadas de gestión de la calidad

Benchmarking:

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.

<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio). Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

La reingeniería de procesos :

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.

<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

Las herramientas para la mejora de la calidad:

Tabla de aplicaciones

A continuación se enumeran todas las fases a realizar en cualquier proceso de mejora de la Calidad y las posibles herramientas de mejora que se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas.

Análisis de coste-beneficio

Concepto: Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para

www.pucp.edu.pe/calidad/educativa/index.html

determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada. Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio: Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costes y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser :¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata?. Además, incluso una solución con una relación de coste-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Cómo elaborar un análisis de coste-beneficio:

1. Estimar los costes de inversión.
2. Estimar los costes operativos adicionales anuales.
3. Estimar los ahorros de costes anuales.
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.
5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.
6. Calcular los costes operativos anuales netos.
7. Calcular los costes anuales de los costes de inversión.
8. Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

3.3.5. Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se

constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes: Liderazgo, Estrategia y planificación, Gestión del personal, Recursos, Sistema de Calidad de Procesos, Satisfacción del Cliente, Satisfacción de Personal, Impacto de la Sociedad, Resultados del Negocio.

3.3.6. Calidad

"La calidad es algo que se supone mucho más que hacer correctamente el trabajo"

La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa.

Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella, una empresa competitiva.

3.3.7 Calidad total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental,

empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

3.3.8. Origen de la técnica de la calidad total :

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.

Calidad educativa E ISO 9001-2000

- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

3.3.9 Progreso del significado de la calidad total

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo

viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Importancia de la calidad total

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

Calidad educativa E ISO 9001-2000.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores (Profesores).
- Los Proveedores (Padres).
- Los Clientes (Alumnos).

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Evolución histórica del concepto de calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda	Asegurar la eficacia del	Garantizar la disponibilidad de

Guerra Mundial	armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Seraltamente competitivo. Mejora Continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que

se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

3.3.10. Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Sistema de Calidad:

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Las normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

El manual de calidad, los procedimientos y la documentación operativa:

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?,

y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de Calidad:

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

Manual de procedimientos:

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

Planificación estratégica y despliegue de la calidad

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son :

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.

- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Planificación de todas las estrategias

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes

aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo. Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs(recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso,

desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Trabajo en equipo

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El proceso de mejora continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de

trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

La satisfacción del cliente

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes. Las relaciones con los proveedores.

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente. La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la

calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido. Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos interfuncionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración". Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente. Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos. Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

UEE -Indicadores de la Educación Perú 2004.

3.3.11. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EDUCATIVA

GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

GESTIÓN:

Si entendemos como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a. Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b. Organización: Establecemos: Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d. Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e. Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

CALIDAD:

Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud "calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso"

UEE -Indicadores de la Educación Perú 2004.

La tecnología moderna la define como "Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas".

Para nuestro interés, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción que se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y éstas forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto podemos llamarle CALIDAD TOTAL.

3.3.12. CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN

Breves consideraciones:

- Si uno o más intervinientes en este proceso no reúnen condiciones de calidad, aún así los demás sean excelentes, de seguro que el producto final será deficiente.
- En cambio si cada uno de ellos (sujetos, elementos y procesos) son de calidad se hace innecesaria la supervisión o control y los productos finales son cada vez más óptimos.
- Por los avances veloces de la industria y la tecnología moderna, la idea de calidad en la industria ha influido mucho en la concepción de la calidad de la educación, a veces

metiendo en un solo saco mente, máquina, alumno, cliente, currículum e ideas de consumo.

- En la escuela tradicional (Siglo XX) la concepción de calidad de educación implica: supervisión, vigilancia, ser estricto, etc. Así mismo la establece el profesor y afecta sólo al alumno siendo consecuencia de la educación bancaria.
- La calidad debe concretarse en el producto final es decir el alumno, pero como responsabilidad de los agentes educativos, beneficia a la institución y a la comunidad en su conjunto.
- La concentración de recursos en el desarrollo educativo genera inversión, ningún material es comparable en productividad a la mente del educando.
- Finalmente, el elemento más valioso de la humanidad ya no es el dinero, ni los recursos naturales, sino la educación.

Pilares de la calidad total

La organización: Es el aula el equipo docente-alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores.

Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje.

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El

mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a "enseñar y evaluar".

El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia. Este debe preocuparse que la CALIDAD TOTAL se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

3.3.13. Factores para una educación de calidad

- La educación es importante factor de crecimiento económico.
- La educación es un medio eficiente y justo de promoción personal.
- La Educación constituye una fuerza de movilidad social.

Algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa.

- Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- Carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales por ejemplo.
- Identificación oportuna de problemas.
- No tenemos una integración intercultural.
- Escasa identidad con nuestra historia.
- Dificultad para asistir a la escuela (C.E. Rurales especialmente)
- Maestros sin formación adecuada.

Bajos ingresos del magisterio

La calidad de la Educación exige:

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de si mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educador y orientador.

Finalmente, la calidad de la educación depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito.

3.3.14. Calidad de la educación (Artículo 13°)

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

3.3.15. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Artículo 14)

El Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que abarca todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.

El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

3.3.16. Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Artículo 15)

Los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa son:

- En la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.
- En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

3.3.17. Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Artículo 16°)

En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

- a) Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.
- b) Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.
- c) Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.
- d) Certifican y recertifican las competencias profesionales.
- e) Difunden los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.
- f) Desarrollan programas orientados a formar profesionales especializados en evaluar logros y procesos educativos.
- g) Compatibilizan los certificados, grados, diplomas y títulos educativos nacionales y establecen su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero.

h) Elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

3.3.18. Educación Básica Regular (Artículo 36)

La Educación Básica Regular es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento. La Educación Básica Regular comprende:

a) Nivel de Educación Inicial

La Educación Inicial constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, atiende a niños de 0 a 2 años en forma no escolarizada y de 3 a 5 años en forma escolarizada. El Estado asume, cuando lo requieran, también sus necesidades de salud y nutrición a través de una acción intersectorial. Se articula con el nivel de Educación Primaria asegurando coherencia pedagógica y curricular, pero conserva su especificidad y autonomía administrativa y de gestión.

Con participación de la familia y de la comunidad, la Educación Inicial cumple la finalidad de promover prácticas de crianza que contribuyan al desarrollo integral de los niños, tomando en cuenta su crecimiento socioafectivo y cognitivo, la expresión oral y artística y la sicomotricidad y el respeto de sus derechos.

b) Nivel de Educación Primaria

La Educación Primaria constituye el segundo nivel de la Educación Básica Regular y dura seis años. Tiene como finalidad educar integralmente a niños. Promueve la comunicación en todas las áreas, el manejo operacional del conocimiento, el desarrollo personal, espiritual, físico, afectivo, social, vocacional y artístico, el pensamiento lógico, la creatividad, la adquisición de las habilidades necesarias para el despliegue de sus potencialidades, así como la comprensión de los hechos cercanos a su ambiente natural y social.

c) Nivel de Educación Secundaria

La Educación Secundaria constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular y dura cinco años. Ofrece a los estudiantes una formación científica, humanista y técnica. Afianza su identidad personal y social. Profundiza el aprendizaje hecho en el nivel de Educación Primaria. Está orientada al desarrollo de competencias que permitan al educando acceder a conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos en permanente cambio. Forma para la vida, el trabajo, la convivencia democrática, el ejercicio de la ciudadanía y para acceder a niveles superiores de estudio. Tiene en cuenta las características, necesidades y derechos de los púberes y adolescentes.

La capacitación para el trabajo es parte de la formación básica de todos los estudiantes. En los últimos años escolares se desarrolla en el propio centro educativo o, por convenio, en instituciones de formación técnico-productiva, en empresas y en otros espacios educativos que permitan desarrollar aprendizajes laborales polivalentes y específicos vinculados al desarrollo de cada localidad.

3.3.19. CALIDAD EDUCATIVA EN EL PERÚ

Debemos en este caso utilizar el slogan del Sistema de Defensa Civil, "La calidad educativa es tarea de todos".

Desde que el hombre no se forma nunca de modo abstracto sino en la praxis, bajo la influencia de un grupo humano; de su cultura peculiar, por algo lo primero que aprende es hablar lo que escucha.

La calidad educativa es pues un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea.

Estamos hablando entonces que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medios de comunicación social (prensa, radio, tv.)y todas las instituciones que rodean el entorno social.

Ante el reto de la calidad de la Educación si no podemos hacer mucho, más vale que hagamos algo.

El concepto multidimensional de calidad.

Decimos que un producto es de calidad cuando reúne un conjunto de propiedades que lo hacen mejor que otros de su clase y consigue los resultados para los que había sido fabricado. Podemos hablar de calidad de la enseñanza si los objetivos inherentes a la actividad educativa se logran con éxito.

El hecho de que el concepto de "calidad de la educación" constituya un término relativo ha dado lugar a que las definiciones y aproximaciones efectuadas al respecto por las distintas audiencias difieren entre sí. En algunos casos se asocian los criterios de calidad a "rango" y "estatus", considerando como "buenos centros" aquellos donde asisten alumnos de extracción socioeconómica alta.

En otros casos se considera que son los medios, dotación y calidad de los docentes, adecuación de edificios, dotaciones y equipamientos, curriculum ofrecido, etc., los que determinan fundamentalmente la calidad de un centro. Finalmente, una gran mayoría se decanta definiendo la calidad en función de los resultados, entendiendo que son éstos los que realmente definen la calidad de un centro.

La calidad educativa es un concepto multidimensional, que puede ser operativizado en función de variables muy diversas. A continuación se relacionan algunas de las opciones frecuentemente utilizadas

3.3.20. CALIDAD COMO EXCEPCIÓN.

A. calidad como algo especial, distingue unos centros de otros a pesar de que es difícil definirla de forma precisa.

B. Visión clásica: distinción, clase alta, exclusividad.

C. Visión actual: la EXCELENCIA

a) Excelencia en relación con estándares: Reputación de los centros en función de sus medios y recursos.

b) Excelencia basada en el control científico sobre los productos según unos criterios: "centros que obtienen buenos resultados".

3.3.21. CALIDAD COMO PERFECCIÓN O MÉRITO.

A. calidad como consistencia de las cosas bien hechas, es decir, que responden a los requisitos exigidos: "Centros donde las cosas se hacen bien"

B. Centros que promueven la "cultura de la calidad" para que sus resultados sean cada vez mejor evaluados de acuerdo con criterios de control de calidad.

3.3.22. CALIDAD COMO ADECUACIÓN A PROPÓSITOS.

A. Se parte de una definición funcional sobre la calidad, lo que es bueno o adecuado par algo o alguien.

a) Centros donde existe una adecuación entre los resultados y los fines u objetivos propuestos.

b) Centros donde los programas y servicios responden a las necesidades de los clientes.

B. Centros que cubren satisfactoriamente los objetivos establecidos en el marco legal.

3.3.23. CALIDAD COMO PRODUCTO ECONÓMICO.

A. Aproximación al concepto de calidad desde la perspectiva del precio que supone su obtención:

a) Centros eficientes al relacionar costos y resultados.

b) Centros orientados hacia la rendición de cuentas.

3.3.24. CALIDAD COMO TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO.

A. Definición de calidad centrada sobre la evaluación y la mejora a nivel institucional:

a) Centros preocupados por mejorar el rendimiento de los alumnos e incrementar el valor añadido.

b) Centros orientados hacia el desarrollo cualitativo de la organización (desarrollo organizacional).

Rasgos que definen la calidad educativa.

Siempre ha habido cierta preocupación por identificar los rasgos que caracterizan a las escuelas eficaces o escuelas con éxito. La visión clásica de este problema plantea que la calidad de un centro depende, fundamentalmente, de sus elementos personales, es decir, de sus profesores y alumnos. Las escuelas eficaces son aquellas que tienen buenos profesores y buenos alumnos y donde, por tanto, cabe esperar excelentes rendimientos.

En busca de la calidad educativa

El diccionario define calidad como "aquella propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". En esencia, es un concepto evaluativo, porque averiguar la calidad de algo exige constatar su naturaleza y expresarla en términos que permitan una comparación. Esta necesidad de comparación, cuando se aplica al sector educativo, adquiere una importancia singular.

Se hace necesario, entonces, establecer criterios evaluativos que permitan decidir entre soluciones educativas alternativas y adecuadas

a nuestra realidad nacional, y compararlas con otros modelos en la medida en que éstos no afecten la imagen de nuestra propia identidad cultural y que estén relacionados con la demanda real y con lo que espera la comunidad del servicio educativo.

Por eso hay que preguntarse si las soluciones micro educativas, relativas a la organización escolar, metodologías de enseñanza, contenidos, etcétera, son armoniosas con los grandes designios macro educativos: el desarrollo social, cultural, científico, tecnológico, y el crecimiento económico del país.

El concepto "calidad" constituye un criterio que, como "eficiencia", "efectividad", "relevancia", se utiliza para evaluar ciertas características de los propósitos, las condiciones, los procesos y los logros de un sistema educativo.

Desde la óptica de los especialistas en administración educativa, eficiencia se define como "la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo desperdicio, costo y esfuerzo". El valor supremo de la eficiencia es la productividad. Eficiencia significa la capacidad para alcanzar determinados resultados.

Imperativo ético

Un sistema es eficaz si es capaz de lograr lo que se propone: efectividad es el criterio de desempeño que mide la capacidad de producir la solución o respuesta deseada por los miembros de una formación social dada. Expresa la responsabilidad institucional para proveer lo que la sociedad global y sus múltiples diversidades culturales están requiriendo.

La equidad define la igualdad de oportunidades que se ofrece a toda la población para acceder a los servicios y continuar el proceso

educativo con aprendizajes de buena calidad. El concepto de calidad refleja una concepción educativa y un proyecto de sociedad que debe apuntar a un imperativo ético que implica el derecho que les asiste a todas las personas de todas las edades, de lograr una vida digna.

En su esencia, el acto educativo se refiere a seres humanos en cuanto personas; por lo tanto, la apreciación de su calidad será motivo de preocupación ética. Consecuentemente, mejorar la calidad de la educación significa, entre otras cosas, considerar la eficacia del proceso educativo, los elementos que tienen mayor influencia en los aspectos cualitativos de la educación a través de las propiedades inherentes; por ejemplo, los contenidos, una educación más personalizada en la relación maestro-alumno, un mayor énfasis en el proceso de adquisición y comprensión del conocimiento, poniendo el acento en la actividad personal del alumno, que no puede ser sólo un receptor de información, y que los programas apunten a una interdisciplinariedad de las asignaturas para que la realidad que vive no quede compartimentada.

En lo que se refiere al currículo, uno de los problemas centrales que enfrenta el proceso educativo en nuestro país radica en las contradicciones que existen entre el patrón de socialización que poseen la comunidad, la familia, el hogar, y los modelos o estilos de enseñanza-aprendizaje que se utilizan en la escuela.

Cuando se busca una mejor calidad educativa, no se trata de hacer más de lo mismo, sino de poner el énfasis en formas de aprendizaje que exijan al alumno descubrir el valor de lo que se aprende y su uso funcional, que debe tener un sentido prospectivo; también se debe impulsar la creatividad, la asimilación de los valores que dignifican a toda sociedad, y proporcionarle las herramientas para actuar en forma idónea en un mundo que le requerirá niveles de rendimiento cada vez

más altos, lo que lo llevará a comprender sus múltiples posibilidades para enfrentarse a nuevas perspectivas.

Importa, entonces, buscar estrategias que lleven a la formulación de proyectos que tomen en cuenta todas las variables que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo de alcanzar los niveles de logro que exige un sistema educativo para conseguir la debida calidad.

CAPITULO IV

GENERALIDADES DE CENTRO EDUCATIVO DIVINO MAESTRO

4.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Los orígenes y la inspiración del nombre del Colegio "Divino Maestro", se remonta al año 1968, en que se hace realidad y patentiza una manifestación de la formación cristiana del fundador de esta institución, que se profundiza durante los cinco años de estudios universitarios, cuya vida la compartió formando parte de uno de los grupos de Apostolado Seglar en el Arzobispado de Trujillo.

Después de haber trabajado como docente durante cinco años, tuvo la oportunidad de sacar la Primera Promoción de la Escuela Primaria de Menores N° 812 José Ignacio Chopitea, la cual se llamó "Divino Maestro". En la Ceremonia de despedida de la Promoción, el fundador, asumió el compromiso de que en el futuro fundaría una Institución Educativa que perennice dicho nombre como un testimonio de fe, amistad y solidaridad que lograron cultivar los padres de familia y alumnos de esa promoción. Este compromiso estuvo latente hasta después de 24 años se pudo hacer realidad.

El día 25 de Febrero de 1992, se reunieron el Profesor Julio Polo Huacacolqui, el C.P.C. Armando Lavado Muñoz, el Profesor José María Núñez Rodríguez, el biólogo Humberto Saavedra Salaña y la Profesora Elena Cuba Cortijo, en donde se acordó fundar el Colegio Particular "Divino Maestro"

El Proyecto y demás documentos para la creación del C.E.P. "El Divino Maestro" fue presentado con el Expediente N° 013769 del 16 – 03 – 1992, posteriormente el 28 de Mayo de 1992, la Dirección Regional de Educación de La Libertad expidió la R.D.R. N° 0781 – 92 – DIRELL, mediante el cual RESOLVÍA: Autorizar a la Apertura Oficial del C.E.P. "El Divino Maestro" de Laredo, en sus niveles de inicial, primaria y secundaria, designando como promotores al Profesor Julio Polo Huacacolqui y al señor Héctor Humberto Saavedra Saldaña; así mismo, RESOLVIA nombrar como Director Titular del flamante Plantel al Sr. Julio Polo Huacacolqui.

Con el nacimiento del Colegio Particular "El Divino Maestro", surgió la Educación Privada en el Distrito de Laredo, contribuyendo de esta manera a la ampliación y al mejoramiento de la calidad del servicio educativo. Este Plantel, como en toda institución humana, en el transcurso del tiempo, ha tenido acciones y hechos que le han favorecido a su desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, pero también ha sufrido acciones negativas subalternas que han pretendido frustrar su avance al servicio de la Educación, los mismos que felizmente han sido superados por el accionar y apoyo positivo de dignos Maestros y Padres de Familia.

Hoy, después de casi 16 años de Vida Institucional al servicio de la niñez, juventud y de la comunidad, renuevan solemnemente el compromiso y misión de siempre trabajar con eficiencia y calidad al servicio de la Educación y el desarrollo integral del Distrito de Laredo y del país.

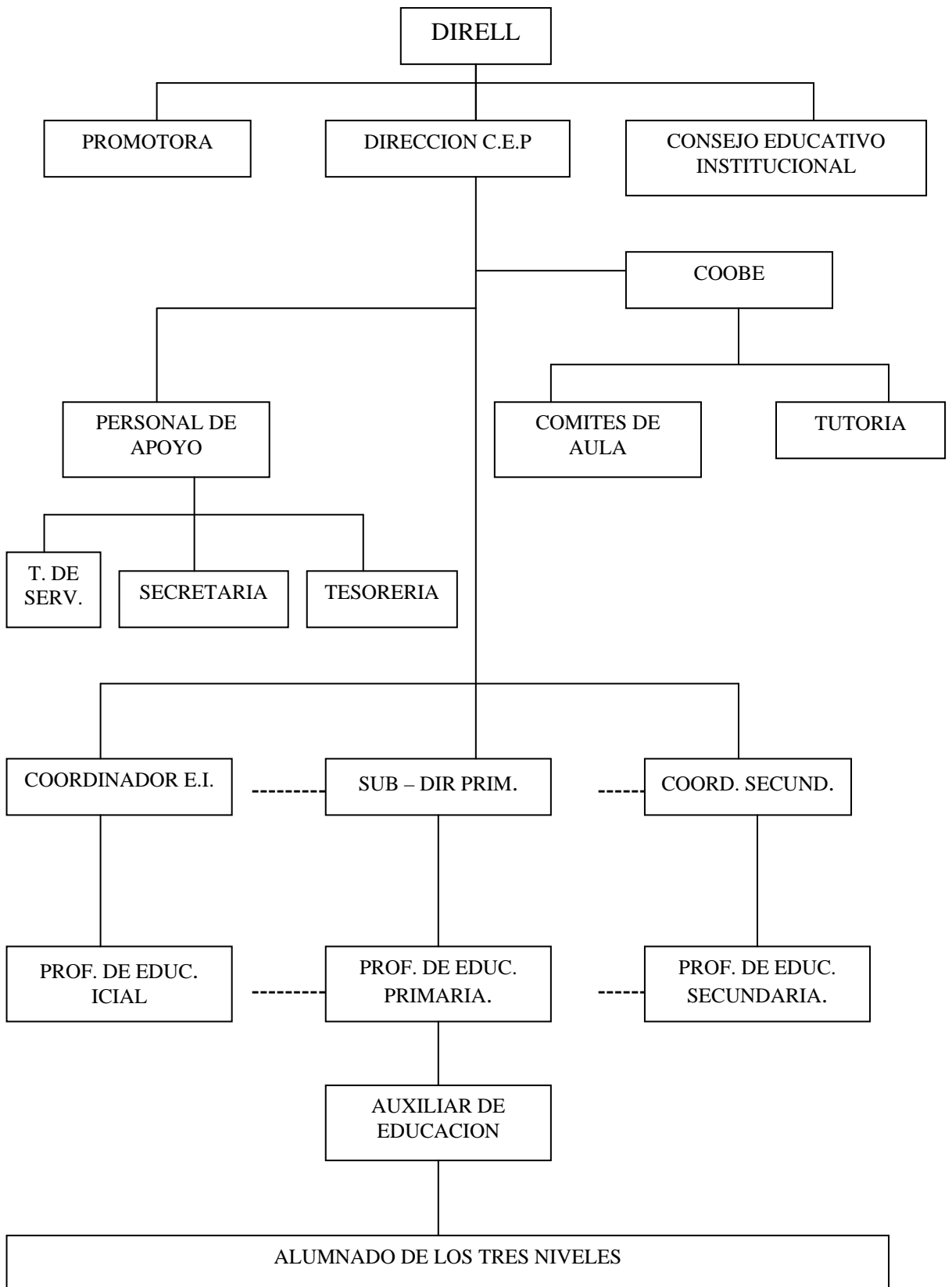
4.1.1. VISION

“El Colegio Particular Divino Maestro, hacia el 2010 nos constituiremos en una Institución con total prestigio y calidad, confiabilidad y competencia que brinda un servicio educativo de alta calidad y eficiencia de docentes, líderes capacitados, hogares integrados que coordinadamente trabajan para la formación integral de sus hijos para convertirlos en personas autónomas, investigadoras capaces de afrontar y resolver problemas demostrando sus talentos y autoestima y un desenvolvimiento acorde con los avances de la Ciencia, la Tecnología y el Arte, en un marco de justicia, solidaridad y altos valores humanos”.

4.1.2. MISION

“Somos una Institución Educativa creada para contribuir a la formación de integral de seres humanos críticos, creativos, innovadores y éticos con dominio científico, con alta autoestima, capaces de comprender y hacer uso inteligente del avance de la ciencia, la tecnología y el arte de apoyar de manera eficaz y comprometida el desarrollo personal, familiar, social e integral del país dentro de un marco de democracia, Justicia Social, Bienestar y paz”.

ORGANIGRAMA DEL C.E.P."EL DIVINO MAESTRO" DE LAREDO



4.1.3. Funciones específicas:

Director:

- Dirigir la institución respetando la integridad y profesional, así como los derechos de todos los trabajadores del plantel.
- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar en PEI, y el PAT y los planes de las comisiones especiales.
- Organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica.
- Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución y presentarlo a la promotora.
- Elaborar y aprobar los cuadros de horas por sección para cada mes por docente.
- Coordinar con todos los organismos de la institución.
- Establecer, aprobar y disponer el otorgamiento de estímulos al personal que cumple una labor significativa y sobresaliente.
- Sancionar y aplicar medidas correctivas en forma oportuna a los trabajadores que incurran en faltas, dando cuenta a la promotora y al consejo educativo institucional.
- Dar posesión del cargo al personal que ingresa.
- Organizar y ejecutar el programa de recuperación académica de conformidad con las normas vigentes.
- Organizar y monitorear la supervisión educativa a fin de optimizar la calidad de los aprendizajes y del desempeño eficiente de los profesores.

Docentes:

- Cumplir sus funciones en la dirección del aprendizaje y formación integral a la constitución, a las leyes de la republica y a los fines de la educación y el plantel.
- Orientar al educando representando su libertad en el conocimiento de sus derechos y deberes, establecidos por la constitución y las leyes vigentes y los convenios internacionales suscritos por el gobierno peruano.
- Cooperar con los padres de familia en la formación integral de sus hijos, mediante acciones de orientación, aconsejamiento, formación d buenos hábitos, prevención de la drogadicción, practicas de las buenas costumbres, ejercicio de la fraternidad, dedicación al estudio, empleo positivo del tiempo libre para garantizar la optimización de su aprendizaje y formación integral.
- Emplear medidas educativas para lograr mejores resultados en la acción y gestión educativa, tales como: métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza – aprendizaje, compatibles con el avance de la ciencia y tecnología.
- Evaluar en forma permanente el proceso de formación integral del alumno, mediante la aplicación de técnicas establecidas o recomendadas por los órganos de ministerio de educación.
- Informar oportunamente a la autoridad inmediata superiores sobre cualquier incidente o accidente que pudiera ocurrir en el centro educativo o en circunstancias relacionadas directamente con el ejercicio de su función.

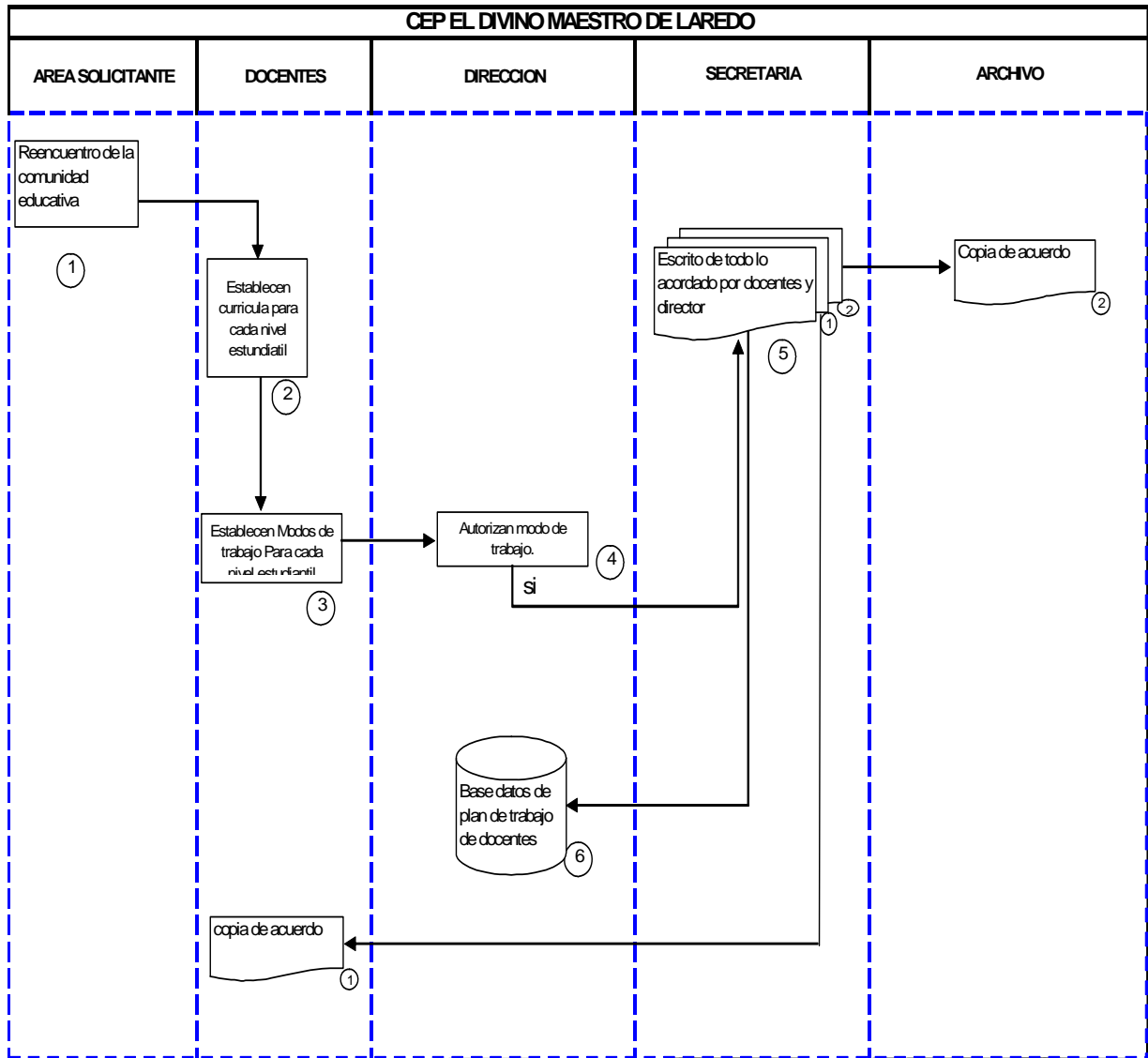
Auxiliar de educación:

- Recibir a los niños de acuerdo al horario establecido.
- Atender las necesidades de los niños a su cargo.
- Cuidar en todo momento de la integridad física, moral y emocional de los niños.
- Mantener el aseo y el orden del aula a cargo en coordinación con el personal de limpieza.
- Colaborar en la conservación y elaboración del material educativo.
- Apoyar en las actividades de estimulación a los profesores del nivel.
- Coordinar permanentemente con los docentes, profesores, director y padres de familia.
- Organizar, preparar y acompañar a la delegación de alumnos a presentaciones fuera de la institución.
- Informar a los docentes acerca de las justificaciones de las inasistencias del alumnado a efecto de que no pierda el derecho a ser evaluado.
- Distribuye y recoge en forma oportuna las libretas de alumno a su cargo revisando q no hayan sido regresadas en mal estado no con alteraciones.
- Asistir a reuniones generales de coordinación y orientación convocadas por la dirección del plantel para todos los trabajadores de la institución educativa.

Secretaria:

- Organizar y mantener al día los registros y archivos del plantel
- Recepcionar y remitir la documentación que corresponda dentro de la marcha del plantel.
- Confeccionar, hacer firmar preparar y remitir la correspondencia oficial del plantel.
- Asistir a las sesiones con el personal del plantel y registrar las actas respectivas.
- Decepcionar a las personas que desean conversar con el director y colaborando a que este bien atendidos.
- Prepara las listas de alumnos matriculados por niveles para entrega a los docentes previamente visado por el director.
- Desempeñar sus funciones con lealtad, capacidad, eficiencia y elevado sentido de responsabilidad.

FLUJAGRAMA DE PLAN DE ESTUDIO



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INGRESO DE ALUMNOS

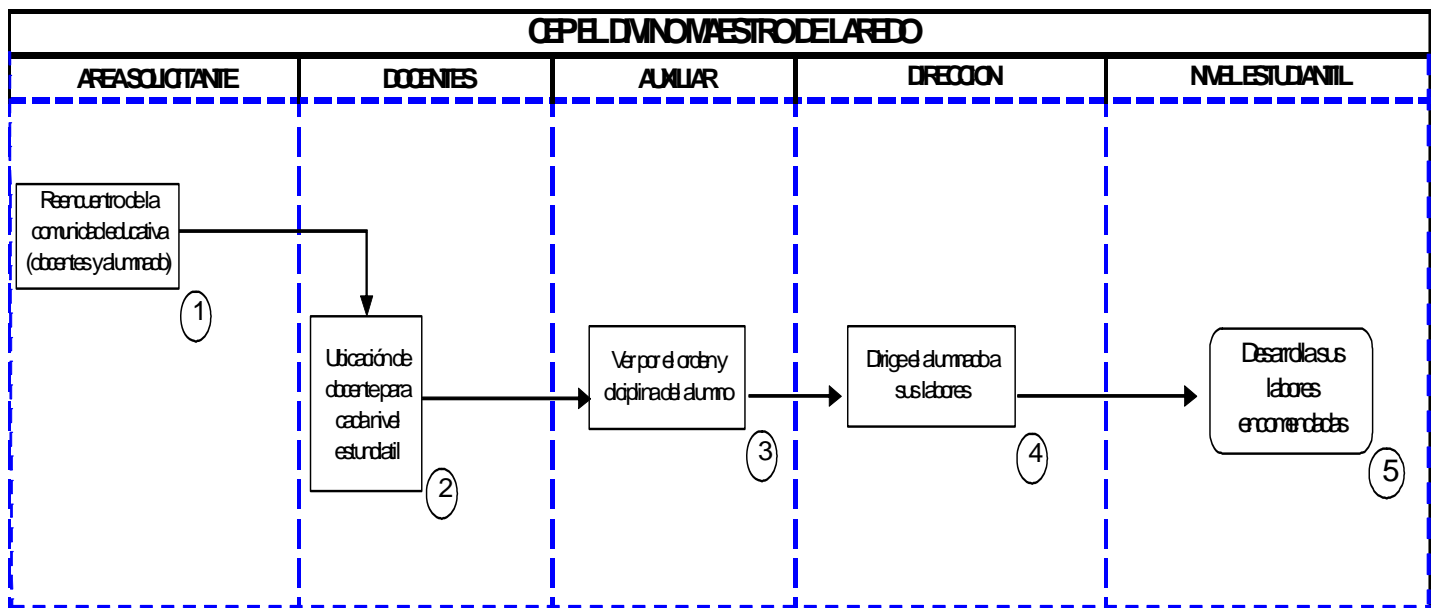
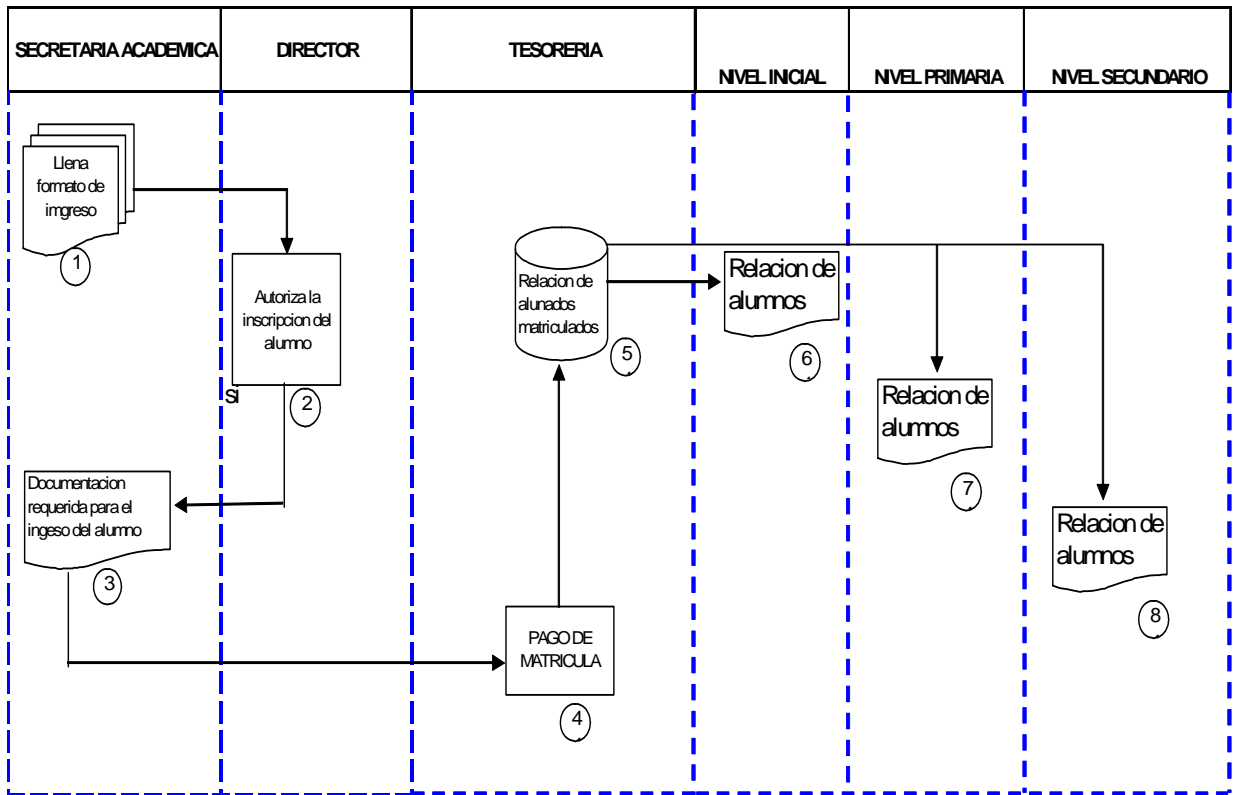


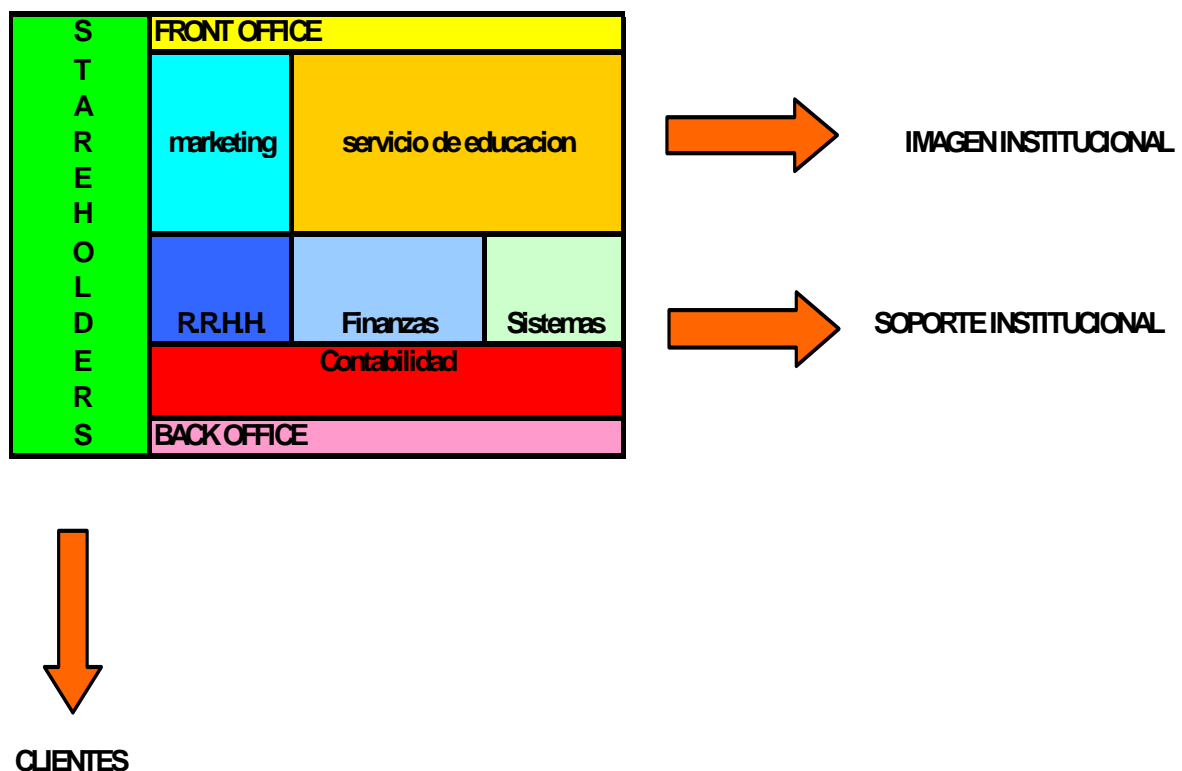
DIAGRAMA DE BLOQUES

Esta herramienta es útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios.

Esta herramienta nos permite:

- Conocer el comportamiento del proceso y sus límites, así como su relación con otros procesos.
- La identificación de las áreas de oportunidad.
- La determinación del área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar

DIAGRAMA DE BLOQUES



CAPITULO V

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Actualmente las actividades de servicio educativo que realiza el centro educativo El Divino Maestro de Laredo se basa en el empirismo y la práctica, no se utilizan modelos, ni parámetros que permitan efectuarlas de manera eficiente y eficaz.

En el presente capítulo se lleva a cabo un diagnóstico de la estructura de procesos, con la finalidad de identificar los principales problemas que tiene la empresa.

Dentro de los aspectos a evaluar se tiene:

- a. La Organización
- b. Procesos
- c. Servicio de enseñanza.

Para realizar el diagnóstico, se utilizó los instrumentos como entrevistas, cuestionario de control interno y observación visual respecto al personal involucrado en los procesos y servicio de enseñanza determinando un calificativo o juicio para cada una de las actividades que lo componen, teniendo en cuenta la siguiente calificación:

Riesgo Alto.- Contingencia o probabilidad que la desviación en la realización del proceso, cause mayor perjuicio o pérdida a la empresa.

Riesgo Medio.- Contingencia o probabilidad que la desviación de la realización del proceso cause perjuicio o pérdida moderada a la empresa.

Riesgo Bajo.- Contingencia o probabilidad que la desviación de la realización del proceso no causa perjuicio o pérdida significativa a la empresa.

SISTEMA ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Aspectos	Observaciones	Riesgo
Definición de Funciones	* Las funciones dentro de la organización, se encuentran definidas de manera informal ya que no se cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido. Los trabajadores realizan sus funciones y deberes de forma verbal, impidiendo el buen desarrollo en la operatividad de la empresa, habiendo un inadecuado control en el rendimiento del personal.	Alto
Definición de Procedimientos	* No se tiene procedimientos documentados. Los procedimientos se encuentran definidos por la experiencia del personal en cada departamento. Esto trae como consecuencia, principalmente, pérdidas de tiempo, errores en la operatividad de la empresa y mal uso de la información.	Alto
Servicio de enseñanza	* El servicio de enseñanza esta siendo dado por docentes que por elección y criterio del director son considerados para laborar, lo que trae como consecuencia perdidas en la calidad de enseñanza y en la estabilidad de la empresa.	Bajo

PROCESO DE INGRESO DE ALUMNOS

N° Item Flujograma	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico	Riesgo
1 y 2	Secretaría académica	Es el área encargada de captar al alumnado registrándolos y pidiendo los documentos necesarios para la matrícula e ingresa los datos a la base de datos y archiva los documentos en cada carpeta del alumno después de ser aprobado por el director (original y copia).	30'	Alto
3y 4	Director	El director autoriza la captación de los alumnos para los diferentes niveles de enseñanza. Organiza, conduce y evalúa los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica. El director determina si Elaborar y aprobar los cuadros de horas por sección para cada mes por docente. Coordinar con todos los organismos de la institución. Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución y presentarlo a la promotora.	360' (6horas)	Alto
5	tesorería	Se encarga de pagos de matrícula de alumnos y de verificar la base de datos y realizar el listado de alumnos matriculados para cada nivel y para cada docente. (original y copia)	60'	Medio
6	Nivel inicial	A los docentes de les hace llegar la relación de alumnos y horas de clase. Los docentes realizan su labor se enseñanza de acuerdo a criterio y experiencia.	30'	Bajo
7	Nivel primaria	A los docentes de les hace llegar la relación de alumnos y horas de clase. Los docentes realizan su labor se enseñanza de acuerdo a criterio y experiencia.	30'	Bajo
8	Nivel secundaria	A los docentes de les hace llegar la relación de alumnos y horas de clase. Los docentes realizan su labor se enseñanza de acuerdo a criterio y experiencia.	30'	Bajo

PROCESO EDUCATIVO

Este documento es el primero de una serie que tiene por objeto proveer a los docentes de herramientas concretas que colaboren con la evaluación de los aprendizajes del aula.

Concebimos la evaluación como un proceso sistemático de recolección y análisis de información que permite reflexionar aportando criterios para la toma de decisiones pedagógicas.

Desde la perspectiva, la evaluación es parte fundamental del proceso educativo y, en tanto tal, debe ser continúa. No alcanza con evaluar al finalizar un periodo escolar con el objetivo de calificar o decidir la aprobación de una determinada asignatura, sino que es necesario un proceso permanente integrado al devenir de la enseñanza y los aprendizajes.

En esta etapa de inicio del año escolar, es fundamental identificar los saberes con los que cuentan nuestros alumnos para, a partir de allí, generar propuestas de enseñanza que contemplen los diferentes puntos de partida y así promover mejores aprendizajes.

A la vez, este es un momento particularmente propicio para que los alumnos recuperen lo que en algún momento estudiaron. Se trata de reconocer que no se aprende "de una vez y para siempre" y ofrecerles, entonces, oportunidades para reflexionar sobre lo aprendido, no para hacer "lo mismo otra vez", a la manera de un mero repaso, sino para producir nuevas reestructuraciones, que integren en una trama más amplia lo que los alumnos ya saben con los nuevos aprendizajes.

Confiamos en que este documento constituya un aporte para la reflexión sobre nuevos modos de trabajar la evaluación de los aprendizajes en el aula.

ESCENARIOS INICIALES

Con el inicio del año se produce el reencuentro de los miembros de la comunidad educativa. Es un momento en el que las propuestas comienzan a materializarse, en el que las expectativas se ponen a jugar en un escenario concreto y en el que comienzan a establecerse los modos de trabajo que caracterizaran la vida en el aula durante todo el ciclo lectivo. Este texto tiene como objetivo poner en consideración de los equipos directivos y de los docentes de cada institución consideren más fructíferas. Sugerimos este trabajo institucional porque creemos que las buenas prácticas resultan aún más fecundas cuando son compartidas. El intercambio con los otros docentes permite que las decisiones pedagógicas que se adopten se sostengan en el tiempo – al ser producto de acuerdos entre los miembros de la institución – y facilita la emergencia de otras propuestas creativas.

El comienzo de un nuevo año escolar constituye, como mencionamos, un momento de reencuentro, aunque no solo entre maestros y alumnos. Es un tiempo en el que los estudiantes se reencuentran – o al menos eso intentan sus docentes – con los conocimientos que han abordado en años anteriores, es el momento donde se procura recuperar lo aprendido. Sin embargo, sabemos que en muchas ocasiones esos conocimientos aparecen muy difusos o fragmentados, o directamente no se encuentran disponibles para los alumnos.

“Los alumnos no recuerdan”, “es necesario empezar de nuevo”, “es como si no lo hubieran visto”, son frases que suenan con fuerza y que indican la preocupación de los maestros ante un fenómeno muy extendido: el olvido de aquellos contenidos que habrían aprendido sus alumnos.

Existe un cierto consenso en que este olvido:

- a) Esté referido a temas muy diversos.
- b) Ocurre de manera mas o menos similar en numerosas aulas, y
- c) Se vuelve evidente cada vez que se intenta retomar un tema y, en particular, cada vez cada vez que comienza un año de trabajo.

Un hecho tan generalizado seguramente convoca a quienes nos preocupa el aprendizaje de los alumnos, y nos insta a pensar en qué medida algunas estrategias de enseñanza pueden colaborar para revertirlo.

En los próximos apartados, presentamos algunas propuestas de trabajo orientadas a reflexionar sobre lo ya aprendido, no para "hacer lo mismo otra vez", a la manera de un mero repaso, sino para reproducir nuevas reestructuraciones, para colocar los conocimientos antes adquiridos en una trama más amplia en la que se integren con los nuevos aprendizajes. A su vez, estas actividades tienen por objetivo estimar que conocen los alumnos para, de este modo, generar propuestas de enseñanza que contemplen los diferentes puntos de partida.

A través de estas propuestas, se intenta que los alumnos puedan recuperar lo que en algún momento estudiaron y, a la vez, comunicarles en acto cuales son algunas maneras de "rescatar del olvido" aquellos que aprendieron. En varios casos, se hace referencia al comienzo de clases, sin embargo muchas de las actividades que se mencionan pueden desplegarse de modo sistemático a lo largo de todo el ciclo lectivo, de manera de contribuir a la formación de los alumnos como estudiantes.

Así mismo es posible concebir este momento de inicio como una oportunidad para establecer acuerdos institucionales y someter a discusión algunos supuestos. Es en este marco donde la planificación puede ser pensada como una guía, un acto de comunicación donde profesores y alumnos establecen cierto contrato en el que se expresan las principales

decisiones de un docente o equipo de docente en relación con la enseñanza de un conjunto de contenidos específicos.

Somos conscientes de que para llevar adelante estas actividades se requiere de una gestión compleja de la clase, ya que pueden ser diferentes a las que los estudiantes realizan habitualmente. Sin embargo, creemos que vale la pena instalarlas por el tipo de aprendizajes que promueven.

Les acercamos algunas de las propuestas generales, sabiendo que el intercambio con otros docentes, surgirán otras que responderán a las necesidades específicas de cada institución educativa. Es en ese intercambio de saberes y prácticas donde pensamos que se pueden organizar estrategias de trabajo que resulten innovadoras pero que a la vez recuperen la experiencia acumulada en cada escuela.

PROCESOS DE TRABAJO DEL EL DOCENTE

A continuación, sugerimos posibles actividades para realizar en los diferentes niveles.

- **Solicitar algunos cuadernos y/o carpetas del año pasado.**

Los cuadernos y las carpetas tienen un valor muy importante en el trabajo educativo que se pretende alentar desde la escuela, ya que permiten registrar no sólo los resultados sino que también las interacciones con el conocimiento (por ejemplo: qué cuestiones considerar en un tema para no equivocarse, qué tienen de distinto estos problemas respecto de otros similares que se han tratado, qué economías en los procedimientos se han ido logrando, etc.)

Seguramente, no todos los alumnos tengan a mano la carpeta. En general no es habitual que guarden de un año a otro estos materiales

para consultarlos. Sin embargo, si se cuenta con algunas carpetas es posible proponer la realización de un índice de los temas estudiados.

Los alumnos pueden, en un primer momento, elaborar un listado de temas en pequeños grupos y luego confeccionar entre todos un único listado "oficial" y marcar en la carpeta con señaladotes o con una portada identificando dónde se encuentran los temas.

También se puede proponer que elaboren un índice a partir de los problemas que figuran en las carpetas. Ésta es una tarea compleja que implica ya no resolver problemas, sino analizarlos, identificarlos, establecer algunas características comunes, agruparlos a partir de los conocimientos que permiten poner en juego.

La intención de estas actividades es doble: "mirar para atrás" para retomar algunas discusiones y revisar el trabajo realizado y, a la vez, convertir el cuaderno y la carpeta en elementos que pueden ser fuentes de consulta a lo largo del año.

- **Entregar a los alumnos un listado de temas a ver en el año y solicitarles que señalen sobre qué saben "un poco" y qué es completamente nuevo.**

Ofrecer a los alumnos una lista de "temas a estudiar" es una manera de anticiparles de qué se va a tratar el año, es una forma también de establecer una especie de "mapa" del trabajo a desplegar. Puede resultar enriquecedor, entonces, tratar de escribir qué se sabe de esos temas.

- **Recuperar las láminas que se utilizaron en el aula en el año anterior.**

Los carteles del aula suelen reflejar el resultado de discusiones o ser recordatorios de conocimientos que han circulado en las clases. Pedir a los estudiantes que en grupos elaboren una explicación para ofrecerle al docente de este año qué cuestiones portan esas láminas, puede ser una oportunidad para que se retomen conocimientos que ya fueron motivo de trabajo.

- **Solicitar libros utilizados el año pasado.**

Si se hubieran utilizado libros de texto, es posible realizar un conjunto de actividades que permiten reconstruir algunos conocimientos ya abordados.

- Realizar con el docente una lectura compartida de parte de un capítulo y comentarlo.
- Marcar en el índice los temas estudiados el año anterior y elegir uno para revisarlo en profundidad.
- Solicitar a los alumnos que revisen los problemas realizados en un capítulo determinado y seleccionen los que les parezcan más complejos, debiendo explicar las razones que hacen difícil a ese problema.
- Seleccionar del libro los temas en los que "se está seguro" y los que "necesitan estudio" y pensar preguntas para estudiar los temas que se marcaron como pendientes.

- **Proponer algunos problemas ya realizados el año pasado.**

En general la actividad alrededor de los problemas está asociada a la resolución y al análisis de los procedimientos utilizados. ¿Qué sentido

podrían tener entonces volver a hacer algunos problemas que “ya se pensaron”?.

No se trata, evidentemente, de hacer de nuevo la misma tarea, sino de insertar esas resoluciones en una perspectiva más general, una perspectiva que sin dudas no es la misma que se tenía cuando esos problemas se enfrentaron por primera vez.

Ante un listado de problemas “conocidos” es posible plantear – además de hallar su solución – una tarea en la que los alumnos deban decidir cuáles de esos problemas fue necesario aprender más para hallar la respuesta buscada y estarían entonces más cercanos al final del ciclo lectivo.

Nuevamente aquí no se trata sólo de encontrar la solución a un problema, sino de analizar qué conocimientos son necesarios para resolverlo.

- **Recuperar, en los casos que fuera posible, las evaluaciones de fin del ciclo lectivo anterior.**

Las evaluaciones también son un buen material de trabajo para recuperar temas estudiados. Estudiar qué errores se cometieron, hacer una lista lo más exhaustiva posible de qué era necesario saber para poder resolver las actividades que allí se plantean, buscar en libros ejercicios similares para practicar, elaborar otra evaluación de los mismos temas, son actividades que permiten recuperar el trabajo realizado.

- **El docente les propone a los alumnos un acercamiento a los libros de la biblioteca de aula o – si aún no está organizada – de la biblioteca de la escuela.**

Puede previamente seleccionar los textos (libros, revistas de historietas, revistas de enciclopedias, diarios, libro álbum) con los que planificó trabajar en el año (puede incorporar también aquellos con los que los alumnos trabajaron el año anterior si es lo que el bibliotecario o el docente dispone de esta información). Docente y alumnos pueden dirigirse a la biblioteca o a armar una mesa de libros en el aula.

Mientras los alumnos manipulan los textos el docente puede:

- Observar: cuáles eligen, en qué se detienen, qué comentan con sus compañeros.
 - Y también realizar algunas preguntas, tales como:
 - * ¿Les son familiares los textos?
 - * ¿Conocen los autores?
 - * ¿Conocen los nombres de colecciones, editoriales?
 - * ¿De qué tipo de texto se trata?
 - * ¿Los leyeron anteriormente?
 - * ¿Qué recuerdan?
- **El docente les propone a los alumnos elegir un texto que resulte de su interés y compartir con sus compañeros la razón de su elección.**

Mientras los alumnos se expresan oralmente, el docente puede observar cuáles son los intereses de sus alumnos en relación con los textos: cuál es el género más elegido, si vuelven a los autores más conocidos o buscan nuevos nombres, en qué medida se detienen las imágenes. De este modo, el maestro puede obtener información sobre la actitud que tienen los alumnos frente a textos variados.

- **El docente elige un texto que quiera compartir con sus alumnos y se los lee en voz alta.**

Puede, además, resaltar las condiciones necesarias para garantizar una buena escucha de su lectura. Luego invita a quien lo desee a compartir algún fragmento de los textos que estuvo explorando. El alumno lee como si fuera necesario, se repiten las condiciones de escucha.

- Para darle sentido y un contexto real de uso a estas situaciones de lectura e intercambio oral, es posible incluirlas en **proyectos y actividades** que supongan una interacción constante con actividades de escritura, por ejemplo los siguientes:
 - Creación, desarrollo y uso de la biblioteca de aula.
 - Implementación del rincón de los "cuenta cuentos", de los lectores de curiosidades científicas, de lectores de la prensa, de los lectores de teatro.
 - Elaboración de cancioneros.
 - Seguimiento de una temática dentro de la literatura (cuentos maravillosos, cuentos de brujas, cuentos de sapos, cuentos de piratas).
 - Producción de una enciclopedia de temas investigados (la ciudad, el cambio climático, los animales del litoral).
 - Convertir cuentos leídos en guiones para títeres para otros estudiantes.
 - Seleccionar textos para ser leídos en voz alta a otros alumnos de la escuela o en alguna biblioteca o centro de la comunidad de la zona.

- **El docente propone actividades de escritura – en parejas, pequeños grupos, de manera colectiva – ofreciendo tiempos para la planificación del texto y para su posterior revisión.**

Las actividades de escritura deben reunir las condiciones reales de producción y recepción. Es necesario darles un marco comunicativo real, es decir, un **propósito comunicativo claro y destinatarios reales**. No es lo mismo escribir una carta para alumnos de otras escuelas que escribirla para el maestro o para el compañero de aula a quien le puedo decir oralmente lo que necesito decirle.

Por otra parte, para que el escritor pueda actuar sobre su producción debe contar con la posibilidad de revisar su texto más de una vez con orientaciones del docente para saber “qué mirar”, “qué mejorar”, “qué modificar”. De este modo el docente puede ver qué contenidos gramaticales ponen en juego sus alumnos al revisar los textos y desde donde retomar la sistematización de los mismos con el objetivo de complejizarlos en el transcurso del año escolar.

Mientras los alumnos planifican, producen o revisan el docente registran qué problemas surgen al momento de escribir, cuáles son las dudas que aparecen, qué miran cuando releen su propio texto o el de un compañero, qué piensan a cerca de la lengua y la ortografía, qué fueron construyendo en sus años de escolaridad en relación con este tema. La reflexión sobre el lenguaje es una práctica escolar que requiere mucho tiempo. Los alumnos leen y escriben en cualquier otro ámbito, algunos más otros menos, pero la reflexión sobre el lenguaje es propia de la escuela y ocupa varias horas en la enseñanza de las Prácticas del Lenguaje. Para favorecer una verdadera reflexión a lo largo del año que no sea repetitiva, que no sea “mas de lo mismo”,

que proponga nuevos conocimientos tienen disponibles quienes van a reflexionar.

A MODO DE CIERRE

Se trata de instalar desde el comienzo, con el grupo de alumnos, situaciones en las que todos empiecen a trabajar juntos qué recuerdan de lo visto,

- Interactuando con materiales variados: con tiempos para tomarlos una y otra vez y volverlos a dejar,
- Participando de situaciones de aprendizaje diversas donde sea posible elegir qué probar para interactuar.
- Hablando acerca de lo leído, de lo visto en otros espacios donde también se trabajan algunos contenidos.
- Escuchando todas las voces.
- Escribiendo, probando con otros y para otros.
- Reflexionando sobre lo hecho, porque todos tenemos la posibilidad no sólo de hacerlo de otro modo, sino de reconocer que el tiempo pasado no puede quedar en el olvido.

Así, esta propuesta busca ser una forma de "empiezo", pero también un modo de trabajo que caracterice la vida en el aula durante todo el año. "Porque es un empieza" fue la respuesta de un alumno de tercer grado ante la pregunta acerca de por qué una palabra, la primera de una oración, estaba con mayúscula.

En síntesis, se trata de iniciar un camino de encuentro, de trabajo conjunto de búsqueda compartida acerca de lo enseñado y lo aprendido, porque creemos que el punto de partida en el que se encuentran nuestros alumnos, lo podemos conocer enseñando.

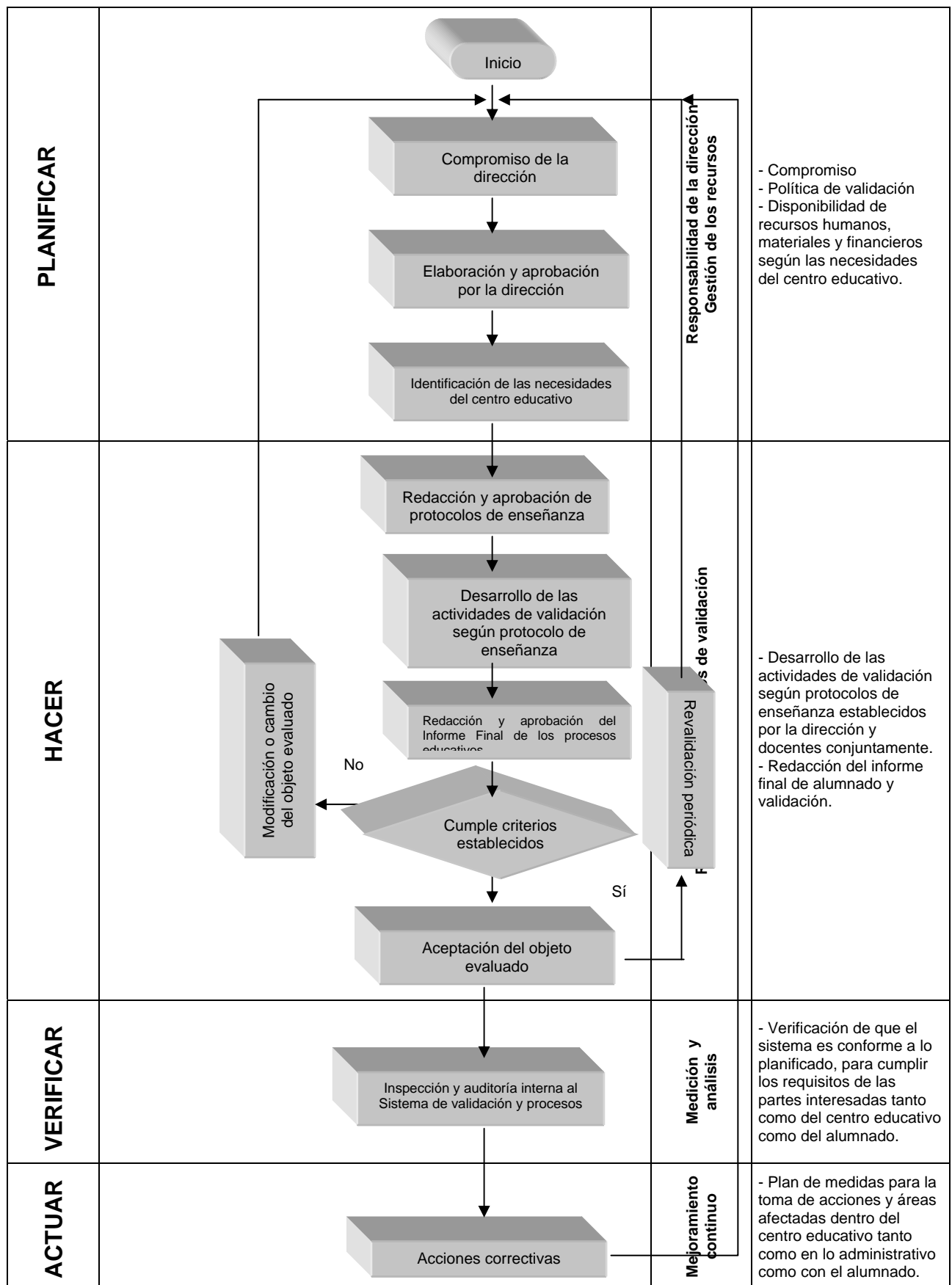
PROPUESTAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL CENTRO EDUCATIVO DIVINO MAESTRO DE LAREDO

Debido a los riesgos inherentes en la estructura del control interno correspondiente a una empresa del tipo investigado pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. Así mismo, la proyección de cualquier evaluación de la estructura hacia futuros períodos está sujeta al riesgo de que los procedimientos se vuelvan inadecuados o que se deterioren respecto a los objetivos funcionales debido a cambios en el entorno y en el contexto en el que opera la empresa.

Establecer y mantener dicho sistema es responsabilidad de la directiva del centro educativo, los que tienen que evaluar cuidadosamente el beneficio por obtener, en relación con servicio de enseñanza y calidad de esta y el costo de la implementación de los procedimientos de control. Este propósito no es incompatible con los controles operativos necesarios para asegurar el cumplimiento de la normatividad aplicable a la empresa.

En función a las observaciones encontradas mediante el diagnóstico realizado a la empresa en investigación en el capítulo anterior, se formulan las siguientes mejoras para dar sentido a la efectividad y eficiencia a la organización a fin de que se tomen decisiones correctas que repercutan directamente en la rentabilidad de la empresa.

Realización de procesos mejor identificados como:



Esta propuesta esta relacionada con el Objetivo planteado y tiene relación con la Política Institucional respecto a la necesidad del planeamiento, previsión y anticipación a los hechos que afecten el normal desarrollo de las funciones que se ejecuten en el centro educativo.

Como se indica no existen el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos, lo cual origina muchas veces interpretaciones erróneas o distorsiones en su aplicación de tareas encomendadas, por este motivo se considera de gran utilidad la creación de un MOF que señala los procedimientos en forma detallada de todos los procesos que se realizan.

El manual propuesto debe estar permanentemente actualizado y servirá de guía a todo el personal que labora en el centro educativo y será a su vez como un elemento de instrucción para los que se incorporen a esta institución educativa.

Esta contendrá lo siguiente:

Del objeto de la directiva para que el personal conozca sus funciones.

La finalidad que se persigue.

El alcance para determinar quiénes están obligados a cumplirla.

La base legal en que se sustenta.

La situación del centro educativo.

Disposiciones generales.

Disposiciones específicas para cada acción de control en particular.

Disposiciones complementarias en caso de ser necesarias.

La capacitación señalada esta relacionada con el cumplimiento del Objetivo, por ser el elemento humano el ente que ejecuta todas las acciones de control planeadas con anticipación.

El rendimiento del personal será mayor cuando juntamente a los conocimientos técnicos que se impartan, proporcione los medios necesarios para el incremento de su productividad.

Esta capacitación deberá efectuarse obligatoriamente en forma anual y en cualquier momento cuando exista cambio de normas y se efectúe rotación del personal por necesidad del servicio de enseñanza.

CONCLUSIONES

El control Interno es una herramienta que involucra recurso humano, métodos y procedimientos coordinados a través de toda la organización; que permitirá controlar las operaciones y registros; de esta manera se reforzará los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización, de igual modo proporcionara eficiencia y efectividad a las operaciones y labores realizadas. Adicionalmente, salvaguarda los bienes de la Empresa y aporta al mejor manejo de la gestión administrativa. En consecuencia su implementación permitirá el logro de los objetivos, mayores niveles de eficiencia y efectiva; que en nuestro caso de estudio se ha materializado con un ahorro o mejora en los tiempos de procesamiento.

- 1.- El centro educativo El divino maestro no cuenta con un Manual de Organización y Funciones definido, lo que origina duplicidad de tareas, mayor carga laboral, pérdida de tiempo y desorganización en las actividades.
- 2.- La empresa no dispone de Manual de Procedimientos documentado; éstos se encuentran definidos por la experiencia del director del centro educativo.
- 3.- La ausencia de Programas de Capacitación y Entrenamiento de Personal tanto administrativo como operativo acarrea duplicidad de funciones y la improductividad de sus labores diarias.
- 4.- La falta de solidez empresarial para el logro de mejores créditos y nuevas inversiones.

El entorno de control aporta al centro educativo un ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades. Dentro de este entorno, la dirección y la gerencia evalúa los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por todo el centro educativo. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos. Finalmente todo se consolida en la optimización del centro educativo.

La unión entre los componentes del control interno y los principios del buen gobierno repercute en la optimización del proceso del centro educativo. La evaluación continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende los controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. Comprende actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias. Cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la evaluación continuada, menor la necesidad de evaluaciones puntuales. Es facilitadora del logro de los estándares mínimos de la responsabilidad social del centro educativo. El control interno es el proceso efectuado por la dirección y el resto del personal; diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la protección de cumplimiento de obligaciones, logro de objetivos y el buen gobierno del centro educativo. El buen gobierno refleja las excelentes relaciones entre los grupos de interés. El buen gobierno está orientado a facilitar los estándares mínimos de eficiencia, eficacia, economía y productividad en la prestación del servicio de educación.

El propósito del buen gobierno aplicado en las empresas de educación es contar con una recta y eficaz dirección; reconocer los derechos de trabajadores y usuarios; definir la responsabilidad del personal; asegurar la

fluidez de la información y reconocer las relaciones con los grupos de interés. Las prácticas del buen gobierno deben ser iniciativas de dirección, el mismo que tiene responsabilidad de su implementación. Dicha implementación sirve para que las empresas de educación puedan obtener capitales y créditos al menor costo el mercado, obtener créditos en condiciones competitivas y para atraer y retener a los mejores cuadros profesionales para cumplir los objetivos y estándares del servicio de educación. El buen gobierno es hacer que los miembros del centro educativo trabajen formando una sinergia o unión para alcanzar mayor productividad, disfruten de su trabajo, desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean los mejores representantes de la empresa ante los diferentes agentes del entorno. Por más problemas que tenga el centro educativo, cuando existe la predisposición de mejorar; el control interno y el buen gobierno van a facilitar salir de esta problemática y enrumbarse en nuevos desafíos. El control interno, por muy bien diseñado e implementado que esté, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección acerca de la consecución de los objetivos del centro educativo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL:

Los propietarios del centro educativo deben facilitar el funcionamiento de los componentes del control interno y la aplicación de los principios del buen gobierno para conseguir los objetivos operacionales, financieros y normativos; estos están vinculados entre si y sirven para determinar si un sistema es eficaz.

Se debe disponer de buen sistema de control interno para poder conseguir sus objetivos de rentabilidad y prevención de pérdidas de recursos, y ayudar a la obtención de información financiera fiable y reforzar la confianza en que el centro educativo cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. El control interno ayuda a que la empresa llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino. Se debe buscar la efectividad del control interno mediante el logro de los estándares, la cual se logrará si se dispone de información adecuada sobre el logro de los objetivos operacionales de la empresa; se preparan en forma fiable los estados financieros; y, se cumplen las leyes y normas aplicables.

El entorno marca las pautas de comportamiento en una empresa y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control y buen gobierno; aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la correcta distribución de la autoridad y las responsabilidades, y el desarrollo profesional de sus empleados. Se debe garantizar un buen gobierno que garantice el derecho de los trabajadores, el tratamiento equitativo de los mismos, la información y comunicación transparente,

responsabilidad de los administrativos y otros aspectos relacionados con un buen gobierno que permita alcanzar los estándares mínimos y la optimización del servicio que prestan; para esto se debe: promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad de los servicios que prestan; proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas. Para operar la estructura de control interno que facilite el buen gobierno del centro educativo, se requiere la implementación de sus componentes, que se encuentran interrelacionados e integrados al proceso de gobierno; estos son usados para medir el control interno y determinar su efectividad. Se debe tener en cuenta que el control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes, y que una estructura sólida del control interno es fundamental para promover el logro de sus objetivos y la eficiencia en las operaciones del centro educativo. Los directivos y el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo a los controles internos, se deben practicar y adoptar medidas que promuevan su efectividad. El respaldo de la alta dirección sobre los controles internos repercute sobre el nivel de rendimiento y favorece la calidad de éstos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agromonte, Mier Y Teran "El Control Interno" Editores Ecasa 1995
2. Aguirre Ormaechea, Juan. Auditoria Tomo Iii. Control Interno Áreas Específicas De Implantación Procedimientos Y Control. Didáctica Multimedia S.A. Madrid España. 1997.
3. Anaya Tejero, Julio Juan: Logística Integral: La Gestión Operativa De La Empresa. Madrid. 2000.
4. Anthony Robert & Govindarajan Vijay. Sistemas De Control De Gestión. Décima Edición. Mcgraw Hill Interamericana (España).2003.
5. Bocanegra Díaz, Félix A: Bases De La Metodología De La Investigación Científica.
6. Bravo Cervantes, Miguel: Auditoria Integral. Evaluación Y Análisis De Todas Las Áreas Funcionales De Una Empresa Acorde Con Los Principios, Métodos Y Procedimientos Actuales. Editorial Fecat E.I.R.L. Santa Beatriz, Lima. 1998.
7. Brown Y Moberg (1983). Teoría De La Organización Y La Administración. México: Enfoque Integral. P.319ss
8. Chiavenato, Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
9. Committe Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commision (Coso): "Control Interno". Ecoe Ediciones. 2da Edición. Año 2000.
10. Corrine, Norgaad: El Punto De Vista Del Contador Profesional Sobre La Auditoria Operativa. New York-Eeuu. 1999.
11. Ferry, G. Principles Of Management, Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). Op. Cit. P.66
12. Gómez ,Joaquín: El Control Interno En Los Negocios. Año 2,000.
13. Gomez Morfin Joaquín. El Control Interno En La Gestión Empresarial
14. Grupo Editorial Océano. Enciclopedia De La Auditoria. Impreso En España. 1996.

15. Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). La Administración Por Control. Bogotá: Universidad Externado. P .62
16. Gutiérrez Plazas, Gerardo (1986). Op. Cit. P.34 – P.61
17. Hernandez Samperti, Roberto: Metodología De La Investigación
18. Holmes, Arthur W.: Auditoria, Principios Y Procedimientos. Editorial Hispano Americana. México. 1992.
19. Instituto Mexicano De Contadores Públicos. "Control Interno"
20. Jonson, Kast And Rosemweing (1967). The Theory And Management Of Systems, 2ª. New York: Mcgraw-Hill. Citado Por Gutiérrez Plazas, (1986).Op.Cit. P.62
21. Koler, E.: Diccionario Para Contadores. Año 1,999.
22. Koontz Harold Y Otros: Administración. México. 1986.
23. Ley General De Educación Ley Nro. 28044- (Artículo 13°,14°,15°,16° Y 36°)
24. Mantilla, Samuel Alberto: Auditoria 2005. Ecoe Ediciones.
25. Mc Graw Hill. Colombia. 1996.
26. Norbecn, Edward F.: Auditoria Administrativa. Editorial Técnica S.A. Primera Edición. 1970.
27. Ogata (1987). Op. Cit., P.776 – P.233 – P.234
28. Perez Fedez De Velasco, José A.. Diccionario De La Calidad Empresarial. Editorial Esic. 1ª Edición. 1994.
29. Welch, Glen (1979). Op.Cit. P.16

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

1. CORRALES CASTRO, Robert: Sistema de Control Interno para Empresa Comercializadora. Año 2001. Prueba de Capacidad Profesional para optar Título de Contador Público en la UNT.
2. DÁVILA ESCALANTE, Ana María: Examen Especial al Sistema de Control Interno de Empresa Agroindustrial. Año 2003. Prueba de Capacidad Profesional para optar Título de Contador Público en la UNT.
3. ROUILLON, Erika: El Sistema de Control como soporte en la gestión administrativa de una Universidad Particular. Año 2003. UPN.
4. VÁSQUEZ DÁVILA, Maria del Carmen: El Control Interno como herramienta de gestión en las empresas comercializadoras de insumos agrícolas con sucursales. Año 2004. UPN.

Paginas de internet

1. <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>
2. <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DecSupN009-2005-ED.pdf>
3. http://www.minedu.gob.pe/normatividad/resoluciones/rj_3132-2007.pdf
4. www.monografias.com/trabajos24/calidad-educativa/calidad-educativa.shtml
5. www.pucp.edu.pe/calidad/educativa/index.html

ANEXOS

Ministerio de Educación	C.E.P. EL DIVINO MAESTRO	
	SI	NO
AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO Y REGISTRO DE INSTITUCIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS PRIVADOS		
Objetivo del Trámite		
AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO Y REGISTRO DE INSTITUCIONES Y PROGRAMAS EDUCATIVOS PRIVADOS		
1 DATOS GENERALES:		
1 .1 Solicitud dirigida al Director Regional de Educación.	X	
1 .2 Formulario de Registro de Instituciones Educativas Privadas debidamente llenado adjuntando:	X	
1 .2 .1 Proyecto Educativo Institucional.	X	
1 .2 .2 Proyecto Curricular de la Institución Educativa. o Programación Anual.	X	
1 .2 .3 Proyecto de Organización de la Institución Educativa. o Reglamento Interno.	X	
1 .2 .4 Inventario de los equipos y bienes.	X	
1 .2 .5 Plano de ubicación y distribución del local, debidamente adecuado al servicio educativo, firmado por Ingeniero Civil Colegiado	X	
1 .2 .6 Proyección de alumnos y de secciones que funcionarán en un periodo de 10 años.	X	
1 .3 Información anual sobre oferta educativa, pensiones y becas.	X	
1 .4 Copia simple del RUC del solicitante.	X	
1 .5 Diskette con toda la información de los requisitos solicitados, incluyendo los datos del Director y Promotor.	X	
1 .6 Comprobante de Pago.	X	
1 .7 DOCUMENTOS DEL PROPIETARIO O DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ENTIDAD PROMOTORA		
1 .7 .1 Copia Autenticada del DNI	X	
1 .7 .2 Declaración simple de no tener antecedentes penales, ni policiales y de responsabilizarse por las actividades del Centro Educativo.	X	
1 .8 DOCUMENTOS DEL DIRECTOR		
1 .8 .1 Copia Autenticada del DNI	X	
1 .8 .2 Copia autenticada del Título Profesional debidamente registrado en la entidad correspondiente.		
1 .8 .4 Documento que acredite experiencia por cinco (05) años como docente en el Nivel o Modalidad que oferta la Institución Educativa correspondiente.	X	
1 .8 .5 -Perfil psicológico (constancia otorgada por la entidad de salud estatal)	X	
1 .9 PARA CENTROS DE EDUCACIÓN OCUPACIONAL		X
Además de los anteriores requisitos :		
1 .9 .1 Plan de estudios de la programación modular.		X
1 .10 PARA PROGRAMAS NO ESCOLARIZADOS		
Además de los requisitos para Centros Educativos Privados:		X
1 .10 .1 Ejemplares de Textos Auto educativos de Matemáticas, Lenguaje y Ciencias Sociales por grados del Nivel Educativo que oferta.		X

CUESTIONARIO N° 1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL CENTRO EDUCATIVO EL DIVINO MAESTRO DE LAREDO

PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	N/A	SI	NO	
1. Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral	X			si existen políticas pero solo son vistas por los trabajadores cuando son locisitadas
2. ¿La dirección constituye un buen ejemplo para todo el centro educativo.		X		el director practica la docencia muchos años y por su experiencia da el buen ejemplo
3. Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos		X		
4. Existen descripciones formales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos		X		
5. Se analizan los conocimientos y las habilidades de los docentes requeridos para realizar los trabajos adecuadamente.			X	no los docentes son entrevistados por el director y a su criterio se toma al docente
6. Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.			X	docentes realizan su labor como ellos crean convenientes y cumplen con su horario
7. Se celebran reuniones con los responsables del centro educativo		X		
8. Se suministra información a los miembros del centro educativo de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección.			X	no se hacen llegar la información salvo que el personal lo requiera
9. La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.			X	solo actúa cuando ya existe el riesgo
10. Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de docentes responsabilidad y ambas son del conocimiento de éstos.	X			están definidas las responsabilidades pero no son de conocimiento de todo el personal
11. Existe en el centro educativo un sistema de control interno.			X	
12. Los procedimientos administrativos son responsabilidad única del director		X		
13. Los objetivos de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad en concreto.	X			

14. Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores.		X		
15. Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad		X		
16. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos	X			
17. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.			X	
19. Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.			X	
20. Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos.			X	
21. Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.				
22. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.	X			
23. Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.	X			
24. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechas	X			
25. Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	X			
26. Existe un sistema de información por red para comunicación con sus trabajadores.			X	
27. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades		X		solo hacen llegar sus inquietudes al director de palabra.
28. Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección.	X			

29. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente	X			
30. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.			X	
31. Son asequibles a terceros las normas éticas de la entidad.			X	salvo que los interesados lo soliciten
32. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.			X	
33. Se evalúa hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información general dentro de la organización o indican problemas			X	
34. Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias detectadas.			X	