

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LOS
INDICADORES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MATRIZ
DE REVALIDACIÓN PARA EL PROCEDIMIENTO DE
REVALIDACIÓN DE INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICOS (IESP) REALIZADO POR LA DIRECCIÓN DE
FORMACIÓN INICIAL DOCENTE (DIFOID) EN EL AÑO 2016.
ESTUDIO DE CASO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO (IESPP) MARÍA MADRE
DEL CALLAO**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Pública presentada por:**

MACHACA FLORES, Franz Oscar	20120396
SARAVIA YUPANQUI, Michael Germán	20098278
VÁSQUEZ ARIAS, Diana Elizabeth	20121333

Asesorados por: Mgtr. Franco Riva Zaferson

Lima, 5 de febrero de 2018

La tesis

EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MATRIZ DE REVALIDACIÓN PARA EL PROCEDIMIENTO DE REVALIDACIÓN DE INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICOS (IESP) REALIZADO POR LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN INICIAL DOCENTE (DIFOID) EN EL AÑO 2016. ESTUDIO DE CASO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO (IESPP) MARÍA MADRE DEL CALLAO

ha sido aprobada

Presidente de Jurado
Mgtr. Germán Velásquez Salazar

Asesor de la Tesis
Mgtr. Franco Riva Zaferson

Tercer jurado
Mgtr. Cinthya Arguedas Gourzong

A mi padre por sus enseñanzas, consejos, por las caminatas e interminables charlas; a mi madre por enseñarme que uno debe luchar siempre, por cada uno de sus “tú puedes”, por apoyar mis ocurrencias e incentivar mi creatividad; a ambos y a mi hermano por creer en mí, por su trabajo duro y amor infinito. A Franz y Michael por la amistad que hemos construido y a Franz, nuevamente, por la paciencia.

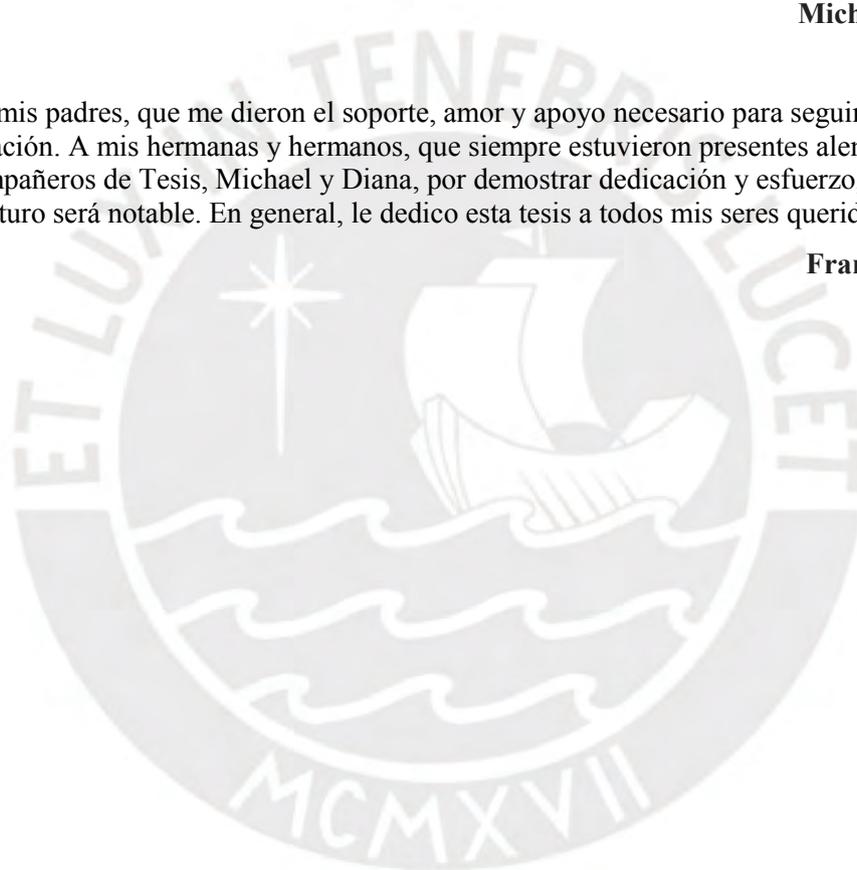
Diana Vásquez

Sin dudarle a mi familia, al Puma, al Loco, a Mangué, a Calín, al Yan, a mi tío Eddy, a Chapa, a mi padre y, especialmente, a mi gordita, a mi madre; a todos ellos y demás familiares por su apoyo constante e incondicional, por siempre alentarme a alcanzar mis objetivos y no rendirme, por todo su amor. A la PUCP por darme la oportunidad de desarrollarme íntegramente y conocer personas maravillosas. A Franz y Diana por todo lo compartido.

Michael Saravia

A mis padres, que me dieron el soporte, amor y apoyo necesario para seguir adelante en la investigación. A mis hermanas y hermanos, que siempre estuvieron presentes alentándome. A mis compañeros de Tesis, Michael y Diana, por demostrar dedicación y esfuerzo, les aseguro que su futuro será notable. En general, le dedico esta tesis a todos mis seres queridos, los amo.

Franz Machaca



LISTA DE ACRÓNIMOS

AEVAL	Agencia de Evaluación y Calidad
BPM	Bussines Process Mapping
CEI	Cómputo e Informática
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CONEACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior no Universitaria
CONEAU	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
DIFOID	Dirección de Formación Inicial Docente
DRE	Dirección Regional de Educación
DREC	Dirección Regional de Educación del Callao
EBR	Educación Básica Regular
ENDO	Encuesta Nacional de Docentes
ESCALE	Estadística de la Calidad Educativa
ESFA	Escuela Superior de Formación Artística
IIA	Instituto de Auditores Internos
IEA	Institución Educativa de Aplicación
IESP	Instituto de Educación Superior Pedagógico
IESPP	Instituto de Educación Superior Pedagógico Público
ISE	Instituto Superior de Educación
ISO	Organización Internacional de Normalización
MACE	Modelo de Aseguramiento de la Calidad Educativa
MAPRO	Manual de Procedimientos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEDU	Ministerio de Educación del Perú
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PAT	Plan Anual de Trabajo
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PER	Proyecto Educativo Regional
PISA	Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes
RI	Reglamento Interno
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SGP	Secretaría de Gestión Pública
SIGES	Sistema de Información de Gestión de la Educación Superior Pedagógica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UMC	Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

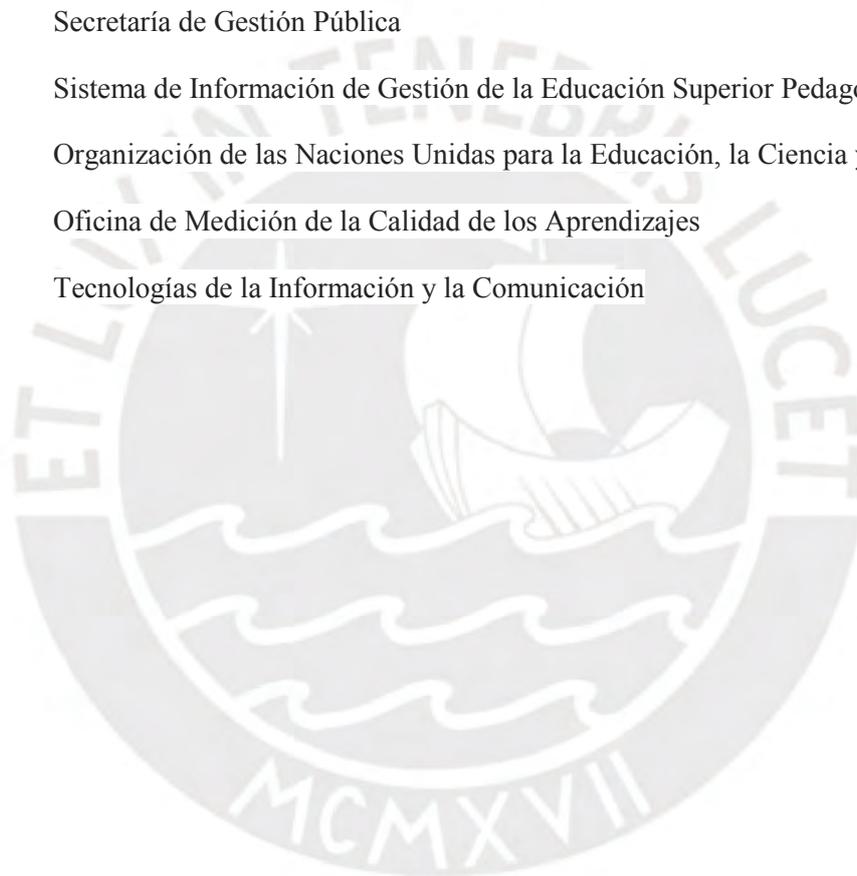


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Tema.....	2
2. Planteamiento del problema	2
3. Objetivos.....	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos.....	7
4. Preguntas de investigación	7
4.1. Pregunta general.....	7
4.2. Preguntas específicas.....	7
5. Hipótesis.....	7
5.1. Hipótesis general	7
5.2. Hipótesis específicas	8
6. Justificación.....	8
7. Viabilidad	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Calidad.....	11
1.1. Discusión y definición de la calidad.....	11
1.2. Calidad en la gestión pública.....	12
1.3. Calidad educativa	13
2. Gestión Educativa.....	16
2.1. Definición de la Gestión Educativa.....	16
2.2. Gestión institucional.....	16
3. Gestión por procesos	18
3.1. Definición de procesos	18
3.2. Enfoque de procesos en la gestión educativa	18
3.3. Sistematización y análisis de procesos	19

4.	Indicadores.....	20
4.1.	Definición.....	20
4.2.	Tipos de indicadores.....	20
4.3.	Limitaciones y recomendaciones en la construcción de indicadores	21
5.	Evaluación	23
5.1.	Definición de evaluación.....	23
5.2.	Beneficios de la evaluación.....	24
5.3.	Tipos de evaluación.....	25
6.	Auditoría.....	28
6.1.	Definición.....	28
6.2.	Alcance de la auditoría.....	29
6.3.	Principios de auditoría.....	29
6.4.	Proceso de auditoría interna	29
7.	Buenas prácticas	39
7.1.	ISO.....	39
7.2.	Política de modernización	45
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....		53
1.	Ministerio de Educación del Perú (MINEDU)	53
2.	Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID).....	54
3.	Ley N°29394. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior	55
4.	Procedimiento de Revalidación de Autorización de Funcionamiento y de Carreras de Institutos de Educación Superior Pedagógicos (Revalidación)	58
5.	IESP María Madre.....	61
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....		66
1.	Enfoque de la investigación.....	66
2.	Alcance de la investigación	66
3.	Estrategia de investigación	66
4.	Muestra de la investigación	67
5.	Operacionalización de variables.....	68

6. Auditoría.....	69
6.1. Inicio de auditoría.....	70
6.2. Preparación de la auditoría	71
6.3. Realización de las actividades de auditoría	76
6.4. Preparación y distribución del reporte de auditoría.....	79
6.5. Finalización de la auditoría	79
7. Sistema de puntuación del equipo de investigación	80
CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO.....	81
1. Realización de la auditoría.....	81
1.1. Descripción de procesos.....	81
2. Presentación de hallazgos	86
2.1. Hallazgos de Formulación del PEI	86
2.2. Hallazgos de Ejecución y seguimiento al PAT	89
2.3. Hallazgos de Selección de los formadores	92
2.4. Hallazgos de Formación continua	95
2.5. Hallazgos de Seguimiento presupuestal	99
2.6. Hallazgos de Generación de ingresos económicos.....	103
3. Conclusiones de auditoría.....	107
3.1. Identificación de brechas.....	110
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
1. Conclusiones de la investigación.....	113
2. Recomendaciones de la investigación	115
2.1. Recomendaciones al MINEDU	115
2.2. Recomendaciones al IESPP María Madre.....	116
REFERENCIAS	121
ANEXO A: Matriz de consistencia	130
ANEXO B: Matriz de revalidación.....	133
ANEXO C: Certificados en curso de capacitación de Gestión por Procesos.....	145
ANEXO D: Certificado Curso Interpretación y Formación de Auditor Interno ISO 9001:2015.....	148
ANEXO E: Matriz MACE	149
ANEXO F: Establecer contacto inicial con el auditado según ISO 19011:2011	151
ANEXO G: Plan de auditoría según ISO 19011:2011.....	152

ANEXO H: Realización de la reunión de apertura según ISO 19011:2011	153
ANEXO I: Realización de entrevistas según ISO 19011:2011	155
ANEXO J: Preparación de conclusiones de auditoría según ISO 19011: 2011	156
ANEXO K: Plan anual de trabajo de la función de auditoría interna según ISO 19011:	
2011	157
ANEXO L: Años revalidados por IESP públicos y privados	158
ANEXO M: Plan de auditoría	163
ANEXO N: Guía de entrevistas	167
ANEXO O: Flujogramas	197
ANEXO P: PEPSU	214
ANEXO Q: Revisión documental	233
ANEXO R: Listas de verificación	275
ANEXO S: Puntaje asignado por la DIFOID al IESPP María Madre	302
ANEXO T: Resúmenes de entrevistas	303



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición y medios de verificación del indicador Formulación del PEI	6
Tabla 2: Matriz de criterios de gestión institucional y sus normas asociadas	61
Tabla 3: Operacionalización de las variables de investigación	68
Tabla 4: Auditoría según ISO 19011:2011	70
Tabla 5: Plan de reunión de apertura	70
Tabla 6: Descripción de los documentos internos revisados por indicador	72
Tabla 7: Identificación de los principales actores relacionados a las variables de investigación	75
Tabla 8: Formato del PEPSU	77
Tabla 9: Nombre y descripción de los principales símbolos del BPM	78
Tabla 10: Estructura para la presentación de los hallazgos	79
Tabla 11: Hallazgos de auditoría de la Formulación del PEI	89
Tabla 12: Hallazgos de auditoría de la Ejecución y seguimiento del PAT	92
Tabla 13: Hallazgos de auditoría de la Selección de formadores	95
Tabla 14: Hallazgos de auditoría de la Formación Continua	98
Tabla 15: Hallazgos de auditoría del Seguimiento Presupuestal	103
Tabla 16: Hallazgos de auditoría de la Generación de ingresos Económicos	107
Tabla 17: Puntuación asignada por la DIFOID	110
Tabla 18: Puntuación asignada por el equipo de investigación	111
Tabla 19: Comparación entre los puntajes asignados por la DIFOID y el equipo de investigación	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución porcentual de los resultados de Revalidación	4
Figura 2: Distribución porcentual por años revalidados	5
Figura 3: Organigrama nominal del IESPP María Madre	63



RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) viene realizando una serie de acciones para asegurar la calidad educativa de los docentes, dado que son claves, a su vez, en la calidad educativa y logro de aprendizaje de los estudiantes de la Educación Básica Regular (EBR). Un ejemplo de ello fue la Revalidación llevada a cabo por la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID) en el 2016, en la cual se evaluó a los Institutos de Educación Superior Pedagógica (IESP) en aspectos como gestión institucional, infraestructura, equipamiento, propuesta pedagógica, etc. A fin de asegurar que cuenten con las condiciones básicas de calidad y, a partir de ello, renovarles o no las autorizaciones de funcionamiento. Para esto, La DIFOID utilizó una matriz de evaluación que contiene los criterios, indicadores, sistema de puntaje y medios de verificación requeridos por indicador, este último elemento cuestionable, por basarse solo en documentos.

Es así que surge la siguiente interrogante de investigación: ¿estos medios de verificación aseguran una gestión institucional de calidad en los IESP? Para responder esta pregunta se realizó un estudio de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, siguiendo la estrategia de investigación del estudio de caso en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público (IESPP) María Madre de la región Callao, en el cual se llevó a cabo una auditoría interna de procesos basada en la metodología de la ISO 19011 (2011) para poder contrastar lo que el instituto debió hacer e hizo realmente.

Entre los principales resultados de la investigación tenemos que, primero, los criterios normativos asociados exceden los exigidos en la Matriz de Revalidación para cada indicador de gestión institucional evaluado en la Revalidación. Segundo, los procesos de Selección de Formadores y Seguimiento presupuestal fueron los más engorrosos y, coincidentemente, cada uno está regulado por una norma específica. Tercero, existen brechas en 5 de los 6 indicadores auditados, en otras palabras, los medios de verificación entregados por el instituto en la Revalidación no reflejaron 5 procesos en la práctica. Finalmente, un aspecto grave es que, el instituto no alcanzó el puntaje mínimo requerido por la DIFOID en la Selección de Formadores de acuerdo a la auditoría, lo cual hubiese implicado que el instituto no apruebe la evaluación institucional y, por consiguiente, no revalide su funcionamiento. Por todo lo anterior, se concluyó que los medios de verificación utilizados por la DIFOID no aseguran una gestión institucional de calidad, pues solo se limitan a una verificación documental y, por tanto, no reflejan los procesos en la práctica. No obstante, es importante resaltar que la conclusión principal de la investigación no es generalizable, sino que solo se limita al caso estudiado por la misma estrategia de investigación utilizada.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación evalúa los medios de verificación de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID) para la Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógicos (IESP) en el 2016, ya que estos fueron las evidencias documentales bajo las cuales se evaluó el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad en los institutos mencionados, establecidos en la Resolución Ministerial 514- 2015-MINEDU, y, a partir de ello, se renovó sus autorizaciones de funcionamiento. Para ello se llevó a cabo una auditoría interna de procesos, basada en la metodología de la ISO 19011 (2011), en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público (IESPP) María Madre de la Región Callao para, de manera general, contrastar lo que el instituto debió hacer e hizo realmente.

En ese sentido, el documento se divide en seis capítulos. En el primero se presenta el problema de investigación, se establecen los objetivos que guían el desarrollo del estudio, así como la justificación y viabilidad del mismo. En el segundo se desarrolla el marco teórico relevante para la investigación, principalmente lo que refiere a la definición de calidad, la gestión educativa e institucional, la auditoría interna, haciendo énfasis en la metodologías de la ISO 19011 (2011), la gestión por procesos y por último, las buenas prácticas aplicables a los procesos de gestión institucional estudiados.

Luego, en el tercer capítulo se describe el marco contextual de la investigación, a saber, las entidades relevantes en la Revalidación, su marco legal y al IESPP María Madre. El cuarto capítulo presenta la metodología de la investigación que describe el enfoque, alcance y estrategia de la investigación; determina la operacionalización de las variables a estudiar; desarrolla las herramientas y etapas que guían la ejecución de la auditoría interna del instituto, basada en la ISO 19011 (2011); y; por último, explica el sistema de puntuación que el equipo de investigación utiliza para asignar el puntaje a los indicadores de gestión institucional auditados.

Seguidamente, en el quinto capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo que comprenden por un lado, los resultados de la realización de la auditoría, la descripción de los procesos, los hallazgos y las conclusiones de auditoría; y por otro lado, la identificación de brechas, esto es la diferencia entre las puntuaciones asignadas por la DIFOID y el equipo de investigación en los indicadores de gestión institucional auditados. Finalmente, el último capítulo presenta, a partir de los resultados obtenidos, las conclusiones finales de la investigación y las recomendaciones para el Ministerio de Educación (MINEDU) y el IESPP María Madre.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Tema

Evaluación de los medios de verificación de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación para el Procedimiento de Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógicos (IESP) realizado por la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID) en el año 2016. Estudio de Caso del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público (IESPP) María Madre del Callao.

2. Planteamiento del problema

A partir del año 2000, el Perú ha experimentado un progreso socio-económico destacado, creciendo, en promedio, 5.1% en el periodo del 2000 al 2015, dos puntos porcentuales por encima del promedio de los países de América Latina y el Caribe (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016a). Esta bonanza económica posibilitó que aproximadamente 7.3 millones de personas dejaran de ser pobres en el periodo del 2007 al 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). Asimismo, se ha logrado grandes avances en la cobertura de la Educación Básica Regular (EBR), alcanzando una tasa de matrícula en educación secundaria de 78%, en educación inicial de 84% y en educación primaria de 93%, casi una cobertura universal (OCDE, 2016a).

Por esta razón, la preocupación de la política educativa ha dejado de enfocarse en el acceso a la educación, para hacerlo en otros aspectos como, por ejemplo, la mejora de los aprendizajes (Díaz & Ñopo, 2016); debido a que si bien se han cerrado brechas en cuanto a la cobertura educativa, no ha sucedido lo mismo con los logros de aprendizaje.

Para retratar lo recién afirmado podemos revisar los resultados del Programa Internacional para la Evaluación de Alumnos (PISA) de la OCDE, que evalúa a estudiantes de quince años provenientes de escuelas privadas y públicas, principalmente, en lectura, matemática y ciencia. Cabe resaltar que esta evaluación no solo mide cuánto saben los alumnos en estas materias, sino que también explica cómo pueden extrapolar los conocimientos en la vida real (OCDE, 2016b).

De acuerdo a los resultados de PISA 2012 (OCDE, 2013), de los 65 países participantes, Perú se ubicó en el último puesto en las tres materias evaluadas. En PISA 2015, la última evaluación realizada, Si bien el país ha mejorado, aún se sigue posicionando en el último quintil en todas las materias (Alayo, 2016). Es así que, según los resultados de PISA 2015 (OCDE,

2016b), de los 72 países participantes, Perú se ubicó en el puesto 63 en ciencias y en el 61 en matemáticas y lenguaje.

Ahora bien, ¿a qué se debe este bajo desempeño de los estudiantes? En concreto, a la calidad de la educación que reciben, la cual depende a su vez de una serie de factores como, por ejemplo, un buen diseño curricular (Nicoletti, 2008; Casanova, 2012), una infraestructura y recursos materiales adecuados (Martínez & Riopérez, 2005; Scharager & Aravena, 2010) una adecuada estructura académica y administrativa (Scharager & Aravena, 2010), entre otros.

Sin embargo, diversos autores sostienen que es el docente un factor clave en la calidad educativa (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2005; Casanova, 2012; Díaz & Ñopo, 2016) y, por tanto, en el logro de los aprendizajes. En este sentido, Araujo, Carneiro, Schady y Cruz (2014) demuestran estadísticamente que un buen docente es capaz de mejorar el desempeño de sus estudiantes en tan solo un año, abarcando materias como las matemáticas y el lenguaje. Asimismo, Díaz (2015) afirma que el bajo nivel de la EBR en el Perú está relacionado, en parte, a la baja calidad educativa que reciben los docentes.

Este bajo nivel se evidencia en dos pruebas realizadas a nivel nacional. La primera fue la evaluación realizada por el MINEDU a los docentes recién egresados de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos (IESP)¹ públicos en el 2014. Los resultados fueron dramáticos, ya que, por mencionar un par de ellos, en el área de comunicación solo el 8.1% de egresados alcanzó un desempeño suficiente (el área con peor desempeño) y en enfoques pedagógicos solo 18.3% (el área con mejor desempeño).

La segunda fue la Prueba Nacional de Nombramiento Docente, en la cual participan docentes en actividad y que en sus dos últimas ediciones, 2011 y 2015, menos del 25% del total de postulantes aprobaron y, en particular, el 90% y 93% de los docentes concursantes de IESP públicos y privados, respectivamente, no superaron los puntajes mínimos requeridos en el 2015 (Ministerio de Educación [MINEDU], 2018a).

Estos resultados, como se mencionó, evidencian la crisis que atraviesa el nivel educativo de los docentes en el Perú y explican, en parte, el bajo rendimiento de los estudiantes en la evaluación internacional de aprendizaje descrita al inicio. No obstante, un dato de suma relevancia es que el 2014 el 73.9% de la matrícula de la EBR era pública (MINEDU, 2018b) y aproximadamente el 54.7% de sus docentes eran proporcionados por los IESP, de los cuales el

¹ En el Perú actualmente los docentes se forman en las facultades de educación de las universidades y en los Institutos de Educación Superior Pedagógica (IESP) públicos y privados.

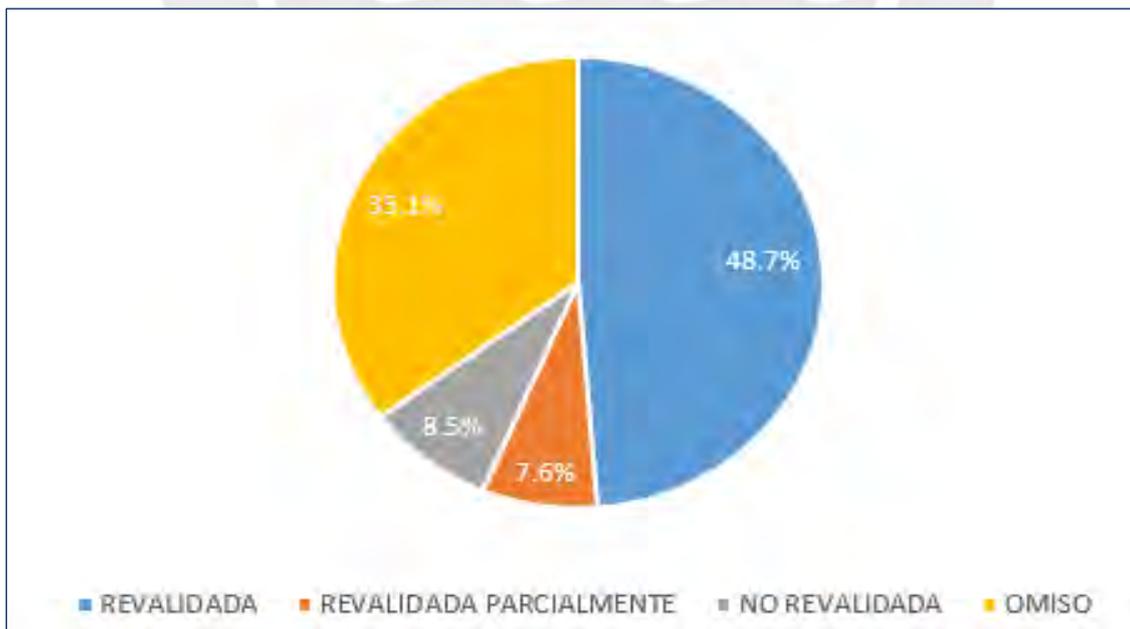
88.5% eran provenientes de un IESP Público (IESPP) (MINEDU, 2014). En otras palabras, casi el 50% de los docentes de las instituciones educativas de la EBR pública provienen de los IESPP.

En este contexto, buscando asegurar la calidad educativa de los IESP públicos y privados, en el 2015 el MINEDU, a través de la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID), encargada de proponer y evaluar la política de los IESP públicos y privados (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, 2015), inició el proceso de revalidación de las autorizaciones de funcionamiento de estos institutos (en adelante la Revalidación), la cual se sustentó en la Resolución Ministerial N° 514-2015-MINEDU (2015).

La Revalidación consistió en evaluar a los Institutos de Educación Superior Pedagógica (IESP) en aspectos como gestión institucional, infraestructura, equipamiento, propuesta pedagógica, etc. A fin de asegurar las condiciones básicas de calidad. Esta se dividió en dos, evaluación institucional y evaluación por carreras (de carácter pedagógico), y, de acuerdo a los resultados obtenidos, los IESP podían revalidar sus autorizaciones de tres a seis años.

En cuanto a los resultados de la revalidación, de acuerdo a la información reportada en el Sistema de Información de Gestión de la Educación Superior Pedagógica (SIGES) al 2017, de los 353 IESP que fueron convocados a dicho procedimiento, revalidaron totalmente el 48.7% y parcialmente el 7.6%, mientras que el 8.5% no revalidaron y el 35.1% no participaron del proceso. La distribución porcentual de los resultados de la Revalidación se puede apreciar en la Figura 1:

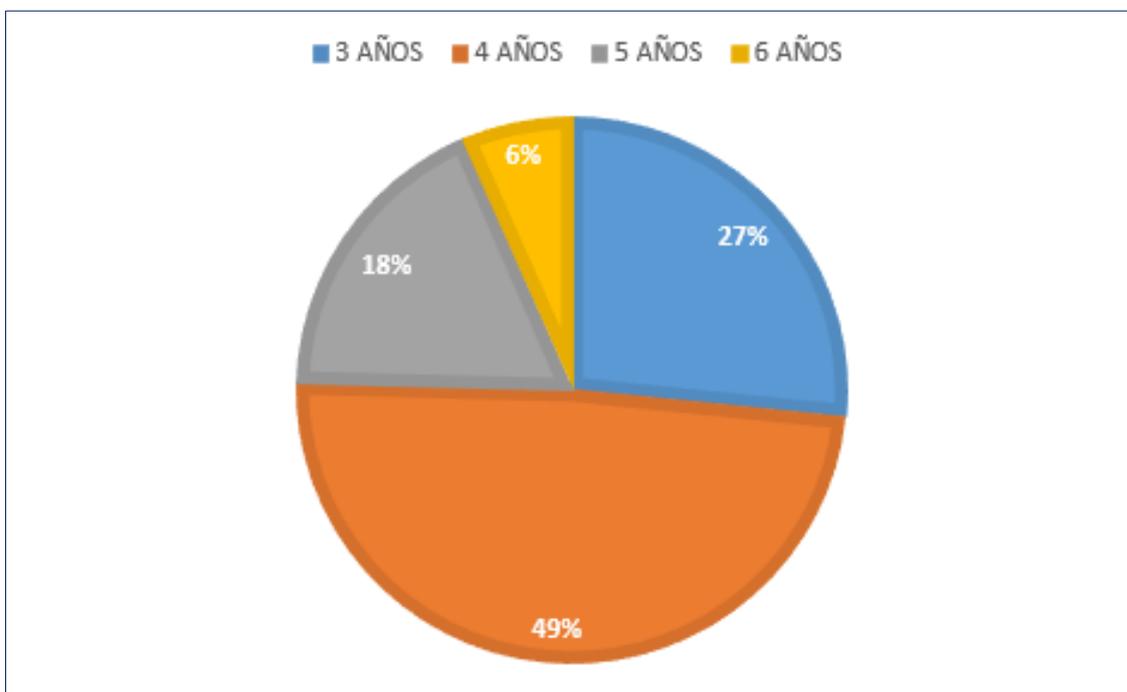
Figura 1: Distribución porcentual de los resultados de Revalidación



Adaptado de: DIFOID (2017)

Ahora bien, de los institutos que revalidaron, el 26.6% lo hizo por 3 años, el 48.7% por 4 años, 18.1% por 5 años y solo el 6.5% lo hicieron por 6 años (DIFOID, 2017), cantidad máxima de años por la que se podía revalidar.

Figura 2: Distribución porcentual por años revalidados



Adaptado de: DIFOID (2017)

¿Cómo fue que la DIFOID evaluó a los IESP? Para esta evaluación, la DIFOID utilizó la Matriz de Criterios, Indicadores, Sistema de Puntaje y Medios de Verificación para el Procedimiento de Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógicos (en adelante Matriz de Revalidación), un instrumento que define los criterios, el sistema de puntaje y los medios de verificación para cada indicador (ver Anexo B) a utilizar en la Revalidación.

Esta matriz está compuesta de 22 indicadores: 12 indicadores para la evaluación institucional, siete para la evaluación por carrera y tres indicadores de carácter informativo. De los indicadores de evaluación institucional, siete pertenecen al criterio de gestión institucional, siendo el resto criterios de infraestructura y servicios de apoyo. Como ejemplo de un indicador del criterio de gestión institucional, en la siguiente tabla se muestra el primero de la Matriz de Revalidación, su definición y sus medios de verificación.

Tabla 1: Definición y medios de verificación del indicador Formulación del PEI

Nombre del Indicador	Definición del Indicador	Medios de Verificación del Indicador
Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	El Instituto formula su PEI, teniendo como base las Políticas Nacionales, el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER) o las demandas del entorno y con la participación de la comunidad educativa.	• Copia Simple de la Resolución Directoral de aprobación del último PEI.
		• Copia Simple del último PEI aprobado.
		• Copia Simple de las actas de reuniones u otras evidencias escritas que indiquen quiénes participaron en la elaboración, revisión o actualización del último PEI aprobado.

Adaptado de: Resolución Ministerial N° 514-2015-MINEDU

Cabe resaltar que se enfatiza la evaluación de la gestión institucional, ya que esta es el conjunto de políticas y procesos que brindan soporte a la propuesta pedagógica de las instituciones educativas (UNESCO, 2011).

A pesar de ello, como se aprecia en la Tabla 1, la evaluación realizada por la DIFOID consistió únicamente en la verificación de la entrega de una serie de documentos (los medios de verificación) que se les solicitó a los IESP, más no se corroboró como se llevaban a cabo sus procesos en la práctica. En los únicos indicadores que se realizó una comparación de la documentación presentada con la realidad fue en los de infraestructura, no obstante, esta se hizo posterior a la revalidación de la autorización de funcionamiento.

Es así que surge la siguiente interrogante: ¿estos medios de verificación aseguran una gestión institucional de calidad en los IESP? Para responder esta pregunta se realizará un estudio de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, siguiendo la estrategia de investigación del estudio de caso en el IESPP María Madre de la región Callao, para lo cual se realizará una auditoría interna de procesos basada en la metodología de la ISO 19011 (2011). Todo ello con el propósito de poder identificar la posible existencia de brechas entre los procesos y los resultados obtenidos por el mencionado instituto en los indicadores de gestión institucional evaluados durante la Revalidación y, así, cuestionar la efectividad de los medios de verificación utilizados por la DIFOID.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Evaluar los medios de verificación de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de IESP en el 2016 mediante el estudio de caso del IESPP María Madre.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar los criterios normativos asociados a los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la revalidación de IESP en el 2016.
- Describir los procesos de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación en base a la auditoría interna realizada al IESPP María Madre.
- Identificar si existen brechas entre los procesos y los resultados obtenidos por el IESPP María Madre en los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de IESP en el 2016.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

¿Los medios de verificación de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID en el 2016 para la Revalidación de IESP aseguran una gestión institucional de calidad en el IESPP María Madre?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los criterios normativos asociados a los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID en el 2016 para la Revalidación de IESP?
- ¿Cómo son los procesos de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación en base a la auditoría interna realizada al IESPP María Madre?
- ¿Existen brechas entre los procesos y los resultados obtenidos por el IESPP María Madre en los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de IESP en el 2016?

5. Hipótesis

5.1. Hipótesis general

Los medios de verificación utilizados por la DIFOID en la Revalidación no aseguran una gestión institucional de calidad en el IESPP María Madre, dado que solo se limitan a la recepción y verificación de documentos. Asimismo, si bien la DIFOID realiza una fiscalización posterior, esta se enfoca solo en corroborar el efectivo cumplimiento de los indicadores de la evaluación institucional relacionados a infraestructura, más no a los de gestión institucional.

5.2. Hipótesis específicas

- Los criterios son los indicados en la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de IESP, por ejemplo, contar con un PEI actualizado al 2015, vincular el PEI con el PEN y PER, vincular las actividades del PAT con los objetivos del PEI, cumplir con la normativa vigente para la selección de formadores, contar con un plan de gestión de recursos propios, captar ingresos propios, etc.
- Los procesos de gestión institucional del IESPP María Madre están desarticulados entre sí debido a la poca coordinación entre áreas y, por tanto, el instituto no cuenta con un sistema de gestión. No obstante, cada uno de ellos está estructurado, es decir, siguen procedimientos claros al cumplir con los criterios normativos establecidos.
- Sí existen brechas entre los procesos y resultados obtenidos por el IESPP María Madre en todos los indicadores de gestión institucional, puesto que los medios de verificación (documentos) utilizados resultan insuficientes para poder describir efectivamente la realización de los procesos.

6. Justificación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan algunos criterios para justificar un trabajo de investigación, es decir, criterios que permiten sustentar razonablemente la realización del mismo. Si bien los autores mencionan como los principales criterios la conveniencia, la relevancia social, el valor teórico, la utilidad metodológica y las implicancias prácticas (Hernández et al., 2010), en el caso de la presente investigación se identificaron los siguientes criterios para justificar la elaboración de la misma.

En primer lugar, bajo el criterio de conveniencia, la investigación se consideró necesaria, puesto que si bien la DIFOID realizó la Revalidación mediante la cual, de manera general, otorgó la posibilidad a los Institutos pedagógicos privados y públicos de seguir operando, este procedimiento, que de cierto modo es una suerte de evaluación, presentó una limitación en sí misma. Dicha limitación estuvo relacionada, por un lado, a los mecanismos de control que se emplearon para determinar si un instituto revalidaba o no, pues los recursos, tanto económicos como humanos, con los que contó la Dirección fueron insuficientes para verificar de manera eficaz toda la documentación que los IESP presentaron para sustentar su correcto funcionamiento. Por otro lado, la mencionada limitación está vinculada a los medios de verificación que se utilizaron en la Revalidación, ambos aspectos que en conjunto hacen complicado que la DIFOID realice una adecuada evaluación de los institutos. En este sentido, el presente trabajo aporta en la

identificación de oportunidades de mejora para el procedimiento de revalidación y, con ello, garantizar el aseguramiento de un servicio educativo de calidad.

En segundo lugar, la investigación posee relevancia social, ya que, en última instancia, aborda un tema crítico para la gestión pública en nuestro país, a saber: la educación. De forma general, la educación es fundamental tanto para el desarrollo económico, social y humano de los países (Briceño, 2011). Por tanto, garantizar que la evaluación de la calidad educativa que se realice a los institutos pedagógicos es fundamental, puesto que es una de las instituciones en donde se forman a los futuros docentes de nuestro país.

En tercer lugar, también podemos destacar las implicancias prácticas del presente estudio, dado que se realizó una descripción y análisis de los procesos detrás de cada uno de los indicadores de gestión institucional seleccionados, lo cual, evidentemente, podrá servir a otros institutos pedagógicos u otras instituciones educativas como modelo de gestión, dado que el IESPP María Madre se encuentra en el grupo de institutos con mejor puntaje, por lo que podría considerárselo como un ejemplo en el Perú. Asimismo, para el mismo IESPP María Madre la investigación tiene implicancias prácticas, pues esta descripción de sus procesos de gestión institucional les servirá para el futuro proceso de licenciamiento propuesto en la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, evaluación más exigente que la Revalidación.

7. Viabilidad

Para analizar la viabilidad de la presente investigación se tuvo en cuenta una serie de factores, algunos señalados por Hernández et al. (2010), a saber, acceso al contexto de estudio, acceso geográfico, recursos financieros, tiempo y conocimiento técnico.

El principal factor analizado antes de iniciar la investigación fue el acceso al contexto de estudio, es decir, se examinó cuán factible sería el acceso al instituto y a la información requerida. Estos dos aspectos se pudieron manejar, dado que, en el 2017, un integrante del equipo de investigación laboró en la DIFOID lo cual facilitó en gran medida el acceso al IESPP María Madre, puesto que por temas laborales ya habían tenido coordinaciones previas a la investigación. No obstante, de todas maneras se entregó a la directora del instituto, la Mg. Berta Angélica León Tazza, una carta de presentación del equipo de investigación, un resumen de la investigación y el plan de auditoría, a fin de formalizar y garantizar el acceso a la institución y a la información requerida.

Respecto al acceso geográfico, recursos financieros y tiempo, la selección del IESPP fue apropiado, puesto que el instituto auditado se ubica en la región del Callao la cual es cercana a la

ciudad de Lima, ciudad de residencia del equipo de investigación. Ello a su vez fue conveniente pues, por un lado, hizo posible la realización de la auditoría, ya que el equipo de investigación se tuvo que adaptar a la disponibilidad de tiempo de los representantes de la institución para las entrevistas y demás requerimientos y, por otro, conllevó que el tiempo de desplazamiento y los gastos de movilidad sean bajos en comparación a si se hubiera seleccionado un instituto de otro departamento.

En relación al conocimiento técnico para realizar la investigación, todos los integrantes del equipo llevaron un curso de capacitación en gestión por procesos en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (ver Anexo C), con el fin de poder describir adecuadamente los procesos de gestión institucional del IESPP seleccionado. Adicionalmente, un integrante del equipo de investigación llevó el curso de Interpretación y Formación de Auditor Interno en la Norma ISO 9001 (2015) en SGS ACADEMY (ver Anexo D) para poder manejar la metodología de auditoría de la ISO 19011 (2011) utilizada para el trabajo de campo.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta el marco teórico, dividido en siete secciones, en el que se sustentó el trabajo de investigación. En la primera y segunda sección se desarrollan los conceptos generales de calidad y gestión educativa, respectivamente, fundamentales para poder abordar mejor el problema de investigación, especialmente la Revalidación (ver Capítulo 3), dado que esta implica aspectos más particulares como calidad educativa o gestión institucional.

En las secciones tercera, cuarta, quinta y sexta se aborda la gestión por procesos, indicadores, evaluación y auditoría, respectivamente, aspectos necesarios para la investigación ya que brindan los conocimientos metodológicos y técnicos necesarios para el desarrollo del trabajo de campo y análisis de resultados. Finalmente, en la séptima sección se describe una serie de principios para una gestión de calidad, en base a la ISO 9001 (2015) y la Secretaría de Gestión Pública, a fin de poder elaborar las recomendaciones del estudio (ver Capítulo 6).

1. Calidad

La calidad es un concepto que ha ido evolucionando ante los distintos enfoques de gestión de calidad que se han desarrollado por distintos autores, siendo los más importantes Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa (Carrillo, Pons & Villa, 2010). A continuación, se realizará una revisión breve sobre el concepto de calidad según la perspectiva de los principales autores para, luego, llegar a definir lo que se entenderá por calidad educativa en el presente estudio.

1.1. Discusión y definición de la calidad

Deming, (1988, citado en Hoyer & Hoyer, 2001) señala la dificultad que conlleva definir la calidad, pues esta implica medir las necesidades futuras de los usuarios para diseñar el producto a fin de poder fabricarlo a un precio accesible, no obstante, estas necesidades están en constante cambio. También el concepto de calidad cambia según el agente, no es lo mismo la calidad desde la perspectiva del usuario que el operario. En conclusión, Deming concibe la calidad relacionada estrechamente a la satisfacción del cliente y a la productividad; a su vez, resalta que esta es multidimensional al no basarse en solo un agente o característica.

Feigenbaum (1986) define la calidad como todas las características del producto o servicio relacionado directamente con la satisfacción del cliente. Para Ishikawa (1985), la calidad consiste en cumplir los requerimientos cambiantes del cliente, por ello es importante realizar un mercadeo interno para saber que diseñar, cómo producir y vender al cliente y no fabricar productos a los que este tendría que adaptarse.

Según Juran (2001), la calidad tiene dos significados opuestos. El primero es la calidad como característica del producto que se ajusta a las necesidades del cliente y que, por ende, las satisface. Esta concepción se orienta a un pensamiento de ingreso, en el cual el producto que satisface más al cliente debe de contar con más características y, por tanto, mayor inversión. El segundo significado de la calidad se traduce en ausencia de deficiencias, es decir, ausencia de errores que eviten doble esfuerzos, fallos de producción, quejas de los clientes e insatisfacción en general. Esta concepción se orienta a un pensamiento de coste, en el cual un mayor nivel de calidad implica un menor coste para la organización.

Shewhart (1931, citado en Hoyer & Hoyer, 2001) concebía la calidad en dos dimensiones. La primera es la correspondiente al ámbito objetivo del producto, conformado por las propiedades de este, independiente de lo que el cliente desee. La segunda dimensión es la correspondiente al ámbito subjetivo, en la cual se hace complejo afirmar que un producto es bueno ya que está relacionado a un deseo humano en particular; por ello, es complejo comparar productos bajo esta dimensión dado que involucra numerosas variables que conforman el “valor” del producto.

En síntesis, de las definiciones citadas del concepto de calidad, podemos identificar al menos dos propiedades de esta. La primera es que trata acerca de productos o servicios con características medibles (objetivas) que satisfacen requerimientos previamente definidos. La segunda propiedad refiere a la satisfacción del cliente, para que un producto o servicio sea de calidad debe de satisfacer las necesidades del cliente, y aún más, debe satisfacer lo no medible, lo subjetivo y cambiante. Por ello, en la presente investigación se utilizará la definición de calidad presentada por Jalaboyes (2010), quien considera la calidad como la situación donde las necesidades y expectativas de un producto o servicio (sean objetivas o subjetivas) son superadas o al menos igualadas por las perspectivas del cliente después de su uso.

1.2. Calidad en la gestión pública

De acuerdo a la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública” de la cual Perú es parte y la cual fue elaborada por El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] (2008, p. 7), “la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”.

Asimismo, para el CLAD (2008), la gestión pública estará orientada a la calidad si, primero, esta está enfocada en servir y satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y si, segundo, es una orientada a resultados. Cabe resaltar que para que las entidades públicas tengan una gestión de calidad necesariamente deberán funcionar en base a procesos y deberán,

también fundamentar sus estrategias en datos y evidencias, a partir de lo cual deberán plantear sus objetivos, metas y compromisos de desempeño (CLAD, 2008).

Ahora, son diecisiete los principios detrás de una gestión pública de calidad, según el CLAD (2008), a saber: servicio al ciudadano, legitimidad democrática, transparencia y participación ciudadana, legalidad, coordinación y cooperación interadministrativa entre entidades públicas, ética pública por parte de los funcionarios, acceso universal de los ciudadanos a los servicios públicos, continuidad en la prestación de servicios públicos, imparcialidad en la atención a los ciudadanos, eficacia, eficiencia, economía, responsabilidad (rendición de cuentas de los funcionarios ante los ciudadanos y control social sobre la gestión pública) y evaluación permanente y mejora continua.

1.3. Calidad educativa

Ahora bien, al igual que el concepto de calidad, no existe un consenso sobre lo que se entiende por calidad educativa, ya que como señalan Scharager y Aravena (2010); Casanova (2012); Salas (2013) y Giorgetti, Romero y Vera (2014), el concepto es multidimensional (la calidad es el resultado de una combinación de distintos factores), dinámico (varía a lo largo del tiempo), contextualizado (depende de las valoraciones y necesidades de cada sociedad) y, en última instancia, depende de lo que entienda cada autor por él.

Así, para Nicoletti (2008), las múltiples perspectivas impiden definir una sola realidad como óptima para la calidad educativa, esta puede adquirir numerosas connotaciones dependiendo de la mirada que le demos, presentándose perspectivas pedagógicas, culturales, económicas y sociales. Pese a ello, Nicoletti plantea que a raíz de las definiciones dadas por los especialistas se identifican cuatro elementos propios de la calidad educativa. El primero es la calidad del diseño, donde se define las características deseadas para el servicio educacional, son los objetivos que se desean lograr con los planes y programas, planteando el nivel de logro deseado. El segundo es la calidad de conformidad, determinada por los procesos de enseñanza, supervisión y orientación. El tercero es la calidad de disponibilidad, el producto educacional responde cuando se le requiere. Por último está la calidad de servicio al usuario, la educación debe saber responder a los errores del servicio educacional.

Por su parte, Martínez y Riopérez (2005), afirman que una educación es de calidad; primero, si la educación impartida es funcional, es decir, si está en concordancia con las necesidades de formación de la sociedad; segundo, si es eficaz en la consecución de las metas educativas trazadas y; tercero, si es eficiente en el uso de los recursos.

Según Scharager y Aravena (2010) la calidad educativa se compone de 3 elementos. El primer elemento refiere a la estructura, es decir, a que el programa o carrera articula sus recursos materiales y humanos en actividades dirigidas al logro de los objetivos de la institución, estos suelen conllevar una coherencia con los propósitos institucionales, condiciones normativas y una estructura académica y administrativa.

El segundo elemento refiere al proceso de formación, son los aspectos como organización curricular, métodos pedagógicos, dotación académica, mecanismos de apoyo a los estudiantes, calidad y cantidad de infraestructura, apoyo técnico y demás recursos enfocados en satisfacer plenamente los propósitos de la organización (Scharager & Aravena, 2010). El tercer elemento refiere a los resultados. La calidad en educación se relaciona con la calidad del producto, entendida como la percepción de la calidad de la formación de egresados y cumplimiento de los propósitos de la carrera. En síntesis, Scharager y Aravena (2010) consideran calidad educativa al programa de enseñanza que desarrolle los elementos de estructura, formación y resultado.

Desde la perspectiva de Casanova (2012), la calidad educativa está relacionada, en general, a la mejora continua del proceso formativo, a la calidad del docente y al diseño curricular; todos los elementos se encuentran bajo un marco que exige un cambio constante para adaptarse al contexto dinámico y cambiante de la sociedad.

Como resultado de los distintos enfoques aportados por diferentes autores e instituciones, encontramos diferentes perspectivas sobre el concepto, cada una desde la conveniencia de la investigación y objetivos del autor, entre los elementos comunes encontramos la importancia de contextualizar la educación en un ambiente de constante cambio, según lo que requiera la sociedad, tal como indica Nicoletti (2008) y Martínez y Riopérez (2005), para ello es necesario una mejora continua constante a pesar de no existir ningún fallo, según Casanova (2012). La calidad también encuentra como elemento fundamental el crear un diseño curricular capaz de articular la filosofía de calidad del instituto en un programa educativo concreto, señala Casanova (2012) y Nicoletti (2008). La calidad a su vez depende no solo de un buen programa y diseño curricular, sino también de la capacidad docente para impartir la educación, aspecto fundamental señalado por la UNESCO (2005) y Casanova (2012). Para cumplir los objetivos planteados se debe de contar con una infraestructura y recursos materiales adecuados que deben de ser asignados de manera eficiente y eficaz según Scharager y Aravena (2010), Martínez y Riopérez (2005) y UNESCO (2005).

En este sentido, en la presente investigación se define calidad educativa de tal forma que contenga los elementos ya mencionados, por ello, la definición que se utiliza es la propuesta en el Modelo de Aseguramiento de Calidad Educativa (MACE) elaborado por el Consejo de

Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria (CONEACES, 2008), con el fin de precisar el alcance y criterios de calidad establecidos a través de un modelo debidamente sustentado y, a su vez, poder evaluar la calidad educativa de las Instituciones de Formación Docente.

De manera general, en el modelo se considera calidad educativa como “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” (CONEACES, 2008, p. 10). Este nivel se logra mediante la articulación de cuatro dimensiones: los Procesos Académicos; la Gestión Institucional; los Servicios de Apoyo; y Resultados e Impacto. Procesos académicos se conforma por procesos de diseño curricular, promoción de la investigación académica, la calidad en el grado de titulación, entre otros. La Gestión institucional se conforma por los procesos de gestión administrativa, gestión docente, presupuestal y organizacional de la institución. Servicios de apoyo se conforma por variables como la infraestructura, equipamiento, sistema de información, etc. Por último, Resultados e impacto refiere al seguimiento de los egresados, la construcción de la imagen institucional y la proyección social entendida como su relación con la comunidad. (CONEACES, 2008). Ver Anexo E para apreciar el MACE a mayor detalle.

En conclusión, en la presente investigación se entenderá por calidad educativa la definición propuesta en el MACE, esta a su vez se sitúa en un concepto más amplio de calidad en el que, como se ha señalado líneas arriba, el producto ofrecido a los usuarios, al menos, iguala sus necesidades y expectativas con las percepciones del producto. Por ello, las dimensiones funcionan en conjunto para determinar la calidad educativa de la institución. A partir de los requerimientos de los grupos de interés, se diseñan los Procesos académicos, en interrelación con los procesos de Gestión institucional y los servicios de apoyo, generando los resultados e impacto deseados (CONEACES, 2008).

2. Gestión Educativa

2.1. Definición de la Gestión Educativa

Luego de haber definido el concepto de calidad educativa, haremos lo propio con el medio que permite alcanzarla, a saber, la gestión educativa. Cuando se trata de definir la gestión educativa, autores como Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009) la definen en términos generales, como el proceso continuo de dirección y toma de decisiones que implica el planeamiento, implementación de procesos y la evaluación de los mismos, en el desarrollo de las actividades rutinarias de la institución educativa para el cumplimiento de su misión o razón de ser. Por su parte, la UNESCO (1994) menciona que se trata de aunar factores dispersos que permitan que los agentes de los sistemas educativos logren los resultados esperados, esto es, adquirir una educación de calidad.

En pocas palabras, la gestión educativa es la aplicación de procesos de gestión aplicados al campo educativo. De acuerdo a Cassasus (2000), al Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE, 2000), a Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009); y a la UNESCO (2011) el concepto de gestión educativa conlleva a pensar en una organización sistémica donde interactúan diversos elementos de la vida cotidiana de la institución. Por ello, al definirla debemos comprender que se relacionan los conceptos teóricos que involucra la gestión organizacional, como los aspectos prácticos de la cotidianidad de la educación (Cassasus, 2000).

Existe un tercer elemento que compone a la gestión educativa y son los discursos de las políticas educativas (Cassasus, 2000). Una política educativa es, según Correa de Molina (2004, p. 21) “la acción del gobierno de un determinado país en materia de educación y enseñanza”. En ese sentido, este elemento implica que los esfuerzos de gestión y los intereses u objetivos trazados en la institución educativa se ven influenciados en gran parte por los intereses de las políticas educativas del país en las cuales se enmarca.

En conclusión, se debe entender que la gestión educativa abarca varios elementos y esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales (IPE, 2000). La gestión educativa no es solamente pragmática y teórica como podría pensarse, sino que el elemento político está inscrito en su práctica (Cassasus, 2000).

2.2. Gestión institucional

Como se mencionó, en una institución educativa conviven distintos elementos internos y externos, entre los miembros de la comunidad educativa y el contexto cultural, normativo y político de la institución. Por su parte, la gestión institucional es el conjunto articulado de

características, procesos y políticas que permite llevar a cabo el plan pedagógico que busca desarrollar la institución y sus miembros (UNESCO, 2011).

De acuerdo a Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) son cuatro las dimensiones de la gestión educativa, a saber: dimensión pedagógica, dimensión organizacional, dimensión administrativa y dimensión comunitaria.

- La dimensión pedagógica se relaciona a los procesos de enseñanza y aprendizaje que involucran a la institución y sus miembros. Abarca aspectos como las modalidades de diseño curricular, prácticas pedagógicas, estilos de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, la actualización y formación docente, entre otras.
- La dimensión organizacional se refiere a los aspectos estructurales formales e informales que definen el estilo de funcionamiento de cada institución educativa y al modo en que sus principales actores se organizan para el buen funcionamiento. Asimismo, comprende el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para que la escuela responda de manera autónoma a las transformaciones de prácticas o estructuras que se exigen en su contexto. Para ello se toman en cuenta las políticas y la visión de la organización que sirven de guía.
- La dimensión administrativa se vincula a las acciones estratégicas del gobierno para el manejo de los recursos financieros, humanos, materiales, así como de tiempo e información relacionada a los miembros de la institución educativa. Comprende los procesos técnicos para el desarrollo de los objetivos y proyectos, así como el monitoreo constante y la rendición de cuentas. En esta dimensión se busca alinear los intereses individuales con los organizacionales para facilitar la toma de decisiones.
- La dimensión comunitaria se relaciona con el contexto externo de la institución y cómo este participa e influye en la toma de decisiones para la consecución de objetivos. Bajo esta dimensión se gestiona el modo en que la institución se relaciona con la comunidad, responde a sus demandas y considera a la cultura de su entorno.

En conclusión, definimos gestión institucional, según Frigerio et al. (1992) y UNESCO (2011), como los procesos, actividades y formas en las que opera una institución educativa de manera interna y externa para cumplir con sus objetivos y su misión pedagógica.

3. Gestión por procesos

3.1. Definición de procesos

El concepto de proceso es un término ampliamente definido en el campo académico. Según Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008) un proceso es cualquier conjunto de actividades en las que se transforma insumos para obtener productos para el cliente. Una definición similar nos presenta Alonso (2010) al afirmar que “Cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en resultados puede considerarse un proceso” (2010, p.17).

Bravo (2008) critica esta definición tradicional que define el proceso como un ciclo de actividades que transforma entradas en salidas al ser insuficiente, ya que no incorpora conceptos claves como intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones entre actividades y procesos ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente.

Ante ello Bravo (2008) define proceso como un conjunto de actividades, interacciones, transacciones, entre otros componentes que transforma entradas en salidas que cumplen un objetivo completo y agregan valor a los clientes del proceso en un determinado periodo de tiempo de forma irreversible. Del mismo modo, la Secretaría de Gestión Pública (SGP, 2014) coincide con Bravo al definir un proceso como la secuencia de actividades que transforman recursos o entradas en salidas o productos, siempre que añadan valor a estas en cada etapa de la cadena de valor. Por lo anteriormente mencionado consideramos la definición que propone Bravo (2008) como el concepto de proceso de la presente investigación.

Cabe resaltar que los procesos pueden ser clasificados de diferentes maneras, por ejemplo, Bravo (2008) los clasifica en procesos estratégicos, procesos del giro del negocio (operacionales) y procesos de apoyo.

3.2. Enfoque de procesos en la gestión educativa

Pernett (2004) establece que para hablar verdaderamente de una gestión por procesos en una institución educativa, se deben definir, determinar, explicitar, detallar, y legitimar institucionalmente los procesos enmarcados en el campo curricular y administrativo.

La gestión por procesos implica, según Portero (2007), una nueva percepción de la gestión de los procesos educativos, caracterizada por tres cambios importantes en las instituciones educativas. El primer cambio es una orientación de las actividades a la satisfacción de sus clientes, conformado por: alumnos; padres y familiares; personal de administración y servicios, docentes

y directivos; comunidad y entorno social donde el centro presta sus servicios; y empresas e instituciones.

El segundo se refiere a que la asignación de responsabilidades del personal en la organización adquiere carácter transversal y no departamental como tradicionalmente se realiza. Ello quiere decir que la asignación de tareas no se dará de forma departamental, sino en función de la intervención en los procesos. Es una visión más plana y sencilla, por ende menos burocrática.

El tercer cambio es la evaluación de la gestión en base a indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos. De esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas es insuficiente, se busca los resultados planificados para cada proceso.

Todos los cambios que conlleva la gestión por procesos son necesarios según Pernet (2004) “porque las organizaciones educativas son tan eficientes como lo son sus procesos” (2004, p.2). La gestión de procesos evita el formalismo burocrático que no da solución a los problemas cotidianos.

Alonso (2010), señala que uno de los principios para contar con un sistema de calidad en una organización es el enfoque basado en procesos y afirma que es necesario que el centro educativo identifique los procesos del sistema, su secuencia e interacción; asimismo, una vez que la organización determine y describa sus procesos debe establecer los métodos para su control y seguimiento; los recursos e información para su desarrollo operativo y, por último, el análisis y la implementación de las acciones necesarias para el logro de objetivos y la mejora continua.

3.3. Sistematización y análisis de procesos

Para el análisis de procesos, numerosos autores han desarrollado una secuencia de pasos dependiendo de los objetivos que se pretendan alcanzar. Dado que en la presente investigación se realiza una auditoría de procesos, a continuación se describen las herramientas que faciliten la identificación, clasificación y diagramación de los procesos.

3.3.1. Métodos de recopilación de datos

Respecto a las herramientas para documentar un proceso, rescatamos tres, a saber: el mapa de proceso, el diagrama de proceso y la herramienta PEPSU, las cuales desarrollamos a continuación.

a. Los mapas de procesos

Son representaciones gráficas de los procesos identificados que permiten apreciar su secuencia, así como su clasificación (Estratégicos, operacionales o de apoyo) y por lo tanto, la jerarquía de los mismos (Alonso, 2010).

Por lo general, la jerarquía de procesos se entiende por la agrupación de un conjunto de procesos en uno más general, dando paso a la existencia de macro- procesos (procesos de nivel 0), sub procesos (procesos de nivel 1) y procedimientos (SGP, 2014).

Se entiende por macro proceso a la agrupación de los principales procesos que abarcan diferentes campos de la organización. Por último, sub procesos se define como el fragmento o bien específico que forma parte de un proceso más grande (SFP, 2016).

b. Diagramas de Proceso

Un diagrama es la descripción de un proceso mediante flujogramas, es decir, una representación gráfica que muestra la secuencia de un proceso, sus responsables, las tareas y la documentación de apoyo (procedimientos, instrucciones, actas, registros, etc. (Alonso, 2010).

c. PEPSU

La herramienta PEPSU, conocida también como SIPOC por sus siglas en inglés, es un diagrama de flujo de alto nivel que permite visualizar los pasos secuenciales de un proceso. Es de gran utilidad para identificar procesos, clarificar partes implicadas e identificar clientes, siendo el diagrama un insumo importante para el posterior desarrollo de flujogramas del proceso (Santiago, 2016).

4. Indicadores

4.1. Definición

Como se ha mencionado, el desempeño de las organizaciones educativas, su gestión institucional y el cumplimiento de sus procesos se mide a través de indicadores. De acuerdo a Guzmán (2007), “los Indicadores de Desempeño corresponden a algoritmos matemáticos o fórmulas de medición, que entregan una valoración cuantitativa del desempeño, pero que por sí solos no explican ese resultado” (2007, p.12).

4.2. Tipos de indicadores

Bonnefoy y Armijo (2005) clasifican los indicadores de desempeño en dos grandes grupos: indicadores según su ámbito de medición e indicadores según su dimensión de evaluación.

4.2.1. Indicadores según ámbito de medición

Este primer grupo está vinculado a la medición de aquellas variables relacionadas al cumplimiento de los objetivos trazados y se divide en cuatro tipos de indicadores:

- **Indicadores de insumos:** Este tipo de indicadores mide de forma cuantitativa el uso de recursos materiales, económicos o humanos para la producción de bienes o servicios. Por ello, este tipo de indicadores es preferible para poder conocer cuántos recursos se invierten en la consecución de un resultado, más no en si se está alcanzando el mismo.
- **Indicadores de procesos:** Son aquellos indicadores que miden la forma de cómo se producen los bienes o servicios. Este tipo de indicador es preferible cuando la medición de los productos o resultados sea compleja.
- **Indicadores de productos:** Este tipo de indicador cuantifica la provisión de productos (bienes o servicios) provistos por una institución pública. De manera similar a los indicadores de insumos, este tipo de indicadores no permite conocer si se están alcanzando los objetivos propuestos ni la cantidad de recursos empleados para la provisión de los bienes o servicios.
- **Indicadores de resultado final o impacto:** Este tipo de indicadores miden los resultados en relación al fin último que llevó a la provisión de los bienes o servicios.

4.2.2. Indicadores según dimensión de evaluación

Este segundo grupo está relacionado a la valoración que se realiza sobre las acciones emprendidas y, por tanto, se orientan a mejorar la gestión institucional y la toma de decisiones. Los cuatro tipos de indicadores de este segundo grupo son los siguientes:

- **Indicadores de eficacia:** Estos indicadores miden el grado en que la institución está alcanzando los objetivos propuestos.
- **Indicadores de eficiencia:** Este tipo de indicadores miden el uso de recursos por parte de la institución para la provisión de bienes o servicios, en otras palabras, la productividad.
- **Indicadores de economía:** Estos indicadores miden el manejo de los recursos empleados para la producción de los bienes y servicios.
- **Indicadores de calidad:** Estos indicadores miden la accesibilidad y pertinencia de los bienes y servicios provistos.

4.3. Limitaciones y recomendaciones en la construcción de indicadores

De acuerdo a Bonnefoy y Armijo (2005), la OCDE (2009), Pollit, Harrinson, Bal, Dowswell, & Jerak (2007) y Marcel, Guzmán y Sanginéz (2014), algunas de las limitaciones y riesgos presentes en la construcción de indicadores son los siguientes:

- Dado que los indicadores son simples expresiones matemáticas resultantes de la relación entre variables, no explican el porqué de la expresión o resultado obtenido, limitando con ello su utilidad en la toma de decisiones. Por esta razón, se debe complementar la información brindada por los indicadores con otras fuentes, primarias o secundarias, a fin de generar conclusiones más precisas y, así, no generar cierto rechazo por el uso de indicadores.
- Cabe la posibilidad de que mientras se formulan y, por tanto, analicen más indicadores, se puedan encontrar contradicciones y, así, podría darse el caso que algunos indicadores logran sus metas trazadas y otros no. Aquí lo importante es que los actores que mejor conocen el tema en análisis, de manera consensuada, puedan ponderar el peso e importancia de cada indicador.
- Los resultados que arrojen los indicadores pueden haber sido afectados por factores externos a las variables mismas del indicador, esto puede llevar a juicios y conclusiones erradas. Por ello, es recomendable que se lleve un registro simple de estos factores externos a fin de tenerlos en cuenta al momento de realizar el cálculo de los indicadores.
- La tarea de construcción, medición y análisis de los indicadores no debe ser llevada a cabo por unas cuantas personas, sino que debería involucrar a las diferentes áreas de la institución vinculadas a las cuestiones que están siendo examinadas.
- Los sistemas de indicadores pueden crear incentivos perversos, es decir, pueden promover comportamientos opuestos a los que se pretenden conseguir o, en su defecto, pueden promover comportamientos no deseados. Por ejemplo, si en una institución se busca monitorear la gestión institucional y los indicadores en su mayoría están orientados en la dimensión de eficiencia, evidentemente la institución tenderá a priorizar la eficiencia en su gestión y descuidar las dimensiones de eficacia, economía o calidad. O, simplemente, la entidad evaluada podría saber cómo aparentar un buen desempeño, por ejemplo ocultando o mostrando información que lo aparente.
- Un sistema de indicadores también puede generar un trade off entre la medición de resultados significativos y resultados relevantes. En muchos casos, las instituciones no cuentan con sistemas de recolección de información regulares ni con el tiempo de gestión y político necesario, lo que lleva a que estas construyan un sistema de indicadores con la información que cuentan, midiendo con ello aspectos no tan relevantes y, por tanto, no cumpliendo con el objetivo inicial de medición. Es así que la dimensión más medida es

la de eficacia, dejando de lado con ello la forma en cómo se alcanzó el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

- Al construir un sistema de indicadores existe una tendencia en tratar de medir todo, tanto en ámbito de control como en dimensión de evaluación. Esto se explica en parte por la falta de importancia que tiene en las instituciones el uso de indicadores para la toma de decisiones, lo que conlleva a que la realización de estos quede en manos de personal que no tenga claro los aspectos estratégicos de la organización y, por tanto, no pueda priorizar la generación de indicadores.

5. Evaluación

5.1. Definición de evaluación

Si bien los indicadores nos brindan una valoración del desempeño, se requiere una evaluación para explicar el resultado. Las maneras en las que esta es conceptualizada dependen de numerosas variables. Stufflebeam, Madaus y Kellaghan (2002) enumeran diversas variables que influyen a la hora de definir el concepto de evaluación, por ende es comprensible que los evaluadores a veces sigan un enfoque en un tipo de asignación de evaluación, y un enfoque muy diferente en otro contexto. Teniendo en cuenta el factor contextual en la definición de evaluación, podemos apreciar una serie de aproximaciones a su definición, de las cuales podemos rescatar las siguientes:

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas (AEVAL, 2005) del gobierno español define la acción de evaluar como “apreciar, analizar, valorar y juzgar los resultados e impactos de una intervención a fin de mejorar su calidad. La práctica de la evaluación incluye actividades técnicas de observación, de medida, de análisis” (AEVAL, 2005, p. 13).

Beeby (1977, citado en UNESCO, 1997, p.6) sostiene que “la evaluación es la recolección e interpretación sistemática de evidencias orientadas, como parte del proceso, a un juicio de valor con un foco de acción”, es decir, que en función a cierta información recabada y estudiada de forma metódica, se emite un juicio respecto a algún elemento específico.

Finalmente, la OCDE (1998, citado en Bonnefoy & Armijo 2005) entiende la evaluación de la gestión como la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

De las definiciones citadas podemos concluir que evaluación en sí es un proceso integral que mide y valora los resultados e impactos de una situación mediante una serie de prácticas y

técnicas integradas de análisis, las cuales se basan en evidencias a fin de establecer un juicio de valor de los resultados respecto a un criterio, patrón o estándar.

Ahora bien, cabe resaltar las diferencias entre la evaluación y el monitoreo. Por un lado, el monitoreo es un sistema compuesto por objetivos, indicadores y metas, cuya información y datos resultantes permite cuantificar el desempeño. Por su parte, la evaluación es la valoración sistemática y objetiva de los resultados, la cual busca demostrar que los cambios en los objetivos se deben solo a ciertas variables y no a otras (Khandker, Koolwal & Samad, 2010). Por otro lado, el monitoreo implica simplemente un proceso de medición, sin que haya un valor en el objeto a medir, en cambio la evaluación sí conlleva una valoración (UNESCO, 1997).

5.2. Beneficios de la evaluación

Según Bonnefoy y Armijo (2005) y Rosales (2014) los beneficios de la evaluación se pueden resumir en los siguientes:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión, tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Permite, a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.
- Posibilita la eliminación de tareas innecesarias o repetitivas, trámites excesivos y definir los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.
- Permite integrar métodos y procedimientos en un sistema organizado y coherente que posibilite evaluar el rendimiento académico de los estudiantes en los procesos de aprendizaje y de enseñanza.

5.3. Tipos de evaluación

Como hemos podido apreciar, la evaluación es un concepto muy amplio que abarca las numerosas formas de medir y valorar objetivos, ante ello surgen numerosos tipos de evaluaciones, agrupados por diferentes variables.

Una primera variable sería los mandantes, es decir, quienes requieren la evaluación. La evaluación externa se da cuando la evaluación se desarrolla por agentes independientes a la entidad; mientras que la evaluación interna, cuando la desarrolla la propia entidad ya sea por imposición de un ente externo o por propia iniciativa, concibiendo la evaluación como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones (Bonney & Armijo, 2005).

Una segunda variable sería el momento en que se realizan las evaluaciones o etapa de intervención. La evaluación ex ante refiere a la evaluación realizada previamente a la implantación de la acción (Bonney & Armijo, 2005). Por otra parte está la evaluación de procesos, “se realiza durante el ejercicio de la acción gubernamental y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, el ajuste a la programación de la generación de los productos, entre otros aspectos” (Bonney & Armijo, 2005, p.10). Finalmente está la evaluación Ex Post la cual se realiza una vez finalizada la intervención, proyecto o la gestión de un determinado periodo, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales (Bonney & Armijo, 2005).

Una tercera variable sería el propósito de la evaluación, es decir, la razón que la motiva, relacionada al momento en que se realiza. Encontramos tres tipos, evaluación diagnóstica, formativa y sumativa (Rosales, 2014). Este tipo de evaluación, en sus tres tipos, se utiliza ampliamente en el ámbito educativo.

La evaluación diagnóstica, según Rosales (2014), busca identificar la realidad del hecho a investigar con los objetivos que se pretendía alcanzar, determinando las causas raíces de las dificultades y errores recurrentes.

La evaluación formativa, se caracteriza por no tener calificación, sino una apreciación de la calidad del trabajo. El concepto de evaluación formativa nos remite a una caracterización dinámica, en la que ocurren modificaciones e interacciones de todo tipo entre los elementos que la configuran, siendo esencial la retroalimentación. Este tipo de evaluación se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje con objeto de localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidad de remediarlas, esto es, introducir sobre la marcha modificaciones en el proyecto educativo y tomar las decisiones pertinentes (Rosales, 2014).

Por último tenemos la evaluación sumativa, cuyo objeto es establecer balances fiables de los resultados obtenidos al final de un proceso, determinándose con ello si se lograron los objetivos estipulados y en qué medida fueron obtenidos. Mantiene una función informativa al recoger datos y en la elaboración de instrumentos que posibiliten medidas fiables de los conocimientos a evaluar. Por lo dicho anteriormente, la evaluación sumativa se da solo después de terminado el proceso en cuestión (Rosales, 2014).

5.3.1. Evaluación educativa

De igual forma que con el concepto de evaluación, la evaluación educativa presenta numerosas definiciones de acuerdo a los diferentes autores. Valenzuela (2004, citado en Valenzuela, Ramírez & Alfaro, 2009) entiende a la evaluación educativa como el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas por las que fue creado; ello incluye evaluación del aprendizaje, la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación curricular y la evaluación de las instituciones educativas.

Por su parte, Lema (2000, citado en López, 2009) la define como un proceso de obtención de información pertinente, válido y confiable sobre el valor cuantitativo y cualitativo de los procesos y resultados de la educación, para orientar la toma de decisiones y mejorarla. Según Stufflebeam (1993, citado en Rosales, 2014) "es el proceso de delinear, obtener y proveer información para juzgar alternativas de decisión" (Stufflebeam, 1993, citado en Rosales, 2014, p.2). Para Lafourcade (1992, citado en Rosales, 2014, p.3) "es una etapa del proceso educativo donde se ponderan los resultados previstos en los objetivos habiéndolos especificado con antelación".

En síntesis, en esta investigación se considera la evaluación educativa como el proceso sistemático e integral que mide y valora tanto dimensiones cuantificables y no cuantificables del proceso educativo, determinando el grado en el que la institución educativa logró sus metas mediante la comparación de los resultados reales con los objetivos trazados inicialmente. Ello conlleva una evaluación de todos los procesos relacionados a esta, desde el curricular hasta el gerencial, todos alineados a cumplir los objetivos de la institución.

5.3.2. Evaluación institucional

De todos los tipos de evaluaciones que incluye la evaluación educativa, determinamos como pertinente, para los fines de la investigación, la evaluación institucional. En este caso, a diferencia de la evaluación educativa, este tipo de evaluación no presenta muchas variaciones en sus definiciones.

La evaluación institucional es un proceso con carácter constructivo, participativo y consensuado; una práctica permanente y sistemática que permite detectar aspectos problemáticos y positivos de la institución. Ello implica la reflexión sobre la propia tarea como una actividad contextualizada que considera los aspectos cualitativos y cuantitativos; con un alcance que abarca los insumos, procesos, productos y el impacto que tienen en la sociedad (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 1997); supone un proceso de revisión continuo y concertado con los actores interesados del proceso educativo, para analizar y valorar cómo está siendo realizada la misión educativa de la institución con el fin de ir reajustando al contexto, fundamentar la toma de decisiones y rendir cuentas a la sociedad. (Bolívar, 2006). Cabe resaltar que según Aiello (2007, citado en Valenzuela et al., 2009, p.4) “la evaluación institucional es una práctica educativa que basa sus juicios en documentos, estadísticas e información interna de la unidad evaluada”.

La evaluación institucional se puede distinguir en dos tipos, la evaluación externa y la evaluación interna o autoevaluación, cada una con diferente público y perspectiva. La evaluación institucional externa es realizada por agentes externos a la organización que mediante una metodología usualmente cuantitativa miden el grado de implementación del currículo, los resultados y rendimientos (Bolívar, 2006). En la evaluación externa se aprecia la organización y el funcionamiento de la institución, se observa la trama de su desarrollo, se valoran los procesos y los resultados y se recomiendan cursos de acción. Para llevar a cabo la evaluación externa se definen pautas o criterios generales, que con el tiempo y la experiencia se irán enriqueciendo y reformulando, tomando como insumos los resultados de la autoevaluación. (CONEAU, 1997). En breve, el objetivo de este tipo de evaluación es conocer el funcionamiento de las instituciones educativas para comprobar si cumplen los objetivos establecidos. De esta forma la administración puede detectar los problemas cruciales de la organización y tomar decisiones a raíz de ello.

En el caso de la autoevaluación esta es realizada por los mismos colaboradores de la institución, la evaluación se dirige al auto diagnóstico de los elementos problemáticos y necesidades que tienen que superarse para la mejora escolar (Bolívar, 2006). Se usa métodos cuantitativos y cualitativos que exponen las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias. Constituye un análisis de los procesos y resultados obtenidos, así como también una apreciación sobre su realidad actual desde los propios protagonistas de la misma (CONEAU, 1997).

6. Auditoría

6.1. Definición

La auditoría es una evaluación en tanto es un “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría” (ISO 19011, 2011, p.8).

En otras palabras, en una auditoría existen criterios preestablecidos llamados criterios de auditoría, estos están conformados por un conjunto de políticas, procedimientos o requisitos que pueden ser legales. Por otro lado, las evidencias de auditoría se conforman de registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información de carácter cualitativo o cuantitativo que describa la realidad y que sean pertinentes para los criterios de auditoría. Entonces el proceso de auditoría consiste en contrastar las evidencias recopiladas respecto a los criterios, siendo el primero “lo que es” y lo segundo “lo que debería ser”. El resultado de dicha evaluación se llama hallazgo de auditoría, este puede ser de conformidad y no conformidad, pudiendo llevar a identificar oportunidades de mejora o el registro de mejores prácticas. Finalmente llegamos a las conclusiones de auditoría, estas refieren a los resultados tras considerar los objetivos de esta y los hallazgos. (ISO 19011, 2011).

La auditoría se puede clasificar en tres grandes grupos. El primer grupo son las auditorías internas, denominadas también como auditorías de primera parte, en las cuales la propia organización realiza una auditoría de sus procesos, ya sea por sus propios trabajadores o con auditores en nombre de la organización. El segundo grupo son las auditorías de segunda parte, estas se llevan a cabo por actores que tienen un interés en la organización, tal como los clientes, o por otras personas en su nombre. El tercer grupo son las auditorías de tercera parte, son llevadas a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, generalmente son organizaciones certificadoras (ISO 19011, 2011).

Así, de todas las metodologías de evaluación existentes, la auditoría interna es la que mejor se adapta a los objetivos de la investigación. La auditoría interna establece una preparación de auditoría donde determina criterios que indican lo que la organización debe hacer y/o dice que hace (ISO 19011, 2011), lo cual permite cumplir con el primer objetivo específico de investigación (ver Capítulo 1). Asimismo, la auditoría interna permite profundizar en los procesos correspondientes a su alcance, describiendo la realidad de la organización, lo cual se vincula al segundo objetivo específico de investigación. Finalmente, la auditoría interna nos brinda los hallazgos, traducidos en las conformidades y no conformidades entre lo que debe y/o hace la organización, lo cual permite alcanzar el tercer objetivo específico de investigación.

6.2. Alcance de la auditoría

El alcance de la auditoría refiere a la descripción de ubicaciones, unidades de la organización, actividades, procesos y periodos de tiempo que serán cubiertos en la misma. (ISO 19011, 2011).

6.3. Principios de auditoría

Para la realización de conclusiones de auditoría interna pertinentes y suficientes es necesario la adhesión de 6 principios. El primero es la integridad. Este refiere a que los auditores deberán llevar a cabo su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, demostrando competencia e imparcialidad. El segundo es la presentación ecuánime, es decir, que la presentación del auditor sea veraz, exacta, clara y completa. El tercero es el cuidado profesional, el auditor procederá con cuidado, manteniendo una habilidad de hacer juicios razonables en toda situación. El cuarto principio es la confidencialidad, ello conlleva que el auditado tendrá la seguridad de que el auditor será discreto y protector de la información proporcionada. El quinto principio es la independencia, la base de la imparcialidad en la auditoría, dado que los auditores deberán actuar libres de sesgos y conflictos de intereses, es decir, independientes a los gerentes operativos de los procesos auditados. Finalmente está el principio del enfoque basado en la evidencia, por el cual se usa una metodología racional para alcanzar conclusiones de auditoría fiables y reproducibles (ISO 19011, 2011).

6.4. Proceso de auditoría interna

La metodología empleada para realizar la auditoría interna no es una sola, existen diferentes vertientes y opiniones entre los auditores (Santillana, 2013). En la presente investigación presentaremos dos metodologías, una propuesta por la ISO 19011 (2011) y la otra por Santillana (2013), basada en las normas establecidas por el International Organization for Standardization (ISO). Cabe resaltar que ambas metodologías presentan similitudes relevantes, aunque desarrollan enfoques diferentes.

6.4.1. Auditoría interna según ISO 19011: 2011

ISO refiere a una organización internacional de normalización, dedicada a elaborar normas de carácter internacional mediante comités técnicos. La ISO 19011 (2011) fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión Aseguramiento de la Calidad y el Subcomité SC 3, Tecnologías de Apoyo. Se busca que esta norma internacional sea aplicable a un amplio rango de usuarios además de auditores, como organizaciones que están implementando sistemas de gestión, o necesitan realizar auditorías a sus sistemas de gestión por razones contractuales o regulatorias (ISO 19011, 2011).

La norma internacional ISO 19011 (2011) establece un proceso para la realización de la auditoría, compuesto de 5 subprocesos secuenciales los cuales se detallan a continuación:

- Inicio de la auditoría
- Preparación de la auditoría
- Realización de las actividades de auditoría
- Preparación y distribución del reporte de auditoría
- Finalización de la auditoría

a. Inicio de la Auditoría

En el inicio de la auditoría se siguen dos pasos principales. Al principio se establece un contacto inicial con el auditado. Este debe ser realizado por el líder del equipo de auditoría. Los propósitos del contacto inicial son principalmente el establecer comunicación con los representantes del auditado; confirmar la autoridad para realizar la auditoría; proveer información respecto a los objetivos, alcance y métodos de la auditoría; solicitar acceso a documentos y registros relevantes para la planeación; y programar las fechas de la auditoría, entre otros (ISO 19011, 2011). (Ver Anexo F).

Una vez establecido el contacto inicial se debe de determinar la viabilidad de esta a fin de proveer la confianza de que los objetivos de la auditoría lograrán ser alcanzados. Los factores a considerar para determinar el alcance son tres, la primera es verificar información suficiente y apropiada para la realización de la auditoría; la segunda es asegurar la cooperación adecuada del auditado y; por último, asegurar el tiempo y recurso adecuado para la realización de la auditoría (ISO 19011, 2011).

b. Preparación de actividades de auditoría

Una vez confirmado el alcance de la auditoría se procede a preparar las actividades para la realización de la misma. Según la ISO 19011 (2011) se conforma de 4 pasos. El primero es la revisión de documentos para la preparación de la auditoría. El objetivo es reunir información para preparar las futuras actividades de auditoría y establecer una visión general del grado de documentación en el sistema. Para ello la documentación debe ser completa, correcta, consistente y actualizada. A su vez los documentos proporcionados deben de cubrir el alcance de la auditoría y ser suficientes para cumplir los objetivos de esta.

El segundo paso es la preparación del plan de auditoría. Este plan se define como “la descripción de actividades y los detalles acordados de una auditoría” (ISO 19011, 2011, p.11). Es

el líder del equipo auditor quien deberá preparar un plan de auditoría basado en la documentación entregada por el auditado y considerando los efectos de las actividades de auditoría en los procesos auditados, a su vez también debe facilitar la programación y coordinación eficiente de las actividades de auditoría a fin de lograr los objetivos de esta.

Además de lo señalado, el plan de auditoría debe cubrir, según la ISO 19011 (2011), los objetivos de la auditoría; el alcance de auditoría; los criterios de auditoría; la ubicación, fechas, tiempo esperado y duración de las actividades de auditoría a realizar; identificación de los representantes del auditado para la auditoría; y los temas del reporte de auditoría (ver Anexo G)

Finalmente, el plan de auditoría puede ser revisado y aceptado por el cliente de auditoría y deberá ser presentado al auditado. Cualquier objeción por parte del auditado al plan de auditoría deberá ser resuelta entre el líder del equipo auditor y el cliente de auditoría.

El tercer paso es la asignación de trabajo al equipo auditor. El líder del equipo asigna a cada miembro la responsabilidad para auditar determinados procesos, funciones, lugares, áreas o actividades. El último paso es la preparación de los documentos de trabajo, una vez revisado los documentos pertinentes para el desarrollo de la auditoría se realizan documentos de trabajo que incluyen en general la lista de verificación, los planes de muestreo de auditorías y formularios para registrar la información.

c. Realización de las actividades de auditoría

La ISO 19011 (2011) sugiere una secuencia de 8 pasos que pueden ajustarse al contexto determinado de cada auditoría. El primer paso es la realización de la reunión de apertura. Esta se define como una reunión entre el equipo auditor con la dirección del auditado y de ser posible con los encargados de los procesos y funciones que serán auditados. La reunión será presidida por el líder del equipo auditor y se deberán tocar principalmente los siguientes elementos según la ISO 19011 (2011) (ver Anexo H).

- Presentación de los participantes, incluyendo observadores y guías y una generalidad de sus roles.
- Confirmación de los objetivos, alcance y criterios de auditoría.
- Confirmación del plan de auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, tales como la fecha y hora de la reunión de cierre, cualquier reunión intermedia del equipo auditor y la gerencia del auditado y cambios tardíos.
- Presentación de los métodos a utilizar durante la auditoría, incluyendo el informar al auditado que la evidencia estará basada en una muestra de la información disponible.

- Confirmación de temas relacionados con confidencialidad y seguridad de la información.
- Información acerca de las condiciones bajo las cuales se dará por finalizada la auditoría.

El segundo paso es la revisión documental durante la realización de la auditoría. Esta consiste en determinar la conformidad de los documentos en relación a los criterios de auditoría. El tercer paso es la comunicación durante la auditoría, refiere a establecer canales formales de comunicación entre el equipo auditor, los auditados, cliente de auditoría, entre otros. En relación al equipo auditor, este deberá reunirse periódicamente para intercambiar información, evaluando la auditoría y reasignando cargos según sea conveniente. A su vez el líder del equipo auditor deberá informar los progresos en la auditoría y cualquier duda al auditado y cliente de auditoría.

El cuarto paso es la asignación de roles y responsabilidades de guías y observadores en caso de que sean requeridos. Estos pueden acompañar al equipo auditor pero no podrán influenciar o interferir en la auditoría (ISO 19011, 2011)

El quinto paso es la recolección y verificación de la información relevante para la auditoría. La relevancia se determina a raíz de los objetivos, alcance y criterios de la auditoría. Este paso se conforma como un proceso conformado por 6 actividades. La primera es recolectar la información por medio del muestreo apropiado. Posteriormente, a partir de la información recolectada, se determina las evidencias para la auditoría. El tercer paso es evaluar las evidencias respecto a los criterios de la auditoría. A raíz de la evaluación se determinan los hallazgos de la auditoría. Se procede a una revisión y finalmente a las conclusiones de la auditoría.

Respecto a las fuentes de información, insumo para el proceso de este paso, la ISO 19011 (2011) recomienda las entrevistas con empleados y otras personas; observación de actividades, ambiente y condiciones que rodean el trabajo: documentos, tales como políticas, objetivos, planes, procedimientos, normas, instrucciones, licencias y permisos, especificaciones, dibujos, contratos y órdenes; registros, tales como registros de inspección, actas de reunión, reportes de auditoría, registros de programa de monitoreo y los resultados de las mediciones; resúmenes de datos, análisis e indicadores de desempeño; información sobre los planes de muestreo del auditado y sobre los procedimientos para los procesos de control de muestreo y de medición; reportes de otras fuentes, por ejemplo, retroalimentación de clientes, encuestas y mediciones externas, y otra información relevante de partes externas y calificación de proveedores; y bases de datos.

Los métodos para recolectar la información de los procesos, funciones y actividades auditadas incluyen las entrevistas, observaciones y la revisión de documentos, incluyendo registros.

En el caso de la entrevista, la ISO 19011 (2011) sugiere que el auditor interno deberá tener en cuenta que las entrevistas se realicen a personas en niveles y funciones apropiadas, que lleven a cabo las actividades o tareas dentro del alcance de la auditoría. Las entrevistas deberán ser realizadas durante horas normales de trabajo cuando sea posible, en el sitio donde suele trabajar el entrevistado. También se debe tranquilizar a la persona que va a la entrevista, explicando la razón de esta. Por último, los resultados de la entrevista deberán ser resumidos y revisados con la persona entrevistada (ver Anexo I).

El siguiente paso es la generación de hallazgos de auditoría. Esta consiste en indicar la conformidad o la no conformidad de los procesos, funciones y actividades auditadas en relación a los criterios de auditoría. El séptimo paso es la preparación de las conclusiones de auditoría. Para ello el equipo auditor se reunirá previo a la reunión de cierre para revisar los hallazgos de la auditoría, llegar a un acuerdo en las conclusiones, preparar las recomendaciones según lo requiera el caso y discutir el seguimiento de la auditoría (ISO 19011, 2011).

Las conclusiones, según ISO 19011 (2011), deberá indicar el grado de conformidad con los criterios de la auditoría y la robustez del sistema de gestión, incluyendo la efectividad del sistema de gestión para cumplir con los objetivos establecidos; Se deben incluir el logro de los objetivos de auditoría, cubrimiento del alcance de la auditoría y cumplimiento con los criterios de la auditoría; debe indicarse las causas raíz de los hallazgos; y por último es importante mencionar las conclusiones generales (ver Anexo J).

Finalmente el último paso de la realización de la auditoría es la reunión de cierre. En la reunión, dirigida por el líder del equipo auditor, se presentan los hallazgos y conclusiones de auditoría, a su vez también se presentan recomendaciones si así se ve contemplado en los objetivos de auditoría. Entre los asistentes deberá estar la gerencia del auditado y, de ser necesario, los responsables de los procesos, actividades y funciones auditadas. El grado de detalle que use el líder dependerá de la familiaridad de los presentes respecto al proceso, actividad o función auditada.

La ISO 19011 (2011) detalla numerosos temas a tratar en la reunión de cierre, los más importantes para la presente investigación son:

- Prevenir respecto a que la evidencia de auditoría recolectada está basada en una muestra de la información disponible.
- El proceso de manejo de hallazgos de auditoría y las posibles consecuencias.
- Presentación de los hallazgos y conclusiones de auditoría de manera tal que sean comprendidas y reconocidas por la gerencia del auditado.

d. Preparación y distribución del reporte de auditoría

La presentación de los resultados de auditoría se da mediante un reporte de acuerdo al programa de auditoría. Debe proveer un registro exacto, conciso, y claro de la auditoría. Respecto a la distribución, esta debe ser fechada, revisada, aprobada y distribuida a receptores designados según lo establecido en los procedimientos del programa de auditoría (ISO 19011, 2011).

e. Finalización de la auditoría

La auditoría culmina cuando todas las actividades programadas han finalizado o acordadas de otro modo con el cliente de auditoría. Los documentos pertinentes se conservan o destruyen según previo acuerdo entre los participantes, respetando la confidencialidad de la información.

6.4.2. Auditoría Interna Santillana

a. Planeamiento del trabajo

De acuerdo a Santillana (2013) el primer paso del planeamiento de trabajo es el plan anual de trabajo de la función de la auditoría interna. El documento consiste en la planeación de los trabajos por realizar en unidades administrativas, procesos y actividades susceptibles de ser auditadas en el horizonte de tiempo de un año, pudiendo ser extendido a tres años.

Para su realización se debe considerar las opiniones del director general, el consejo y los accionistas. Una vez consultado se procede a su formulación considerando las metas de la organización. Además Santillana (2013) establece puntos a considerar en el plan anual de trabajo, entre los más resaltantes están los objetivos de las actividades a revisar y los medios para controlar su desempeño; los riesgos significativos de las actividades; la determinación de las prioridades en función a los riesgos; los requerimientos de la administración y otras áreas interesadas; y la determinación de los plazos razonables para la fuerza de auditoría (ver Anexo K).

Una vez completado el plan anual de trabajo se busca su aprobación por parte del director general y el consejo. Una vez listo, se realiza la planeación de una intervención de auditoría interna en lo particular. La intervención considera 9 pasos en su fase de planeación (Santillana, 2013).

El segundo paso es establecer los objetivos y el alcance de la intervención. En el caso de los objetivos, se requiere que el solicitante de la auditoría proporcione objetivos claros y precisos de lo que busca. Los objetivos deben de ser estratégicos, planeando procedimientos para cumplirlos, considerando tanto los riesgos como los procesos de gobierno y control en su

elaboración. El alcance debe de ser lo suficiente para abarcar el cumplimiento de los objetivos (Santillana, 2013).

El tercer paso requiere realizar reuniones con los directivos responsables de las actividades objeto de auditoría. Santillana (2013) determina como usuales la comunicación de los objetivos y alcance del trabajo de auditoría; el tiempo que va a ocupar el trabajo de auditoría; los auditores designados a la auditoría; las condiciones y operaciones de la actividad, incluyendo cambios recientes en la administración; entre otros.

El cuarto paso es estudio de los antecedentes, este cumple la finalidad de determinar el impacto de estos en el trabajo de auditoría. Santillana (2013) menciona que los antecedentes se constituyen en objetivos y metas; políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones y compromisos que pueden causar un impacto significativo en las operaciones y los reportes; información organizacional como los nombres y cargos de personal clave, descripción de puestos y cambio recientes relevantes; información presupuestal; documentación de auditorías anteriores; literatura técnica relacionada con la actividad sujeta a intervención; entre otros.

El quinto paso es un estudio general que busca comprender las actividades, identificar las áreas relevantes que requieran atención y obtener información útil para el desarrollo de la auditoría (Santillana, 2013). En síntesis, el estudio general busca familiarizar al auditor con la actividad auditada.

El estudio general se conforma, según Santillana (2013), de entrevistas con personas a las que repercute la actividad sujeta a auditoría; de la observación de la forma de operar de la actividad sujeta a auditoría; de la revisión de reportes y estudios gerenciales; aplicación de procedimientos de revisión analítica; diagramas de flujo; pruebas de trabajos específicos que se dan dentro de la actividad auditada.

El sexto paso consiste en el estudio y evaluación del sistema de control interno, entre los más importantes está el método descriptivo, el método gráfico, el método de cuestionarios y el método de detección y funciones incompatibles (Santillana, 2013).

El séptimo paso consiste en estimar el tiempo que va a necesitar la auditoría y el personal que lo llevará a cabo. En la asignación del recurso humano para la auditoría hay que considerar factores como el nivel de experiencia; los conocimientos, habilidades y disciplinas de los auditores respecto a la auditoría interna; el entrenamiento y capacitación que requieren los auditores; y por último determinar el apoyo de servicios externos especializados de ser necesario (Santillana, 2013).

El octavo paso es la elaboración de un programa de auditoría, herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoría que se va a realizar en un área (o unidad administrativa), proceso o actividad (Santillana, 2013). Los propósitos del programa, según Santillana (2013), son:

- Precisar los objetivos de la auditoría.
- Establecer la naturaleza, el alcance y la extensión de pruebas requeridas para lograr los objetivos de la auditoría, y los de cada etapa del proceso.
- Documentar los procedimientos que se van a aplicar por el auditor para captar, analizar, interpretar y conservar documentación recopilada durante la auditoría.
- Identificar aspectos técnicos, riesgos, procesos y transacciones que deberán ser examinados.
- Estar preparados antes del inicio de los trabajos correspondientes, y ser modificados, según se requiera, durante el curso de la auditoría.

Con base a toda esta información se procede al noveno paso, obtener la aprobación de la planeación y programa de auditoría por escrito por parte del director de auditoría interna de la organización (o su semejante). El último paso es determinar como cuando y quien comunicara los resultados de auditoría. (Santillana, 2013).

b. Levantamiento de información

Se entiende como levantamiento de información a las actividades realizadas por el auditor para estudiar y evaluar la actividad, proceso o procedimiento sujeto a la intervención del trabajo de auditoría. Las técnicas para ello son muchas, Santillana (2013) resalta las entrevistas, las observaciones de campo y la obtención de evidencia documental.

La entrevista, según Santillana (2013), se realiza usando el canal de autoridad apropiado. Al inicio de la entrevista el entrevistador debe dejar en claro sus pretensiones, debe señalar que desea información específica y recopilar datos pertinentes para el cumplimiento de su tarea. El objetivo del auditor en una entrevista es obtener información suficiente y digna de confianza.

Las observaciones de campo refieren a la presencia física del auditor para observar cómo se realizan las operaciones y como se administran los riesgos inherentes a esta. En el caso de la obtención de evidencia documental se refiere a los documentos que soporten las observaciones hechas tanto por los entrevistados como los del mismo auditor, es decir, todo hallazgo, comentario y conclusiones de auditoría deben estar acompañados por evidencia documental o testimonial (Santillana, 2013).

La información levantada mediante estas técnicas deberá proporcionar bases sólidas, es decir, información suficiente, competente, relevante y útil. La información es suficiente cuando está basada en hechos, es adecuada y convincente. La información es competente cuando la información proviene de la aplicación de técnicas y procedimientos apropiados. La información es relevante cuando cumple los requisitos de calidad y cantidad, también cuando evita la información intrascendente que solo abruma, abulta y complica el proceso. La información es útil cuando sirve al propósito de la auditoría (Santillana, 2013).

c. Documentación de auditoría (Papeles de trabajo)

La documentación de auditoría refiere a los papeles de trabajo e información complementaria que documentan la auditoría, por ende son preparados por el auditor y revisados por el director de auditoría interna. Los documentos en cuestión deben de cumplir una serie de propósitos que señala Santillana (2013). Para la presente investigación los más resaltantes son:

- Proveer el soporte principal del informe de auditoría interna.
- Auxiliar en la planeación, desarrollo y supervisión de las auditorías.
- Documentar si fueron logrados los objetivos de la intervención de auditoría.
- Soportar la confiabilidad, integridad y responsabilidad del trabajo desarrollado.
- Proporcionar bases para evaluar la calidad relativa al cumplimiento del programa general de la auditoría en lo particular.

La documentación de auditoría consiste, según (Santillana, 2013) en documentos relativos a la planeación y programas de auditoría; información relativa a la estructura organizacional, como es el caso de cuadros de organización y descripciones de puesto; copias de contratos o convenios que se consideren importantes; información relativa a políticas administrativas, de operación y financieras; cuestionarios de control interno, descripciones o diagramas de flujos; notas y memorandos resultantes de las entrevistas; cartas de presentación y confirmación; cuentas contables; entre otros.

d. Aplicación de pruebas de auditoría para examinar información

Esta etapa se concentra en la aplicación y seguimiento del programa de auditoría. Se define como el documento que contempla, de forma sistemática y organizada, los procedimientos y pasos a seguir en el trabajo de auditoría. Los procedimientos que incluye el programa son todos aquellos necesarios para identificar, analizar, evaluar y documentar información recopilada en la auditoría. El alcance del programa de auditoría refiere a la practicidad de aplicar los

procedimientos de auditoría a solo una parte del total de operaciones y transacciones que pueden ser objeto de revisión (Santillana, 2013).

e. Evaluación de la información

El paso siguiente consiste en evaluar toda la información y resultados conseguidos en la auditoría. Se entiende por evaluación al proceso de análisis, contraste y valoración de lo que está sucediendo contra lo que se debe ser o ideal de hacer. A partir de la evaluación se generan los hallazgos (Santillana, 2013).

f. Control de hallazgos y observaciones de auditoría

A lo largo de la auditoría se detectan irregularidades, anomalías y deficiencias que merecen ser consideradas para el análisis y la discusión con el personal involucrado en la unidad administrativa, proceso o actividad auditada. Pero el lenguaje usado debe de manejarse con cuidado, por ende se recomienda usar los términos de “observaciones” u “oportunidades de mejora” ante casos de irregularidad. Respecto a las observaciones, estas tienen que registrarse en el mismo momento en que se detectan (Santillana, 2013).

g. Comunicación de resultados

En este punto Santillana (2013) indica que se deben seguir estrictamente las normas propias emitidas por IIA. Estas indican que “la comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión y/o las conclusiones del auditor interno. Cuando se emite una opinión o conclusión, debe considerarse las expectativas del Consejo, la alta dirección y otras partes interesadas y debe soportarse por información suficiente, fiable, relevante y útil” (Instituto de Auditores Internos [IIA], 2017, p.18).

A su vez resalta que las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas. Precisas cuando están libres de errores y distorsiones. Objetivas cuando son el resultado de una evaluación justa y equilibrada de todos los hechos y circunstancias relevantes. Claras cuando es comprensible y no usan palabras técnicas innecesariamente. Concisas cuando van directo a los hechos, evitando detalles superfluos. Constructivas cuando son útiles para el cliente del trabajo y la organización y conducen a mejoras que son necesarias. Completas cuando no les falta nada esencial para los receptores. Oportunas cuando son realizadas en el tiempo debido y son pertinentes, dependiendo de la significatividad del tema, permitiendo a la dirección tomar la acción correctiva apropiada (IIA, 2017).

h. Monitoreo y seguimiento

El auditor debe establecer un sistema de monitoreo sobre las acciones emprendidas a causa de las observaciones, oportunidades de mejora e inconsistencias comunicadas a la dirección general. En el caso del seguimiento, este es un proceso mediante el cual los auditores internos evalúan la adecuación, efectividad y oportunidad de las medidas tomadas por la administración sobre las observaciones y recomendaciones reportadas tanto por auditorías internas como externas (Santillana, 2013).

6.4.3. Metodología elegida

Ambas metodologías, Santillana (2013) y la ISO 19011 (2011), presentan un esquema semejante al establecer pasos similares conformados por etapas de planificación, ejecución y cierre. No obstante, se considera la metodología de la ISO 19011 (2011) como la adecuada para la presente investigación al presentar una guía general fácilmente adaptable a cualquier contexto y por ser una norma de uso internacional. Sin embargo, esta será complementada con la metodología de Santillana (2013), reforzando las partes de técnicas de entrevista.

7. Buenas prácticas

La presente investigación tiene como intención realizar recomendaciones generales a raíz de los hallazgos propios de la auditoría, por ello se necesita profundizar, de forma general, las buenas prácticas que involucra la gestión de las organizaciones, siendo necesario explorar diferentes principios que apuntan a la generación de calidad.

7.1. ISO

Como mencionamos anteriormente en la descripción de una auditoría, ISO refiere a una federación mundial de organismos nacionales, dedicados a elaborar normas de carácter internacional mediante comités técnicos. Estas normas internacionales proporcionan conceptos, principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de calidad (SGC) (ISO 9001, 2015). Para entender mejor los principios de la norma ISO 9000:2015 es necesario desarrollar dos conceptos, el SGC y las partes interesadas pertinentes.

La ISO 9000 (2015) define los SGC como un conjunto de actividades mediante las cuales las organizaciones identifican los objetivos, determinan los procesos y recursos para lograr los resultados deseados. Para ello el SGC gestiona los procesos y recursos requeridos en la medida en que estos generen valor para las partes interesadas. A su vez la SGC posibilita a la alta dirección optimizar sus recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo,

pues proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (ISO 9001, 2015).

A su vez la ISO 9000 (2015) define las partes interesadas pertinentes como un concepto más allá del enfoque al cliente, son aquellos interesados que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. Las organizaciones definen qué resultados son necesarios para proporcionar a aquellas partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo, por lo contrario, las organizaciones deben atraer, conseguir, y conservar el apoyo de estas para su éxito.

7.1.1. Principios de la gestión de calidad según ISO

La norma internacional que conforma la ISO 9000 (2015) tiene como objetivo describir los conceptos y principios de la gestión de calidad, proporcionando a las organizaciones la capacidad de cumplir los retos presentados en un entorno cada vez más desafiante. Este contexto se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición de conocimiento como un recurso principal. En este contexto el impacto de la calidad se extiende más allá que la satisfacción del cliente. La sociedad está más formada y demanda más, lo que hace a las partes interesadas más influyentes progresivamente, ocasionando que la calidad tenga un impacto directo en la reputación de la organización (ISO 9000, 2015).

La norma internacional ISO 9000 (2015) proporciona una forma de pensar más amplia en relación con la organización. Para ello proporciona conceptos y principios fundamentales para el desarrollo de un SGC. Todos los principios se interrelacionan, por ende no pueden entenderse como elementos aislados, sino como un conjunto, con su respectivo balance. Los principios establecidos en el ISO 9000 (2015) son 7, cada principio es presentado en 3 partes, la primera contiene una descripción del mismo, posteriormente sus beneficios y al final acciones posibles para llevar a cabo el principio (ISO 9001, 2015).

a. Enfoque al cliente

El enfoque principal de la gestión de calidad es el cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El enfoque al cliente se basa en que el éxito sostenido de la organización se alcanza cuando se atrae y conserva la confianza de sus clientes y de las otras partes interesadas pertinentes. Ello quiere decir que la organización aprovecha cada aspecto de interacción con el cliente para generarle valor, se busca entender sus necesidades actuales y futuras para procurar la sostenibilidad del éxito (ISO 9001, 2015). Los beneficios del enfoque al cliente son:

El incremento del valor para el cliente, el incremento de la satisfacción del cliente, la mejora de la fidelización del cliente, incremento de la repetición del negocio, incremento de la reputación de la organización, ampliación de la base de clientes; incremento de las ganancias y la cuota de mercado (ISO 9001, 2015, p.4).

Las acciones posibles para desarrollar el enfoque al cliente son:

Reconocer a los clientes directos e indirectos que reciben valor de la organización; Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes; Relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente; Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización; planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir las necesidades y expectativas del cliente; Medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas; Determinar y tomar acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar a la satisfacción del cliente; Y gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido (ISO 9001, 2015, p.4).

b. Liderazgo

El liderazgo refiere a los líderes de todos los niveles que establecen el propósito, dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. El liderazgo permite a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos (ISO 9001, 2015). Los beneficios del liderazgo son:

El aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad de la organización; mejora en la coordinación de los procesos de la organización; mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la organización; desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de sus personas para entregar los resultados deseado (ISO 9001, 2015, p.5).

Las acciones para llevar a cabo el liderazgo son:

Comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización; crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización; establecer una cultura de la confianza y la integridad; fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización; asegurarse de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización; proporcionar a las personas los

recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas; inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas (ISO 9001, 2015, p.5).

c. Compromiso de las personas

El principio refiere a que personas competentes, empoderadas y comprometidas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de generar y proporcionar valor. La base del principio recae en que una organización eficiente y eficaz conlleva respetar e implicar activamente a todas las personas que conforman la organización, es decir, conlleva lograr su compromiso. Para ello se recurre al reconocimiento, empoderamiento y mejora de las competencias, comprometiéndolos con los objetivos de calidad de la organización (ISO 9001, 2015).

Los beneficios del compromiso de las personas son: Algunos beneficios clave potenciales son:

Mejora de la comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización y aumento de la motivación para lograrlos; aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora; aumento en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas; aumento de la satisfacción de las personas; aumento de la confianza y colaboración en toda la organización; aumento de la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización (ISO 9001, 2015, p.5).

Las acciones sugeridas para llevar a cabo el principio son:

Comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual; promover la colaboración en toda la organización; facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia; empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor; reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas; posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales; realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas (ISO 9001, 2015, p.6).

d. Enfoque de procesos

El enfoque de procesos establece que la organización, al concebir y gestionar sus actividades como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente, permitiría resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente. La base del enfoque de procesos radica en entender que el SGC consta de procesos interrelacionados, este entendimiento permite a la organización optimizar su sistema y su desempeño. Los beneficios del enfoque de procesos son:

Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora; resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados; optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias; posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia (ISO 9001, 2015, p.6).

Las acciones sugeridas para desarrollar el enfoque de procesos son:

Definir los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos; establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos; entender las capacidades de la organización y determinar las restricciones de recursos antes de actuar; determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo; gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente; asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global; gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC (ISO 9001, 2015, pp. 6-7).

e. Mejora

El principio de mejora establece que las organizaciones con éxito tiene un enfoque continuo hacia la mejora. Ello se explica al entender la mejora como factor esencial para mantener los niveles de desempeño, para adaptarse a los cambios en las condiciones externas e internas, y por último para crear nuevas oportunidades (ISO 9001, 2015).

Los beneficios de la mejora son:

Mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente; mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la

causa raíz, seguido de la prevención y las acciones correctivas; aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas; mayor atención tanto a la mejora progresiva como a la mejora abrupta; mejor uso del aprendizaje para la mejora; aumento de la promoción de la innovación (ISO 9001, 2015, p.7).

Las acciones sugeridas para lograr la mejora son:

Promover el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización; educar y formar a las personas en todos los niveles sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora; asegurarse de que las personas son competentes para promover y completar los proyectos de mejora exitosamente; desarrollar y desplegar procesos para implementar los proyectos de mejora en toda la organización; realizar seguimiento, revisar y auditar la planificación, la implementación, la finalización y los resultados de los proyectos de mejora; integrar las consideraciones de la mejora en el desarrollo de productos, servicios y procesos nuevos o modificados; reconocer y admitir la mejora (ISO 9001, 2015, pp. 7-8).

f. Toma de decisiones basada en la evidencia

El principio establece que las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. La toma de decisiones es un proceso complejo ya que conlleva cierta incertidumbre; implica múltiples tipos y fuentes de entradas; e interpretaciones subjetivas. Ante ello es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. Por ello se recurre al análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones (ISO 9001, 2015).

Algunos beneficios clave potenciales son:

Mejora de los procesos de toma de decisiones; mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos; mejora de la eficacia y eficiencia operativas; aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones; aumento de la capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones previas (ISO 9001, 2015, p.8).

Las acciones sugeridas para lograr tomar decisiones basadas en evidencia son:

Determinar, medir y hacer el seguimiento de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización; poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios; asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguros; analizar y evaluar los datos y la información utilizando

métodos adecuados; asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario; tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición (ISO 9001, 2015, p.8).

g. Gestión de relaciones

El éxito sostenido de las organizaciones conlleva una gestión en las relaciones que mantiene con las partes interesadas pertinentes como los proveedores. La importancia de esta gestión radica en la influencia de las partes interesadas en el desempeño de la organización, siendo destacables los proveedores y socios (ISO 9001, 2015). Los beneficios de la gestión de relaciones son:

Aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada; entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas; aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas compartiendo los recursos y la competencia y gestionando los riesgos relativos a la calidad; una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo estable de productos y servicios (ISO 9001, 2015, p.9).

Las acciones sugeridas para la gestión de relaciones son

Determinar las partes interesadas pertinentes (tales como proveedores, socios, clientes, inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto) y su relación con la organización; determinar y priorizar las relaciones con las partes interesadas que es necesario gestionar; reunir y compartir la información, la experiencia y los recursos con las partes interesadas pertinentes; medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas, cuando sea apropiado, para aumentar las iniciativas de mejora; establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores, los socios y otras partes interesadas; fomentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores y los socios (ISO 9001, 2015, p.9).

7.2. Política de modernización

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública consiste en un proceso de modernización desarrollado de forma coordinada entre el Poder Ejecutivo, a través de la SGP, y el Poder Legislativo, a través de una comisión especializada (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El proceso de modernización surge en un contexto de incremento en la recaudación fiscal, ligado a un crecimiento económico en el país. Pero este crecimiento no fue acompañado de un

incremento en las capacidades del estado para manejar el gasto público y crear condiciones para el desarrollo económico y social. Existen numerosas deficiencias en la gestión pública que explican la incapacidad del estado (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

Ante este contexto, la apuesta central de la Política de Modernización es la gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, ello conlleva entender las necesidades de los ciudadanos, organizar los procesos de producción o trabajo (involucrados en la transformación de insumo a el resultado de la cadena de valor), y a su vez organizar los procesos de soporte (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

La política plantea que la gestión pública tiene que lograr tres determinadas capacidades para ser efectiva. La primera es desarrollar y optimizar tanto los procesos de producción o trabajo como los de soporte, con el fin de alcanzar los niveles de producción deseados con la calidad esperada por la población, la segunda es reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual y adecuarlas a una organización basada en la cadena de valor. Finalmente, establecer indicadores de desempeño y resultados para monitorear y evaluar si los insumos transformados en los productos generan los resultados que los ciudadanos demandan, y si se aplican los procesos más eficaces y eficientes. Para ello se necesita tener una buena gestión del conocimiento (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El desarrollo de estas capacidades se ven reflejadas en los 5 pilares y tres ejes transversales de la Política de Modernización de Gestión Pública. En la presente investigación se considerarán los pilares y ejes para determinar buenas prácticas en la entidad pública objeto de estudio.

7.2.1. Primer pilar: políticas públicas, planes estratégicos y operativos

El primer pilar establece la importancia de las Políticas Públicas, son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en el planeamiento estratégico. Los objetivos, metas y procesos son expresiones de las demandas y necesidades de la población (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). En sector educativo las políticas de relevancia son el Plan Educativo Nacional (PEN), Plan Educativo Regional (PER) y el Plan Educativo Institucional (PEI).

Para la presente investigación son relevantes dos tipos de planes, los estratégicos y los operativos. El proceso de planeamiento estratégico empieza identificando al público objetivo el cual la institución debe brindar determinado bien y/o servicio. Las herramientas que cuenta la institución es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida de las

necesidades de la población y los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión. El producto de esta primera fase es la misión de la entidad con respecto al plan (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El siguiente paso es identificar el tamaño de las brechas de satisfacción, cobertura y calidad entre la demanda y oferta pública de los bienes y servicios que le corresponde atender a la entidad. Posteriormente se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores. En este punto es importante resaltar la construcción colectiva y la consecuente internalización de la “visión” por el personal de la institución pública, de esa forma la visión logrará unificar todos los esfuerzos de la organización. Son en estas condiciones las adecuadas para construir los objetivos estratégicos, para ello se debe realizar un estudio de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

Sobre esta base la entidad pública puede diseñar estrategias para lograr los objetivos deseados en el periodo de gestión. Para ello se sugieren los siguientes pasos: “Identificar las alternativas de proyectos y actividades posibles para el cierre de las brechas identificadas; Seleccionar las mejores alternativas; Estimar el costo estratégico del cierre de las brechas identificadas (incluyendo costos de inversión y gastos corrientes) que se requeriría para alcanzar las metas de satisfacción, cobertura y calidad que le brindarían mayor satisfacción al ciudadano con eficacia, eficiencia y transparencia” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, p.12).

En resumen, el planeamiento estratégico tiene como objetivo dar una dirección a la entidad pública en el marco de sus mandatos legales y ser la base para el diseño estructural de la organización y procesos de gestión que les permitirán alcanzar sus objetivos (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El segundo tipo es el planeamiento operativo institucional. Anualmente las entidades públicas deben elaborar un Plan Operativo. En este plan se detallan

las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria y los planes de contingencia frente a los riesgos. (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, p.12).

Por último el plan de operativo contiene indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-producto que permiten evaluar la gestión e indicar si se han alcanzado los indicadores de resultado, estos últimos tienen que guardar relación con los indicadores de los programas presupuestales, para evitar duplicidades. Se crea entonces tableros de indicadores que tiene como

fin evaluar el desempeño institucional y generar insumos para la mejora continua de la calidad (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

7.2.2. Segundo pilar: presupuesto para resultados

La política de modernización apoya las reformas del sistema presupuestal, esta, impulsada por el MEF, plantea 4 puntos importantes. El primero es lograr, a través de los programas presupuestales, una mayor articulación del presupuesto con las políticas y prioridades nacionales, con los objetivos estratégicos y operativos de todas las entidades en los tres niveles de gobierno. El segundo es la promoción de intervenciones orientadas al resultado, es decir, migrar de un enfoque inercial del presupuesto a uno enfocado a productos y resultados, Para ello las entidades deben identificar con claridad el proceso mediante el cual transforman sus insumos en los productos y/o servicios que satisfacen a su población objetivo. Una vez esclarecido el proceso es posible identificar los insumos y costos requeridos para lograr el resultado deseado (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El tercero es el empleo de indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión de presupuestos. Ello tiene como fin asegurar, mediante el monitoreo y evaluación, que la asignación de recursos se realiza en función a los objetivos y prioridades establecidos. Asimismo busca medir la transparencia, eficacia y eficiencia de la entidad pública en su provisión de servicios y logro de resultados esperados por los ciudadanos (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). El cuarto es el desarrollo de una visión a mediano plazo en la entidad pública, realizando previsiones de todos los recursos necesarios para el logro de resultados, lo que a su vez deberá ser consistente con su disponibilidad de gasto preestablecido. Para ello las entidades deben establecer metas de resultados para varios años, estimando los recursos de inversión, operación y mantenimiento (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

7.2.3. Tercer pilar: Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

La política de modernización busca implementar la gestión por resultados, pero esta no es posible si no se concibe a su vez una gestión por procesos, con ello es posible brindar servicios a los ciudadanos de forma más eficiente y eficaz (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). Este pilar desarrolla el concepto de gestión por procesos en las entidades públicas, tema anteriormente expuesto en el sub capítulo de “Gestión de procesos” del presente capítulo.

A su vez la política de modernización presenta el manual de procedimientos (MAPROs). Este documento de gestión tiene como objetivo establecer la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción

del ciudadano. Este documento optimizará los procesos al facilitar la estimación de los costos unitarios de los bienes y servicios ofrecidos al ciudadano (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

En el mismo pilar también se desarrolla el concepto de simplificación administrativa, esta refiere a eliminar obstáculos o costos innecesarios en los procesos de la entidad, beneficiando a la sociedad. El último punto del tercer pilar es la organización institucional. Este concepto apunta al diseño organizacional pensando en procesos. Este se desarrolla una vez establecidos los objetivos prioritarios de la entidad, a raíz de ello se deben identificar los procesos relevantes, es decir, los que estén alineados directamente con los objetivos. Una vez definidos la entidad debe organizarse en función a la eficiencia de dichos procesos para lograr los resultados esperados (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El diseño organizacional, según el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, deben tomar en cuenta los siguientes elementos. La existencia de estamentos básicos de toda entidad pública (la alta dirección, gerencia media, soporte administrativo, personal operativo, etc.); Los mecanismos de coordinación (comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta); Los criterios de diseño (la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas); Y temas contingentes (la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder).

7.2.4. Cuarto pilar: Servicio Civil Meritocrático

El servicio civil se define como el conjunto de medidas institucionales con el cual se articula y gestiona a los servidores públicos del país. Este busca armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos en función al servicio al ciudadano. Para ello se busca la profesionalización de la función pública, atrayendo personas calificadas para puestos clave de administración mediante la meritocracia, es decir, el acceso, promoción y evaluación del servidor público se basará en un sistema de gestión humana acorde a las tendencias de empleo actuales (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

7.2.5. Quinto pilar: Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

El quinto pilar desarrolla 3 conceptos relacionados entre sí. El primero es el sistema de información, este refiere a los procesos de recojo, sistematización y análisis de información para la toma de decisiones. Para cumplir su objetivo el sistema de información funciona en base a indicadores que pueden ser cualitativos, cuantitativos, de resultado y de impacto; Asimismo deben estar diseñados en los planes estratégicos de la entidad pública y cumplir una serie de características (simple, medible, alcanzable, orientado a resultados y referirse a un plazo determinado) (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

Para comprobar que los indicadores son válidos se utiliza una serie de criterios que aseguren calidad, confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Los criterios descritos por la política de modernización son la relevancia, si mide lo que buscamos, la pertinencia, si selecciona un pequeño número de indicadores clave, la economía, si la información es fácil de conseguir, la oportunidad, si lo vamos a tener en el momento en que lo necesitamos, la capacidad de obtenerlos y la verificabilidad de estos (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El segundo concepto es sobre el seguimiento o monitoreo, este refiere a un proceso organizado que verifica que las actividades cumplan lo previsto en el periodo de tiempo determinado. Este reporta fallos, evidencia debilidades, comprueba que se siga la ruta hacia el objetivo establecido, oportunamente recomienda cambios y propone soluciones. Posteriormente el pilar desarrolla el concepto de evaluación, concepto ya expuesto en el presente capítulo. En síntesis, el seguimiento y la evaluación deben generar información para contribuir a la difusión y rendición de cuentas de los resultados parciales y finales de la gestión de las entidades, así como de los proyectos, programas y políticas que impulsa la entidad (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

El tercer concepto es la gestión de conocimiento, este refiere a un proceso que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento de la gestión y su relación con los resultados. Pero el proceso va más allá, refiere también a un intercambio de información entre diferentes entidades. El concepto abarca muchos objetivos, entre los más importantes establecidos en el decreto Supremo N° 004-2013-PCM son:

- Administrar el flujo de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

Además de los pilares, la política de modernización desarrolla 3 ejes transversales, es decir, deben de ser consideradas al desarrollar los pilares. Estos son gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional.

7.2.6. Primer eje: Gobierno abierto

Un gobierno abierto es aquel que promueve y garantiza la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y los avances tecnológicos para mejorar la eficacia y la rendición de cuentas. En este escenario los ciudadanos pueden obtener fácilmente información relevante y comprensible; interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y participar en los procesos de toma de decisiones (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

7.2.7. Segundo eje: Gobierno electrónico

Para desarrollar un gobierno electrónico se requiere el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar la transparencia y participación ciudadana. Los enfoques del gobierno electrónico pueden darse desde la mirada ciudadano/usuario así como desde la mirada interna e institucional. En la mirada ciudadano/usuario la entidad pública aborda los trabajos en las ventanillas de atención al ciudadano, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales –presencial, telefónico, virtual, otros- de acuerdo a las necesidades y posibilidades de los ciudadanos, permitiendo un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).

7.2.8. Tercer eje: Articulación interinstitucional

Los mecanismos de coordinación y cooperación se clasifican en dos ejes, verticales y horizontales. Los verticales refieren a la relación de unidades en distintos niveles jerárquicos. Los horizontales refieren a relaciones entre entidades de un mismo nivel de jerarquía (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Ministerio de Educación del Perú (MINEDU)

De acuerdo al Reglamento de Organización y funciones (ROF) del Ministerio de Educación del Perú (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU), se define a este como un organismo con personería jurídica de derecho público perteneciente al Poder Ejecutivo, rector del sector educación y, además, constituyente de pliego presupuestal. Asimismo, se señala que el ministerio tiene competencia nacional en los ámbitos de educación, deporte y recreación (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU).

En el artículo N° 3 del referido reglamento (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU) se indica las funciones del ministerio, entre las cuales resaltan las siguientes para el presente trabajo de investigación:

- Formular, dirigir, regular, ejecutar y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa nacional.
- Promover y coordinar acciones conjuntas con los demás sectores del Gobierno Nacional, que procuren el ejercicio del derecho constitucional a la educación.
- Formular, regular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional, y conducir el proceso de planificación de la educación.
- Dirigir, regular, coordinar, supervisar y evaluar la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior y de la educación técnico-productiva.
- Dirigir, regular, ejecutar y evaluar políticas, planes, programas y modelos pertinentes para la mejora de los aprendizajes, y el acceso, permanencia y culminación oportuna de la educación.
- Formular, aprobar, adecuar, evaluar y actualizar el Currículo Nacional, considerando los enfoques intercultural, bilingüe, inclusivo, ambiental y comunitario, así como establecer los lineamientos técnicos para su diversificación, y conducir, monitorear y evaluar su implementación.
- Dirigir, formular, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas y planes de inversión pública y privada en materia de infraestructura y equipamiento educativo en todos los niveles y modalidades de la educación básica, superior pedagógica, superior técnica y técnico-productiva.

Respecto a la estructura organizacional del MINEDU, este cuenta con órganos de alta dirección, consultivos, de control interno, de defensa jurídica, de asesoramiento, de apoyo y de línea (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU). Dentro de los órganos de línea tenemos a la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGDD) la cual se encarga, de manera general, de “conducir, coordinar, supervisar y evaluar un sistema docente que integre y articule las políticas de evaluación, carrera, bienestar, reconocimiento, formación y contratación docente; así como el aseguramiento de la calidad de la educación superior pedagógica” (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, art. 134).

La DIGDD está conformada a su vez por cinco unidades orgánicas, a saber: uno, Dirección Técnico Normativa de Docentes, dos, Dirección de Evaluación Docente, tres, Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento Docente, cuatro, Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID) y, cinco, Dirección de Formación Docente en Servicio (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU). No obstante, para el presente estudio es la DIFOID la unidad orgánica relevante y la cual se describe a continuación.

2. Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID)

Según el artículo N° 143 del ROF del MINEDU (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU), la DIFOID es la encargada de “proponer y evaluar los lineamientos de política y demás documentos normativos para la formación inicial de docentes en institutos y escuelas de educación superior pedagógica; así como de resolver los procedimientos administrativos en materias de su competencia, y administrar los sistemas de información de la educación superior pedagógica”. Entre las distintas funciones de la DIFOID señaladas en el artículo N° 143 del referido reglamento (Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU), las siguientes son algunas de las más relevantes para la presente investigación:

- Diseñar, formular, actualizar, supervisar y evaluar el Currículo Nacional y documentos normativos para la formación inicial de docentes en institutos y escuelas de educación superior pedagógica; así como emitir opinión e informes en dicha materia, absolviendo las consultas que efectúen los órganos del Ministerio, entidades, administrados y usuarios en general.
- Formular documentos normativos e implementar planes relativos a las condiciones básicas para la provisión de servicios educativos a cargo de institutos y escuelas de educación superior pedagógica.

- Elaborar, formular, supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento de los institutos y escuelas de educación superior pedagógica, y la creación, ampliación, receso, cierre, reapertura y revalidación, entre otros.
- Formular y proponer normas académicas y administrativas referidas al ingreso, promoción, certificación, titulación, traslado, convalidación, homologación, entre otros, de los institutos y escuelas de educación superior pedagógica.
- Diseñar y proponer nuevos modelos de gestión institucional para los institutos y escuelas de educación superior pedagógica.
- Emitir opinión previa sobre la creación y autorización de funcionamiento de institutos y escuelas públicas de educación superior pedagógica, en el marco de la normativa aplicable.

En este punto es importante mencionar que, para el cumplimiento de sus funciones, la DIFOID tiene actualmente como marco normativo la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, promulgada el 2016, la cual llamaremos en adelante nueva ley, puesto que reemplazó a la Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, promulgada en el 2009, la cual llamaremos en adelante antigua ley. Adicionalmente, es importante resaltar que, en la práctica, los institutos pedagógicos utilizan para su funcionamiento tanto la nueva como antigua ley, siendo esta última la más relevante para la presente investigación.

3. Ley N°29394. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior

Esta ley fue aplicable a los institutos y escuelas de educación superior de formación pedagógica, tecnológica, artística, así como a las escuelas de formación técnico-profesional de los sectores de Defensa e Interior y a las escuelas y otros centros de educación superior no universitaria que pueden otorgar títulos profesionales (Ley N° 29394).

A pesar de que las disposiciones de la antigua Ley variaban de acuerdo al tipo de gestión de los institutos (públicos o privados), según el artículo N° 13 (Ley N° 29394), indiferentemente a ello, los institutos poseen autonomía administrativa, académica y económica; no obstante, se rigen a las normas del sector, sujetan a la supervisión del MINEDU, así como a las sanciones y responsabilidades que este les asigne. Cabe resaltar que, de acuerdo al artículo N° 46 del reglamento de la antigua ley (Decreto Supremo N° 004-2010-ED), las Direcciones Regionales de Educación (DRE) también supervisan a los institutos y, adicionalmente, les brindan asesoría, acompañamiento y estímulos que promuevan el desarrollo institucional a fin de que puedan brindar un servicio educativo de calidad.

A continuación se detallan algunas consideraciones relevantes de la antigua ley para los fines de la presente investigación.

Acerca de la creación de los institutos, de acuerdo al Artículo N°7 (Ley N° 29394), un instituto público es creado mediante una resolución suprema refrendada por los Ministros del MINEDU y del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), con previa opinión favorable de la Dirección Regional de Educación (DRE) y del MEF; mientras que un instituto privado es creado por una iniciativa de una persona jurídica o natural (a quien se le denomina propietario o promotor del instituto).

Asimismo, los requisitos con los que debían cumplir los institutos para su funcionamiento según el artículo N°8 (Ley N° 29394) fueron los siguientes:

- La justificación del Proyecto de Desarrollo Institucional o Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Los planes de estudio, programas educativos y títulos a otorgar de las carreras proyectadas.
- La disponibilidad del personal docente.
- El proyecto de infraestructura y de recursos educacionales como la biblioteca, laboratorios y aulas.
- La previsión económica financiera proyectada para sus primeros tres años de funcionamiento de la institución.
- La opinión favorable del Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad en la Educación Superior no Universitaria (CONEACES) respecto a la conveniencia de las carreras que se proponga ofrecer.

Cabe mencionar que el artículo N° 26 (Ley N° 29394) señalaba que cada Instituto y Escuela debe establecer su PEI siendo el MINEDU y la DRE las entidades responsables de evaluar periódicamente su cumplimiento, aspecto que sigue manteniéndose vigente. Al respecto, de acuerdo con la Ley N° 28044, Ley General de Educación (2003), el PEI es un instrumento de gestión fundamental para toda institución educativa, ya que, por un lado, es un instrumento de planificación estratégica a mediano plazo que, de acuerdo al MINEDU (2016), brinda orientación para la elaboración de otros instrumentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT) o el Reglamento Interno (RI) y, por otro, involucra a todos los actores de la institución (directivos, administrativos, docentes, estudiantes, etc.) en su elaboración.

Así tenemos que, según el MINEDU (2016), en el PEI la institución educativa plantea sus objetivos a mediano y corto plazo, teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER), etc.; mientras que en el PAT se plantean las actividades que ayudan a alcanzar los objetivos trazados.

Ahora bien, sobre la organización de los institutos públicos o privados, según el artículo N° 29 (Ley N° 29394), estos debían contar con los siguientes órganos internos:

- Consejo Institucional.
- Consejo Directivo.
- Director General.

La composición y funciones de cada uno de los órganos mencionados se describe en los artículos N° 30, 31, 32 y 33 de la antigua Ley (Ley N° 29394), en los cuales se menciona que por un lado, el Consejo Institucional tiene las siguientes funciones: evaluar el PEI; opinar sobre los criterios de autoevaluación de la institución; proponer la supresión, fusión o creación de carreras al Consejo Directivo; proponer la adecuación y ajustes a las normas internas y los lineamientos de política educativa institucional; proponer las comisiones de control, concursos y procesos y; finalmente, resolver procesos disciplinarios en última instancia. Este consejo debe estar integrado por el Director General, los Jefes de las Unidades Académicas, los Jefes de las Áreas Académicas, un representante de los estudiantes y un representante de los docentes. Estos dos últimos deben ser escogidos democráticamente por votación universal, secreta y obligatoria, de acuerdo al artículo N° 30 de la antigua ley (Ley N° 29394).

Por otro lado, el Consejo Directivo está compuesto por el Director General, los jefes de unidades académicas y los jefes de las áreas académicas. Este Consejo es el encargado de la aprobación y ejecución del PEI, así como del presupuesto anual de la institución, del mismo modo, es el encargado de convocar a los concursos de admisión y de personal.

Por último, el Director General es el encargado de ejecutar las disposiciones del Consejo Directivo, elaborar junto a este el proyecto de presupuesto anual, dirigir y ejecutar el PEI y el presupuesto, y resolver los desacuerdos cuando las decisiones del Consejo Directivo e Institucional no lleguen a un consenso.

Cabe resaltar que una institución importante en todo instituto es la comunidad educativa, la cual es establecida en el artículo N° 37 de la antigua ley y es conformada por el personal directivo y administrativo, los promotores o dueños (en el caso de los institutos privados),

docentes y estudiantes. Como ya se mencionó, la comunidad educativa es, normativamente, la responsable de elaborar el PEI.

-Ahora bien, respecto a la selección de los formadores, el artículo N° 38 de la antigua ley señala que los requisitos para poder ser docente de un instituto o escuela son contar con un título universitario o profesional de acuerdo a la especialidad que dicta, y en caso de ser instituciones públicas, adicionalmente, debe aprobar el proceso público de selección y contratación el cual es normado por el MINEDU.

Asimismo, el instituto o escuela deberá estimular a sus docentes, con servicios de capacitación o facilitación en programas profesionales, de cultura física, artística, deportiva y de recreación (Ley N° 29394, 2009).

Otro aspecto relevante son las fuentes de financiamiento de los institutos. En base a la Ley N° 29394 y el Decreto Supremo 028-2007-ED, en general estos cuentan con las siguientes fuentes:

- Recursos Ordinarios: Son los recursos recibidos del presupuesto público.
- Recursos directamente recaudados: Son los recursos generados por el servicio educativo ofrecido y administrados directamente por los institutos.
- Ingresos propios: son los recursos generados por actividades distintas al servicio educativo ofrecido y administrados por los institutos.

Estos últimos, en el caso de los institutos pedagógicos se generan por la captación de donaciones de personas jurídicas o naturales, por un lado, y, por otro, recursos propios (alquiler de equipamiento e infraestructura, desarrollo de actividades deportivas y culturales, y prestación de servicios de extensión educativa). Cabe resaltar que estos recursos solo se pueden utilizar para la modernización y mantenimiento del equipamiento e infraestructura de las instituciones educativas (Decreto Supremo 028-2007-ED).

Por su relevancia para la presente investigación, a continuación se desarrolla la Revalidación en la siguiente sección.

4. Procedimiento de Revalidación de Autorización de Funcionamiento y de Carreras de Institutos de Educación Superior Pedagógicos (Revalidación)

En cumplimiento de la segunda y tercera de las funciones de la DIFOID enumeradas líneas arriba, y del artículo N° 11 de la antigua ley, con la finalidad de asegurar que los institutos pedagógicos brinden un servicio educativo de calidad, en el 2016 la DIFOID llevó a cabo la Revalidación. De acuerdo a la Resolución Ministerial N° 514-2015-MINEDU, la Revalidación

fue una evaluación que tuvo la finalidad de determinar si los institutos contaban con las condiciones básicas (relacionadas a su gestión institucional, infraestructura y gestión pedagógica) que asegurasen que el servicio educativo que ofrecían fuese de calidad y, por tanto, pudiesen seguir en funcionamiento por un periodo mínimo de tres años y un máximo de seis.

Dicha evaluación se sustentó en la mencionada resolución, en la cual se establecieron los indicadores, criterios, puntajes y medios de verificación a evaluarse durante la Revalidación, aspectos que se operacionalizan en la Matriz de Revalidación (ver Anexo B). En general, esta evaluación se dividió en dos: primero, la evaluación institucional y, segundo, la evaluación por carreras que tuvo un carácter más pedagógico.

La evaluación institucional estuvo compuesta por doce indicadores, de los cuales siete pertenecen al criterio Gestión Institucional, en el cuál se enfoca la presente investigación; siendo el resto criterios de infraestructura y servicios de apoyo. Los indicadores relacionados al criterio de gestión institucional son los siguientes:

- Formulación del PEI.
- Ejecución y seguimiento del PAT.
- Formación académica y experiencia laboral del director.
- Selección de formadores.
- Formación continua.
- Seguimiento presupuestal.
- Generación de ingresos.

Cabe precisar tres cuestiones: primero, de acuerdo al artículo N° 11 de la antigua ley (Ley N° 29394), el CONEACES era la entidad responsable de determinar los criterios, estándares, indicadores y procesos de evaluación para la Revalidación. Por esta razón fue que la Matriz de Revalidación fue una adaptación del MACE propuesto por el CONEACE, modelo que se operacionalizó en la Matriz de Acreditación (ver Anexo E) y mediante la cual algunos institutos fueron evaluados en el riguroso proceso de acreditación realizado por la mencionada entidad.

Segundo, de acuerdo a la Resolución Ministerial 514-2015-MINEDU, no todos los indicadores son necesariamente evaluados, pues algunos son de cumplimiento opcional (otorgando puntaje adicional a los institutos que los cumplan) y otros son aplicables según el tipo de institución, pública o privada. Es así que, por ejemplo, de los siete indicadores de gestión institucional mencionados, en el caso de los institutos públicos se excluye el indicador tres

(Formación Académica y Experiencia Laboral del Director) debido a que el proceso de selección de los directores de los institutos se encuentra a cargo del MINEDU el cual designa un director a cada institución y, por tanto, es excluido también del presente trabajo de investigación, pues se estudia justamente a un instituto público.

Por último, si bien el sistema de puntuación por cada indicador se establece en la Matriz de Revalidación, en la Resolución Ministerial 514-2015-MINEDU se explica a mayor detalle el mencionado sistema en el apartado Instrucciones a los Institutos, en el cual se establece el puntaje que se le asigna a cada indicador por evidencia documental requerida. En breve, una vez que la DIFOID recibió los documentos enviados por los IESP, primero, verificó el cumplimiento de los formatos solicitados los cuales podían ser subsanados y, segundo, determinó el puntaje correspondiente a cada documento, teniendo en cuenta lo indicado por la Resolución Ministerial 514-2015-MINEDU y la Matriz de la Revalidación.

Es decir, una vez que la DIFOID recibió los documentos enviados por los institutos pedagógicos, la evaluación consistió en, primero, revisar si los documentos cumplían con los formato solicitados (que podían ser subsanados) y, segundo, evaluar qué puntaje merecía cada documento, teniendo en cuenta lo indicado en la Resolución Ministerial 514-2015-MINEDU y los criterios de la Matriz de la revalidación; por ejemplo, de acuerdo a la resolución, la copia simple del último PAT aprobado sirve para evaluar si el indicador Ejecución y seguimiento del Plan Anual de Trabajo merece hasta dos o tres puntos, de acuerdo a los criterios del indicador presentes en la Matriz de Revalidación; mientras que las actas, informes u otra evidencia escrita que muestre los resultados del PAT sirven para evaluar si el indicador merece hasta 4 puntos; de acuerdo a los mismos criterios.

Lo anterior implica que la puntuación que los institutos obtuvieron por indicador fue producto de la correcta entrega de los documentos requeridos por la DIFOID. Cabe agregar que la Resolución Ministerial 514-2015-MINEDU establece para cada indicador un puntaje mínimo asignado, siendo en la evaluación institucional necesario que el instituto cumpla el puntaje requerido en al menos ocho indicadores para aprobar.

Ahora bien, a continuación la siguiente tabla muestra cada uno de los seis indicadores que se auditaron y las normas asociadas a estos, las cuales sirvieron de sustento legal para la Matriz de Revalidación y para la realización de los criterios de las listas de verificación de la auditoría.

Tabla 2: Matriz de criterios de gestión institucional y sus normas asociadas

Indicador	Normas asociadas
Formulación del Proyecto Educativo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 28044, Ley General de Educación • Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior • Reglamento de la Ley N°29394
Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 28044, Ley General de Educación • Reglamento de la Ley 29394
Selección de los formadores	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior • Reglamento de la Ley N° 29394 • Resolución de Secretaría General N°110-2014-MINEDU
Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior • Reglamento de la Ley N° 29394
Seguimiento presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N°29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior • Reglamento de la Ley N° 29394 • Decreto Supremo N° 028-2007-ED, Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales
Generación de ingresos económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior • Reglamento de la Ley N° 29394 • Decreto Supremo N° 028-2007-ED, Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales

En cuanto a los resultados de la revalidación, de acuerdo a la información reportada en el SIGES de la DIFOID (2017), de los 353 institutos que fueron convocados a dicho procedimiento, revalidaron totalmente el 48.7% y parcialmente el 7.6%, mientras que el 8.5% no revalidaron y el 35.1% no participaron del proceso (ver Figura 1).

Ahora bien, de los institutos que revalidaron, el 26.6% lo hizo por 3 años, el 48.7% por 4 años, 18.1% por 5 años y solo el 6.5% lo hicieron por 6 años (DIFOID, 2017), cantidad máxima de años por la que se podía revalidar y que solo se lograba si el instituto estaba previamente acreditado por el CONEACES (ver Figura 2).

Es así que, teniendo en cuenta los resultados antes mencionados, así como el acceso a la información y cercanía geográfica, criterios que se desarrollan más adelante (ver Capítulo 4), se seleccionó como caso de estudio al IESPP María Madre, el cual se contextualiza a continuación.

5. IESPP María Madre

El IESPP María Madre fue fundado en 1989 bajo el Decreto Supremo N° 01-89-ED. En sus inicios, las clases se impartían en aulas prestadas de distintos colegios ubicados en el Cercado

de Lima, La Punta, y en las aulas del Instituto tecnológico del Callao. Desde 1993, durante el gobierno de Fujimori, se construye la sede única y principal donde hasta el día de hoy se imparten las clases del instituto, ubicada en la Avenida Japón de la provincia constitucional del Callao (AH-JUAC, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017).

El Instituto fue, en un comienzo, un centro de formación de docentes en Educación Especial, con especialidad en Retardo Mental, Audición y Lenguaje y Ceguera y Visión Sub Normal; sin embargo, en el año 2010 por medio de la Resolución Directoral N° 0165-2010-ED, se ordenó al instituto dejar de brindar esta carrera. Posteriormente, por medio de las Resoluciones Directorales N° 1090-2001-ED y N° 1113-ED se le otorgó al instituto la autorización de ofrecer las carreras de Educación Primaria y Computación e Informática, respectivamente, carreras que el instituto ofrece actualmente (AH-JUAC, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017).

Si bien la carrera de educación especial ya no existe, el IESPP sigue brindando capacitaciones, segundas especializaciones, y actualizaciones a través de Diplomados Académicos como el Diplomado en Auxiliar de Educación, Educación Inclusiva, Intérprete de Lenguaje de Señas y Terapia de Lenguaje; así como programas autofinanciados generadores de ingresos propios dirigidos hacia la comunidad de la Provincia del Callao, llamados Programa Auxiliar y Programa Alternativo enfocados en la educación inclusiva para personas con discapacidad y personas que quieren capacitarse en la educación de personas con discapacidad, respectivamente (IESPP María Madre, 2017).

Asimismo, el instituto cuenta con una Institución Educativa de Aplicación (IEA) bajo la misma Dirección del Instituto, dirigida a alumnos con discapacidad intelectual. Los maestros son los mismos docentes del instituto y alumnos destacados que laboran a través de convenios de prácticas laborales. El coordinador representante de la IEA también participa en procesos de gestión institucional, específicamente en la Formulación del PEI (AH-JUAC, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017).

Respecto a la organización del Instituto, en la Figura 3 se muestra su organigrama nominal.

Figura 3: Organigrama nominal del IESPP María Madre



Adaptado de: IESPP María Madre (s.f.)

En base a la antigua ley (Ley N° 29394) y el Decreto Supremo N° 004-2010-ED, se describe las funciones de las áreas más relevantes en el instituto:

- Consejo Directivo: está compuesto por la Dirección General, la Jefatura de Unidad Académica, la Jefatura de Secretaría Académica y la Jefatura de las Áreas Académicas de Educación Primaria y CEI, que, en conjunto, tienen como función elaborar, dirigir y aprobar el PEI, PAT y RI; asimismo, es responsable del presupuesto y convocar a los procesos de admisión y contratación de personal.
- Dirección General: Es la encargada de planificar, gestionar y evaluar el desempeño dentro del instituto.
- Jefatura de Unidad Administrativa: Es el área responsable de brindar apoyo logístico a las actividades académicas, institucionales y administrativas de la organización.
- Jefatura de Unidad Académica: Esta área tiene como función, planificar, monitorear y evaluar las actividades académicas que se realicen en el instituto.
- Jefatura de Secretaría Académica: Esta área es la encargada de coordinar los servicios de registro académico, así como los de evaluación del estudiante.
- Jefatura de las Áreas Académicas de Educación Primaria y CEI: Esta área depende es responsable de la gestión de las prácticas pre profesionales, las actividades de investigación, la capacitación de jóvenes y adultos con necesidades educativas para la inclusión laboral, social y familiar, brinda servicios de terapia de lenguaje, apoyo

pedagógico y psicomotricidad a la comunidad, y brinda asesoramiento a los servicios académicos.

- jefatura de Formación en Servicio: Esta área tiene como función organizar actividades de extensión educativa (capacitaciones o especializaciones por ejemplo) para la comunidad.

Ahora bien, en cuanto a la plana de formadores del instituto, este cuenta con docentes nombrados y contratados, nueve y doce, respectivamente. Entre las diferencias más relevantes entre estos dos tipos de formadores, de acuerdo a Irene Blanco, ex especialista de la DIFOID (comunicación personal, 16 de enero, 2018), tenemos que los primeros son contratados de manera permanente al haber obtenido su cargo mediante el proceso de Concurso Público de Nombramiento y Contratación Docente y, por consiguiente, perciben doce sueldos; mientras que los segundos no poseen un contrato fijo, por lo que tienen que participar del proceso de selección y contratación dos veces al año (en marzo y agosto usualmente), con lo cual solo reciben diez sueldos al año. Las horas de trabajo de los formadores a la semana son cuarenta, sean nombrados o contratados. Estas se dividen en dos, a saber, veinte horas lectivas y veinte no lectivas, las primeras son de dictado de clase y las segunda son destinadas para la preparación de clase, tutorías o asesoramiento de tesis, por ejemplo (Blanco, comunicación personal, 16 de enero, 2018).

Respecto a la plana directiva, cada año se realiza un concurso público dentro del IESPP para determinar al nuevo director, en el cual solo pueden participar los docentes nombrados interesados y el cual culmina con el reconocimiento y aprobación de la Dirección Regional de Educación del Callao (DREC) mediante la emisión de una Resolución Directoral. Luego, de forma similar a la designación del director, este convoca a concurso público para determinar quiénes serán los nuevos encargados de las jefaturas, sin embargo, no suelen haber postulantes en estos, ya que ser jefe implica una mayor responsabilidad, más no un mayor salario (Díaz, 2015). Por esta razón los jefes terminan siendo designados por el director y desempeñan su cargo hasta el siguiente año en el cual pueden ser remplazados o reafirmados. El posible cambio anual de Dirección y Jefaturas genera discontinuidad en la gestión del instituto, dado que toma un tiempo de adaptación a los cargos (AH-JUAC, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017).

Sobre los programas autofinanciados antes mencionados, cabe precisar que reciben la denominación de autofinanciados, ya que se sostienen con los propios recursos que generan, es decir, con el pago de las matrículas respectivas, las mensualidades (en el caso del Programa Alternativo) y de los módulos (en el caso del Programa Auxiliar). Asimismo, estos solo pueden llevarse a cabo si logran alcanzar un número mínimo de matriculados, un promedio de 15 alumnos en el caso del Programa Alternativo por ejemplo (NC-JAPC, comunicación personal, 27 de

diciembre de 2017) que permita cubrir los costos que implica la realización de los programas y que generen recursos propios para el instituto.

Finalmente, el instituto posee dos cuentas en el Banco de la Nación, una denominada Recaudadora y la otra Giradora. En la primera se encuentran los recursos ordinarios y directamente recaudados del instituto; mientras que en la segunda los ingresos propios (recursos provenientes de los programas autofinanciados principalmente). Cabe precisar un par de aspectos; en primer lugar, la cuenta Recaudadora es administrada por la DREC, mientras que la Giradora por el IESPP María Madre y; en segundo lugar, este manejo diferenciado entre cuentas recién se implementó en el 2016 (CS-JUAD, comunicación personal, 22 de diciembre de 2017).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo, puesto que se describió los procesos detrás de los seis indicadores de gestión institucional propuestos por la DIFOID en la Revalidación y llevados a cabo por el instituto estudiado (cumpliendo con ello con el objetivo específico de investigación dos), por lo que se hizo necesario describirlos desde la perspectiva y experiencia de los actores involucrados en los procesos de los indicadores mencionados. A partir de ello se pudo comparar dichos procesos con los resultados obtenidos por el IESPP en cada uno de los indicadores, utilizando para dicho fin las herramientas brindadas en la metodología para la auditoría interna ISO 19011 (2011) (cumpliendo con ello con el objetivo específico de investigación tres), a fin de poder identificar la existencia de brechas y, finalmente, poder evaluar la efectividad de los medios de verificación de la Matriz de Revalidación (cumpliendo con ello con el objetivo general de investigación).

2. Alcance de la investigación

Las investigaciones con un alcance descriptivo “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). En este sentido, la presente investigación tuvo un alcance descriptivo, pues mediante la auditoría realizada y las herramientas utilizadas se describieron los procesos de los indicadores de gestión institucional del IESPP María Madre.

3. Estrategia de investigación

La estrategia de investigación utilizada fue el estudio de caso, ya que, como menciona Kogan (2004), este diseño permite estudiar a profundidad, tal como se realizó en el presente trabajo, a determinada o determinadas organizaciones a través de las experiencias y perspectivas de sus principales actores y utilizando distintas herramientas (encuestas, entrevistas, análisis de documentos, etc.). En el presente estudio, las principales herramientas que se emplearon fueron el análisis de documentos y las entrevistas a profundidad. Ambas herramientas se describen más adelante y ayudaron a describir los procesos de los indicadores de gestión institucional seleccionados.

Sobre las ventajas que presenta la estrategia elegida, siguiendo lo propuesto por Mendoza y Llaxacondor (2016), podemos mencionar las siguientes:

- Ofrece una cantidad de información significativa sobre el caso en estudio.

- Sirve como un estudio valioso para futuras investigaciones y/o reinterpretaciones.
- Posibilita acceder a las perspectivas, concordancias y discrepancias de los diferentes actores.
- Permite que sus resultados sean aplicables al realizar un examen profundo del caso estudiado.

No obstante, la principal desventaja del estudio de caso es su limitación en cuanto a la formulación de conclusiones generalizables (Mendoza & Llaxacondor, 2016).

4. Muestra de la investigación

Para determinar la muestra de la investigación, primero, se definió la población o universo estudiado. En este sentido, se determinó que la población estaría conformada por todos los IESP públicos y privados que participaron en la Revalidación y que aprobaron la misma, es decir, estuvo conformado por 189 institutos de acuerdo a la DIFOID (2017).

Una vez definida la población, se realizó la selección de la muestra. , Para ello se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico en el cual, según Hernández et al., (2014), la selección de la muestra no responde a una intensidad estadística de generalización, sino, por un lado, a la profundización en los resultados y, por otro, a las características, planteamiento o diseño de la investigación (Hernández et al., 2010).

Así, considerando los objetivos, enfoque, alcance y estrategia de investigación del presente estudio, específicamente se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. A continuación, se explica a mayor detalle las consideraciones que se tuvieron durante el proceso de selección de la muestra.

En primer lugar, buscando evaluar si los medios de verificación de la Matriz de Revalidación aseguraban una gestión institucional de calidad en los IESP, se decidió enfocar la muestra en los institutos que revalidaron por la mayor cantidad de años posibles (ver Anexo L), pues, en principio, implica que estos cuenten con una mejor gestión institucional, dado los resultados alcanzados. No obstante, se tuvo que descartar a este grupo debido a que previamente a la Revalidación, pasaron por el proceso de acreditación que fue más riguroso (ver Capítulo 3). Esto implicaba que la probabilidad de que estos institutos efectivamente cuenten con procesos de gestión de calidad fuese alta y, por tanto, haga fútil la investigación.

Así fue que, en segundo lugar, se tuvo que pasar al grupo de institutos que revalidaron por cinco años (ver Anexo L), pues, de forma similar, estos debían contar con una buena gestión institucional. Finalmente, de ellos, se seleccionó al IESPP María Madre del Callao, el cual fue

elegido por los criterios de acceso a la información y cercanía geográfica, ambos aspectos claves para poder realizar la auditoría, ya que, durante el trabajo de campo, el equipo de investigación, realizó constantes visitas y solicitó numerosa documentación.

5. Operacionalización de variables

Como se mencionó en el Capítulo 2, en la presente investigación se entiende gestión institucional, según Frigerio et al. (1992) y UNESCO (2011), como los procesos, actividades y formas en las que opera una institución educativa de manera interna y externa para cumplir con sus objetivos y su misión pedagógica, la cual engloba los siete indicadores propuestos por la DIFOID en la evaluación institucional de la Revalidación. Ahora bien, de esto siete indicadores solo se utilizaron seis (ver Capítulo 3), los cuales se han tomado como las variables de investigación del presente estudio. A continuación, en la siguiente tabla se detallan las definiciones, fuentes de información y herramientas de recolección para cada una de las variables.

Tabla 3: Operacionalización de las variables de investigación

Variable	Definición	Fuentes de información	Herramientas de recolección
Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	El Instituto formula su PEI de acuerdo a las Políticas Nacionales, el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER) y las demandas de su entorno. Esta elaboración involucra la participación de la comunidad educativa, es decir, personal directivo, docente, administrativo y representantes estudiantiles.	Personal directivo, docente y administrativo	Revisión documental, listas de verificación y entrevistas a profundidad
Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	El Instituto formula su PAT, a partir de los objetivos y prioridades del PEI, lo ejecuta y hace seguimiento del cumplimiento de las actividades planificadas en él. Asimismo, el instituto propone mejoras de acuerdo a los resultados del monitoreo realizado.	Personal directivo, docente y administrativo	Revisión documental, listas de verificación y entrevistas a profundidad
Selección de los formadores	El Instituto aplica procedimientos para la selección de formadores contratados de acuerdo a los establecidos por la normatividad vigente o el reglamento institucional, consideran el perfil del formador que requiere la institución.	Personal directivo, administrativo y docente	Revisión documental, listas de verificación y entrevistas a profundidad
Formación continua	El Instituto aplica planes o programas de formación a sus docentes a partir de un diagnóstico de necesidades de formación	Personal directivo, administrativo y docente	Revisión documental, listas de verificación y entrevistas a profundidad

Tabla 3: Operacionalización de las variables de investigación (continuación)

Variable	Definición	Fuentes de información	Herramientas de recolección
Seguimiento presupuestal	Existe en el Instituto un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, el cual aplica mecanismos de control interno referidos a la fiscalización de los recursos propios y, adicionalmente, ejecuta un plan anual de gestión de recursos propios. Asimismo, el Instituto evalúa estos mecanismos y el plan anual y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	Personal directivo, docente y administrativo	Revisión documental, listas de verificación y entrevistas a profundidad
Generación de ingresos	El Instituto aplica políticas de autogestión que contribuyen a ampliar su presupuesto, mediante la generación de recursos propios, captación de donaciones de personas naturales o jurídicas, o por la realización de actividades productivas o empresariales	Personal directivo, docente y administrativo	Revisión documental, listas de verificación y entrevistas a profundidad

6. Auditoría

Para el trabajo de campo se siguió la metodología de auditoría interna planteada por la ISO 19011:2011, dado que es una norma internacional aplicable a organizaciones a las que se busca auditar sus sistemas de gestión por razones regulatorias (ver Capítulo 2). Esta metodología se divide en 5 etapas, cada una con sus respectivas herramientas. No obstante, previamente a su desarrollo se definió el alcance de la auditoría, el cual se limitó a los procesos implícitos en los seis indicadores de gestión institucional ya mencionados del IESPP María Madre.

Cabe resaltar que, en relación al objetivo general de investigación (ver Capítulo 1), el horizonte de tiempo del alcance de auditoría es el periodo 2015, a excepción del proceso de formulación del PEI que se elaboró en el año 2012. Lo anterior se explica debido a que, para lograr evaluar los medios de verificación utilizados por la DIFOID fue necesario que la auditoría trabajara sobre los mismos procesos de gestión institucional que fueron evaluados en la Revalidación, respetando así el horizonte de tiempo en el cual fueron llevados a cabo.

A continuación se describe el proceso de la realización del trabajo de campo en base a cada una de las etapas de la metodología de auditoría interna planteada por la ISO 19011 (2011).

Tabla 4: Auditoría según ISO 19011:2011

Etapas	Actividades de auditoría
Inicio de auditoría	Establecimiento del contacto inicial con el auditado
	Determinación de la viabilidad de la auditoría
	Revisión documental para la preparación de la auditoría
Preparación de las actividades de auditoría	Preparación del plan de auditoría
	Asignación del trabajo al equipo de auditoría
	Preparación de los documentos de trabajo
Realización de las actividades de auditoría	Realización de la reunión de apertura
	Revisión documental durante la realización de la auditoría
	Comunicación durante la auditoría
	Asignación de roles y responsabilidades de guías y observadores
	Recolección y verificación de información
	Generación de hallazgos de auditoría
	Preparación de conclusiones de auditoría
Realización de reunión de cierre	
Preparación y distribución del reporte de auditoría	Preparación del reporte de auditoría
	Distribución del reporte de auditoría
Finalización de auditoría	

Adaptado de: ISO 19011 (2011)

6.1. Inicio de auditoría

Para el inicio de la auditoría se estableció un contacto inicial con el representante de la institución auditada, en este caso con la directora del IESPP María Madre, Bertha Angélica León Tazza. Como resultado de la reunión se aseguró la viabilidad de la auditoría, pues se garantizó el apoyo del principal actor de la institución. La fecha, objetivos y demás aspectos tratados en dicha reunión se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5: Plan de reunión de apertura

Reunión de apertura	
Fecha:	14.09. 2017
Instituto	IESPP María Madre
Asunto	Visita a Directora Bertha Angélica León Tazza
Objetivo de la visita	Asegurar el acceso al Instituto, documentos y otra información que permitan al equipo de investigación realizar la auditoría.
	Determinar los principales actores en cada uno de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación.
	Determinar si el Plan de auditoría será aplicada por procesos o por áreas.
	Acordar fechas para la realización de la auditoría
	Acceder a los documentos de gestión utilizados durante el proceso de revalidación y los actuales.

Tabla 5: Plan de reunión de apertura

Reunión de apertura		
Agenda	Actividad	Observación
1	Presentación del equipo y tema de investigación	Presentar a los integrantes del equipo de investigación, así como a la Universidad a la que pertenecen
2	Presentar los objetivos de la investigación y comunicar el apoyo que se requiere de los actores	Comunicar que la investigación no busca juzgar a los miembros, sino identificar los procesos que existen en el instituto. Presentar los beneficios de la investigación
3	Preguntar cómo fueron evaluados por la DIFOID durante la Revalidación, su duración, cómo percibieron este proceso y cómo se prepararon para el mismo.	
4	Preguntar si se percibieron beneficios o cambios significativos a partir del proceso de Revalidación	
5	Preguntar de manera general sobre cómo se desarrollan las actividades asociadas a los indicadores	En el periodo de revalidación
6	Solicitar los documentos de gestión	
7	Preguntar por la posibilidad de conocer al resto del personal clave para la investigación	Preguntar por los actores relacionados al proceso de Revalidación, personal administrativo y directivo que maneje y autorice el acceso a la información
8	Concertar fechas para futuras visitas	

Adaptado de: ISO 19011 (2011)

6.2. Preparación de la auditoría

Siguiendo la metodología establecida en la ISO 19011 (2011) se continuó con la etapa de preparación de la auditoría en la cual se tuvo como principal objetivo determinar los criterios normativos asociados a los indicadores de gestión institucional seleccionados (cumpliendo con ello con el primer objetivo específico de investigación), es decir, se describió el cómo debe ser.

Esta etapa se dividió en 4 actividades. La primera fue la revisión de documentos para la preparación de la auditoría. En este caso, con el fin de comprender inicialmente la organización, su funcionamiento, objetivos y valores del instituto seleccionado se examinó documentos internos del mismo para cada indicador de gestión institucional investigado. En la Tabla 6 se describen brevemente los mencionados documentos. Cabe resaltar que los documentos precisados fueron los enviados por el IESPP María Madre a la DIFOID para la Revalidación.

Tabla 6: Descripción de los documentos internos revisados por indicador

Indicador	Documento	Descripción
Formulación del PEI	Proyecto Educativo Institucional del IESPP "María Madre" 2012-2016	Documento que contiene los fundamentos, análisis FODA, propuesta de gestión, propuesta pedagógica y objetivos estratégicos del instituto.
Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Documento de gestión que tiene como fin mejorar la eficiencia del servicio educativo, organizando las actividades que se desarrollarán durante el año por el instituto en función a los objetivos y metas planteadas en el PEI.
Selección de los formadores	Resolución de Secretaría General N° 110-2014-MINEDU	Documento que contiene las normas para el proceso de contratación de docentes aplicable en los años 2014 y 2015.
	Aspectos y criterios para la evaluación del expediente del IESPP María Madre.	Parte de los documentos que contienen los resultados de la evaluación de los docentes que postularon en el periodo 2015-II al IESPP María Madre.
	Ficha de evaluación del desempeño profesional del IESPP María Madre.	Parte de los documentos que contienen los resultados de la evaluación de los docentes que postularon en el periodo 2015-II.
	Proyecto Educativo Institucional del IESPP "María Madre" 2012-2016	Documento de planificación estratégica que incluye el perfil del formador, insumo importante para el proceso de contratación.
	Acta del proceso de contrato docente semestre 2015-II	Documento que contiene los acuerdos del Comité de Contratación respecto al proceso de selección de formadores, indicando responsables, la secuencia de actividades y fechas.
	Reglamento Institucional del IESPP María Madre	Documento que especifica el procedimiento de selección de docentes contratados y demás políticas del instituto.
	Resolución Directoral N° 013-2015/DG-IESPP MARÍA MADRE	Documento que establece formalmente la composición del Comité de Contratación del año 2015
Formación continua	Informe final sobre el plan de la Jefatura de la Unidad Académica en el año 2015.	Documento elaborado por la Jefatura de la Unidad Académica del IESPP María Madre en el cual se evalúa el plan anual de trabajo de la jefatura y se plantean mejoras al mismo.
	Informe Evaluación del desempeño docente en el aula semestre académico 2014-1	Documento que contiene la evaluación del desempeño de los docentes en el semestre 2014-1 en dos dimensiones: personal y académica.

Tabla 6: Descripción de los documentos internos revisados por indicador (continuación)

Indicador	Documento	Descripción
Formación continua	Proyecto educativo institucional Actualización Informática y Herramientas Aplicadas a la Educación	Documento que contiene el informe, fotos y registros de asistencia del proyecto, que tiene como fin el desarrollo de un taller gratuito para los estudiantes sobre temas específicos de informática.
	Proyecto educativo institucional Implementación del uso de aulas virtuales para la enseñanza de trabajo	Documento que contiene la planificación del proyecto de implementación de aulas virtuales (objetivos, planes, cronograma de actividades, etc.
	Proyecto educativo institucional Seminario taller en metodología para la enseñanza aprendizaje en la EBR y computación e informática para docentes de educación básica regular.	Documento que contiene la planificación del proyecto de capacitación, el seminario taller en metodología para el aprendizaje en la EBR y computación e informática para docentes de educación básica regular (objetivos, planes, cronograma de actividades, etc.
	Plan de capacitación académica 2015	Documento que contiene la planificación de las capacitaciones a realizar a los docentes del IESPP María Madre en el año 2015.
Seguimiento presupuestal	Plan de gestión de recursos propios 2015	Documento que contiene la planificación del uso racional y transparente de los recursos propios provenientes de las actividades de servicio en función a los objetivos estratégicos, metas e indicadores del PAT 2015.
	Actas de reunión del Comité de Gestión de Recursos propios y Actividades productivas y Empresariales	Documentos que evidencian las reuniones del Comité de Gestión de Recursos propios y Actividades productivas y Empresariales y sus acuerdos.
	Resolución Directoral N° 048-a-2015/DG-IESPP MARÍA MADRE	Documento que establece formalmente la conformación del Comité de Gestión de Recursos propios y Actividades productivas y Empresariales.
Generación de ingresos económicos	Informe N° 37-A-JUAD-IESPP María Madre-2015 sobre ingresos adicionales a conceptos administrativos.	Documento que reporta la generación de recursos adicionales a los trámites administrativos. Presenta, además, balances generales y boletas

La segunda fue la presentación del plan de auditoría el cual describe las actividades y detalles de la auditoría (ISO 19011, 2011). En este caso, se programó las actividades de auditoría realizada al IESPP María Madre en el mes de Diciembre y Enero (Ver anexo M).

La tercera actividad fue la asignación de trabajo al equipo de investigación para lo cual se le asignó a cada integrante determinadas responsabilidades del plan de auditoría (ver Anexo M).

La última actividad fue la preparación de los documentos de trabajo, en base a la previa revisión documental, que incluyeron la elaboración de listas de verificación y entrevistas para cada indicador.

6.2.1. Listas de verificación

Las listas de verificación son, de acuerdo a la ISO 19011 (2011), documentos de trabajo que son necesarios como referencia y registro de la auditoría. Estas herramientas se utilizaron para recoger información de los criterios identificados en cada uno de los indicadores de gestión institucional seleccionados. Los criterios provinieron de dos fuentes, algunos de la Matriz de Revalidación (ver Anexo B) y otros de las normas asociadas a los indicadores de gestión institucional (ver la Tabla 2).

6.2.2. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad o entrevistas cualitativas son definidas, de acuerdo a Corbetta (2007),

como una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado (Corbetta, 2007, p. 343)

A continuación se detalla cómo se tradujo cada uno de estos aspectos en la presente investigación.

En primer lugar, para el acceso a las personas a entrevistar en particular y la institución en general se realizó una solicitud escrita dirigida a la directora del instituto, la Mg. Berta Angélica León Tasa, en la cual se presentó al equipo y tema de investigación, asimismo, se pidió el permiso correspondiente para llevar a cabo las respectivas entrevistas. Cabe resaltar que, posteriormente, a cada uno de los entrevistados se les volvió a solicitar sus propios permisos.

En segundo lugar, la selección y número de entrevistados se llevó a cabo teniendo en cuenta los principales involucrados en cada uno de los procesos de las variables de investigación. Para ello, en base a la revisión documental y el apoyo de la directora del instituto, se realizó una identificación detallada de los actores por cada uno de las variables como se puede apreciar en la Tabla 7.

Tabla 7: Identificación de los principales actores relacionados a las variables de investigación

Variable	Nombre del Actor	Cargo
Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	MP-CIEA	Coordinadora de la Institución Educativa de Aplicación
	NC-JAPC	Jefa del Área de Primaria y CEI
	AH-JUAC	Jefe de Unidad Académica
	AA-DN	Docente nombrado
	MR-TJUAD	Tesorera
	CS-JUAD	Jefe de Unidad Administrativa
	AC-JSA	Jefa de Secretaría Académica
	AC-JFS	Jefa de Formación en Servicio
Ejecución y seguimiento del PAT	MP-CIEA	Coordinadora de la Institución Educativa de Aplicación
	NC-JAPC	Jefa del Área de Primaria y CEI
	AH-JUAC	Jefe de Unidad Académica
	AC-JSA	Jefa de Secretaría Académica
	CS-JUAD	Jefe de Unidad Administrativa
	AC-JFS	Jefa de Formación en Servicio
	JR-SJSA	Secretaria de la Jefatura de Secretaría Académica
Selección de los formadores	MP-CIEA	Coordinadora de la Institución Educativa de Aplicación
	AC-JSA	Jefa de Secretaría Académica
	NC-JAPC	Jefa del Área de Primaria y CEI
	AS-DC	Docente contratado
	JC-SJUAC	Secretaria de la Jefatura de Unidad Académica
Formación Continua	NC-JAPC	Jefa del Área de Primaria y CEI
	AS-DC	Docente contratado
	AH-JUAC	Jefe de Unidad Académica
Seguimiento Presupuestal	MP-CIEA	Coordinadora de la Institución Educativa de Aplicación
	AC-JSA	Jefa de Secretaría Académica
	CS-JUAD	Jefe de Unidad Administrativa
	MR-TJUAD	Tesorera
Generación de ingresos económicos	MP-CIEA	Coordinadora de la Institución Educativa de Aplicación
	AC-JSA	Jefa de Secretaría Académica
	CS-JUAD	Jefe de Unidad Administrativa
	MR-TJUAD	Tesorera
	JR-SJSA	Secretaria de la Jefatura de Secretaría Académica
	AC-JFS	Jefa de Formación en Servicio

Por último, en las entrevistas participaron al menos dos de los tres investigadores, y, asimismo, fueron guiadas siguiendo entrevistas semi estructuradas. Es decir, en general los entrevistados fueron interrogados sobre las mismas cuestiones (ver Anexo N) con el objetivo final

de poder construir cada uno de los procesos de las variables de investigación en base a su experiencia.

Cabe resaltar algunas consideraciones importantes en cuanto a las entrevistas, a saber:

- Se realizó una entrevista adicional, a parte de las entrevistas que se pueden apreciar en el plan de auditoría (ver Anexo M), a Irene Blanco Pacheco, ex especialista de la DIFOID, el día 16 de enero del 2018 a fin de tener una mejor comprensión de las variables de investigación (ver Anexo N 21).
- Se hizo la entrega correspondiente de los consentimientos informados a todos los entrevistados, los cuales fueron firmados.
- En cumplimiento de los consentimientos informados se ha codificado los nombres de los entrevistados de tal manera que representen sus nombres y cargos en el IESPP María Madre.
- Las entrevistas fueron estructuradas en base a los criterios identificados en las listas de verificación.

6.3. Realización de las actividades de auditoría

Para realizar las actividades de auditoría y documentar los procesos se contó principalmente con 3 herramientas, el PEPSU, el diagrama de proceso y las listas de verificación. A su vez para levantar información se utilizó entrevistas y la revisión documental.

6.3.1. PEPSU

La SFP (2010) del gobierno federal Mexicano establece que el PEPSU define el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus 5 componentes, estos son los proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios. La SFP (2010) define cada elemento de la siguiente manera:

- Proveedores: las entidades o personas, externas y/o internas, que proporcionan las entradas al proceso. Cabe resaltar que puede haber más de un proveedor.
- Entradas: materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos.
- Proceso y Subproceso: actividades que en su conjunto conforman el proceso por el cual se transforma los elementos de entrada en el resultado deseado.
- Salidas: producto o resultado de un proceso. Las salidas deben cumplir requisitos previamente establecidos y posteriormente verificados. Los requisitos suelen ser las

necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, entre otros.

- Usuarios: organizaciones o personas que reciben la salida del proceso. El usuario puede ser interno o externo a la organización.

Los pasos a seguir para realizar el PEPSU según Bermúdez y Millán (2013) son los siguientes:

- Identificar los procesos.
- Establecer las entradas del proceso (los recursos necesarios).
- Establecer los proveedores de las entradas al proceso.
- Definir el proceso.
- Establecer los clientes de cada una de las salidas del proceso.

Las preguntas que sugiere la SFP (2010) para completar el PEPSU son:

- ¿Quién recibe las entradas?
- ¿Qué es lo primero que se hace con las entradas?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Una vez contestadas estas preguntas podremos terminar el PEPSU. Cabe resaltar que los clientes y proveedores de los procesos que se analizan son frecuentemente internos, es decir, los mismos departamentos, sección o persona sea proveedor y cliente a la vez (Santiago, 2016).

En la presente investigación se realizó el formato del PEPSU siguiendo las pautas básicas mencionadas anteriormente, sin embargo, se agregó un componente llamado Nivel, que indica la jerarquía del proceso siguiendo la lógica de los mapas de procesos (ver Capítulo 2). A continuación se muestra el formato utilizado para la elaboración del PEPSU.

Tabla 8: Formato del PEPSU

Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
0					
1					

6.3.2. Diagramas del proceso

La herramienta en cuestión permite las representaciones gráficas del proceso a un nivel de actividades. Para ello Santillana (2013) recomienda el uso de diagramas de procesos en auditorías, ya que permiten visualizar los responsables y los documentos de apoyo. En ese sentido, la herramienta específica elegida para la presente investigación es el flujograma, al graficar en detalle la secuencia de actividades que conforma el procedimiento.

Existen diferentes tipos de bloques al existir diferentes tipos de actividades. En la presente investigación elaboramos los flujogramas mediante la plataforma Bizagi Modeler, que se basa en el estándar Business Process Mapping (BPM), el cual ofrece una serie de símbolos. En la siguiente tabla se muestra los más utilizados y usados en la investigación.

Tabla 9: Nombre y descripción de los principales símbolos del BPM

Nombre	Descripción del símbolo	Símbolo
Tarea	Símbolo que representa una actividad atómica dentro de un proceso	
Flujo de secuencia	Símbolo usado para mostrar el orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso	
Compuerta exclusiva	Símbolo que representa una decisión dentro de un proceso que posibilita a un flujo de secuencia tomar 2 o más caminos alternativos	
Evento de inicio	Símbolo que indica el inicio de un proceso	
Evento de fin	Símbolo que indica el fin de un proceso	
Objeto de datos	Símbolo que provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetivos son usados y actualizados durante el proceso	
Compuerta Paralela	Símbolo usado cuando varias actividades se pueden realizar en paralelo y en cualquier orden	

Adaptado de: Rowman (2009)

6.3.3. Procedimiento de documentación de hallazgos

Una vez descrito los procesos auditados, es necesario desarrollar los hallazgos de auditoría. Un hallazgo consiste en determinar como conformidad o no conformidad a cada uno de los criterios identificados en las listas de verificación, siendo lo primero el cumplimiento del criterio y lo segundo lo contrario (ISO 19011, 2011).

Ahora bien, la presentación de los hallazgos se elaboró siguiendo el formato propuesto por Nogueira (2013). En este sentido, por cada indicador de gestión institucional se presenta los criterios evaluados, evidencias y los hallazgos de auditoría.

Tabla 10: Estructura para la presentación de los hallazgos

Indicador:	Indicador de gestión institucional.
Criterios:	Enumeración de los criterios identificados en las listas de verificación, clasificados en dos grupos, el primero abarca los criterios propios de la matriz, el segundo abarca los criterios de la normativa asociada a cada indicador.
Evidencias	Presentación de la evidencia recolectada a través de la revisión documental y entrevistas.
Hallazgos	Determinación de las conformidades y no conformidades en base a los criterios, evidencia, flujogramas y matrices PEPSU para determinar los hallazgos.

Adaptado de: Nogueira (2013)

6.4. Preparación y distribución del reporte de auditoría

Siguiendo las etapas propuestas por la ISO 19011 (2011) se procedió con la elaboración y distribución del reporte de auditoría. Este documento solo incluyó los aspectos que el equipo de investigación consideró relevantes para el IESPP María Madre, a saber:

- Objetivos de la auditoría
- Alcance de la auditoría (identificación de los procesos auditados).
- Identificación del equipo de auditoría
- Fechas y lugares donde se realizaron las actividades de auditoría
- Flujogramas de los procesos auditados
- Criterios de auditoría
- Hallazgos de la auditoría y la evidencia relacionada
- Conclusiones de la auditoría

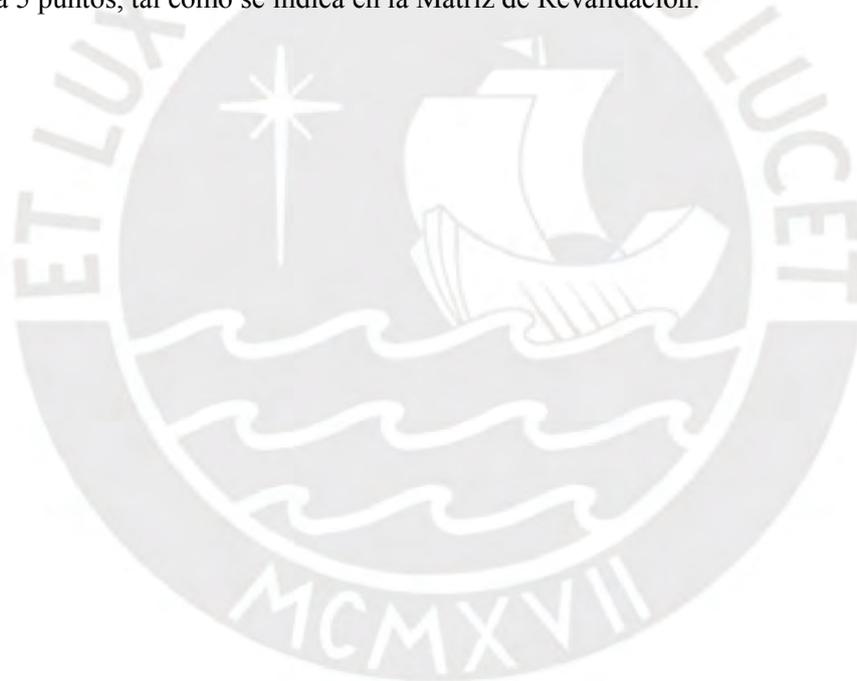
6.5. Finalización de la auditoría

Por último, la auditoría concluyó con la entrega del reporte de auditoría y la absolución de las dudas de la directora del IESPP María Madre.

7. Sistema de puntuación del equipo de investigación

Una vez que se finalizó con las cinco etapas de la auditoría, a partir de los hallazgos identificados se procedió a asignarle un puntaje al IESPP María Madre en los seis indicadores de gestión institucional. Para ello se utilizaron los mismos criterios y rango de puntaje de la Matriz de Revalidación (ver Anexo B) usada por la DIFOID y sustentada en la Resolución Ministerial 514-2015-MINEDU.

Sin embargo, a diferencia de la Revalidación, la puntuación del equipo de investigación no se limitó a la revisión de los medios de verificación indicados en la matriz (que como se mencionó son una serie de documentos), sino que también se realizó un cruce documental con evidencias adicionales recolectadas en la auditoría y las entrevistas realizadas para corroborar si el IESPP cumplía efectivamente con cada criterio de los indicadores. Como resultado, se le asignaron los respectivos puntajes a cada uno de los indicadores auditados (ver Capítulo 5), en un rango de 1 a 5 puntos, tal como se indica en la Matriz de Revalidación.



CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO

Este capítulo presenta los resultados del trabajo de campo el cual se llevó a cabo siguiendo la metodología de auditoría interna planteada por la ISO 19011 (2011). Asimismo, se utilizó tres herramientas, a saber, matrices PEPSU, flujogramas y listas de verificación a fin de complementar y facilitar el trabajo.

El capítulo se divide en dos secciones, en la primera sección se presentan los resultados de la realización de la auditoría, la cual contiene la descripción de los procesos asociados a los indicadores de gestión institucional de la matriz de Revalidación seleccionados (ver capítulo 3), los principales hallazgos y, también, las conclusiones de auditoría. En la segunda se identifican las brechas existentes entre los procesos y los resultados obtenidos por el instituto en los mencionados indicadores. Para ello, se presenta el puntaje asignado por la DIFOID y el equipo de investigación en cada uno de los indicadores auditados y, luego, se comparan ambas puntuaciones.

1. Realización de la auditoría

1.1. Descripción de procesos

Tras la auditoría se logró levantar información específica respecto a la secuencia de actividades de los procesos implícitos en los indicadores de gestión institucional de la matriz de revalidación. En total fueron identificados ocho procesos, de los cuales se elaboraron flujogramas (ver Anexo O) y matrices PEPSU (ver Anexo P). Los resultados, respecto a cada indicador, fueron los siguientes:

En relación al proceso de formulación del PEI, este empieza cuando la Dirección convoca una reunión informativa. En esta reunión se reúne el Consejo Directivo, conformado por el Director, los jefes de las Unidades Académicas y los jefes de las Áreas Académicas. El Consejo discute la elaboración del documento, forma comisiones de trabajo, elabora un cronograma de trabajo y, finalmente, fija una fecha para la Asamblea General. En esta Asamblea participa el Consejo Institucional, conformado por la Directora, los jefes de áreas, los jefes de unidades y un representante de los docentes. En la Asamblea General se plantea la agenda de elaboración del PEI, se discuten los fundamentos del PEN y el PER, se recoge información de encuestas, de proyectos de profesores, del PEI anterior y otras fuentes secundarias para elaborar un FODA de la institución. Asimismo se conforman dos comisiones de trabajo, una que elabora la propuesta pedagógica y otra la de gestión institucional. Cada comisión recoge información de fuentes primarias y secundarias para realizar las tareas asignadas a sus competencias.

Una vez finalizadas las tareas, cada comisión prepara una presentación de sus avances en una reunión del Consejo Institucional donde se discute los contenidos y se llega a un consenso. Posteriormente, el Consejo Directivo realiza los arreglos en la redacción y la Dirección consolida el documento final del PEI para luego enviar un oficio a la DREC. Finalmente, la Jefatura de Administración reproduce ejemplares del PEI los cuales envía a la biblioteca, a jefaturas y a los tutores que tienen el deber de difundir puntos importantes del PEI a los alumnos (ver Anexo O1 y P1).

En relación al proceso de ejecución y seguimiento del PAT, este inicia cuando la DREC designa al Director de la institución, quien una vez establecido en el cargo elige a los nuevos docentes nombrados que ocuparán las jefaturas o solicita que se les renueve el cargo a los vigentes. Luego, la Dirección solicita a cada jefatura elaborar un plan de trabajo para el año académico, a partir de un diagnóstico de las necesidades de sus áreas. Finalmente, las jefaturas envían dichos planes a la Dirección que los consolida en un único Plan Anual de Trabajo para la institución, que programa y guía las actividades durante el año académico (ver Anexos O2 y P2).

En relación al proceso de selección de formadores, este comienza cuando el MINEDU emite la Directiva para la contratación de personal docente mediante su página web. Posteriormente, el personal administrativo descarga dicho documento y la Dirección convoca una reunión con los jefes de áreas y representantes docentes. En la reunión se conforman el comité de cuadro de horas y la comisión de contrataciones. Una vez conformados, la Dirección emite una Resolución Directoral que reconoce a la comisión de contrataciones.

El comité de cuadro de horas identifica las plazas de formadores a cubrir mediante un informe de requerimiento de formadores. Luego, el comité de contrataciones elabora un cronograma para la selección de formadores que se plasma en un documento llamado “Requerimiento de docentes para contrato de semestre académico”. Finalizado el documento la Dirección envía el cronograma a la DREC mediante oficio para que esta lo difunda en su página web. Paralelamente, el personal administrativo del instituto difunde el cronograma a través de su página de Facebook y la vitrina de la institución.

Una vez publicado el cronograma, los postulantes para las plazas de formadores preparan y envían sus expedientes a la mesa de partes del instituto. Esta última determina si los postulantes entregaron todos los documentos solicitados. Si no están completos se devuelven los expedientes, caso contrario se entrega el Formato Único de Trámite (FUT) de la solicitud de plaza. Los postulantes llenan el FUT y mesa de partes envía los expedientes al comité de contrataciones. Este evalúa los expedientes de acuerdo a aspectos y criterios de evaluación determinados por el MINEDU en la directiva emitida, realizando con ello el primer filtro de selección. A los

postulantes que no pasan el primer filtro mesa de partes archiva sus resultados y les devuelve sus expedientes, con lo cual finaliza el proceso para ellos. Para los que pasaron el primer filtro el comité de contrataciones elabora un cronograma para las entrevistas y clases modelo, que constituyen las dos siguientes fases del proceso de selección de formadores. Al finalizar el cronograma el personal administrativo comunica las fechas a los postulantes.

Los postulantes preparan sus materiales para la clase modelo y, posteriormente, las ejecutan y son entrevistados por el comité de contrataciones, que los evalúa de acuerdo a una ficha de evaluación de desempeño profesional extraída de la directiva del MINEDU, asignando puntuaciones a la clase modelo y entrevista. Al terminar las pruebas, el comité de contrataciones suma los resultados de las evaluaciones para, finalmente, elegir a los ganadores de las plazas.

Luego, se emite la relación de docentes ganadores y el personal administrativo elabora el acta final sobre el proceso y resultados de convocatoria, que firma el comité de contrataciones. El acta a su vez es llevada a la DREC por la dirección para que esta contrate a los docentes. Por último, la DREC formaliza la contratación de los docentes a través de una resolución, la cual es recogida por el comité de cuadro de horas y los formadores ganadores de las plazas (ver Anexos O3 y P3).

El proceso de Formación Continua del IESPP María Madre se da mediante las Capacitaciones de Interaprendizaje (ver Anexos O4 y P4) entre docentes nombrados y contratados; así como mediante los Proyectos Educativos propuestos por alumnos y docentes (ver Anexos O5 y P5).

En relación al proceso de Capacitaciones de Interaprendizaje, este inicia cuando el jefe de Unidad Académica solicita a los docentes contratados y nombrados un informe técnico pedagógico y al delegado de cada aula una evaluación de desempeño de sus profesores, a fin de consolidar los resultados de las mencionadas evaluaciones en un documento titulado “Resultados de evaluación de Desempeño Docente” para, luego, analizarlos junto con los resultados de los informes técnicos pedagógicos y los resultados del acompañamiento técnico pedagógico, un documento extra realizado por la misma jefatura. A partir de este análisis, los jefes del Área Primaria y CEI y de la Unidad Académica identifican las necesidades de capacitación de los docentes, prioriza las necesidades y elabora una propuesta de las temáticas de las sesiones de Interaprendizaje para capacitar a los docentes, la cual comunica a la Dirección. Luego de ello, el Director comunica el plan de capacitaciones propuesto al jefe de Unidad Administrativa quien evalúa si se cuenta con el presupuesto suficiente para llevarla a cabo. En caso el presupuesto no sea suficiente, los jefes del Área Primaria y CEI y de la Unidad Académica priorizan nuevamente las sesiones a ejecutarse; en caso el presupuesto sea suficiente, el Director aprueba el plan y este

es firmado por el jefe de Unidad Académica y del Área de Primaria y CEI. Este último, elabora un cronograma de las sesiones y coordina con la Jefatura de Unidad Administrativa para facilitar los materiales y las aulas. Por último los profesores ejecutan las sesiones de acuerdo al cronograma establecido, en cada sesión, el jefe del Área de Primaria y CEI toma asistencia.

En relación al proceso de ejecución de proyectos educativos, el proceso comienza cuando algún docente del instituto presenta una idea de capacitación para los docentes, a raíz de lo cual se elabora una propuesta de proyectos educativo que es enviados a mesa de partes. Esta recoge el proyecto y lo envía a la Dirección que, a su vez, lo deriva al Jefe de la Unidad Administrativa para que analice su capacidad económica. Si resulta inviable se rechaza el proyecto educativo, caso contrario la Dirección solicita la opinión del jefe de Unidad Académica, quien emite un informe de opinión. Si la opinión no es favorable se rechaza el proyecto, en caso que sea favorable la Dirección lo aprueba mediante una resolución directoral. Una vez emitida la resolución, el Jefe de la Unidad Administrativa facilita los materiales y aulas para la elaboración del proyecto. Ya aprobado, su autor se encarga de ejecutarlo y elaborar un informe posterior a su finalización dirigido al Jefe de Unidad Académica, quien elabora también un informe de opinión sobre el proyecto, el cual es enviado a Dirección, finalizando así el proceso.

En relación al proceso de Seguimiento presupuestal, este se lleva a cabo cuando un miembro del IESPP María Madre realiza una solicitud de requerimiento de presupuesto para la adquisición de bienes o la realización de alguna actividad, mediante mesa de partes, que hace el despacho del requerimiento a la Dirección. Esta última revisa los documentos, si identifica observaciones, se devuelve la solicitud para que el demandante pueda levantar las observaciones; en caso contrario es enviado al jefe de Unidad Administrativa quien verifica que los documentos estén completos para derivarlos a tesorería, al cual agrupa los requerimientos del mes y los clasifica por partidas presupuestales. Luego, el jefe de Unidad Administrativa solicita a la Dirección que convoque al Comité de recursos propios. Una vez reunido, el Comité de recursos propios aprueba los requerimientos mediante un acta. Esta sirve como insumo a la tesorería para elaborar un oficio con los requerimientos que será firmado por la Dirección y emitido a la DREC.

Luego, en la DREC se verifica que la documentación esté completa y sea correcta; en caso contrario se comunica al tesorero del instituto para que haga las correcciones pertinentes. Días posteriores, la tesorería junta los vouchers de los ingresos que percibe el instituto y los envía a la DREC con el fin de demostrar que el presupuesto es suficiente para cubrir las salida de dinero solicitada. Por un lado, si la DREC considera que los ingresos no son suficientes; la aprobación de los egresos se pospondrá hasta que el instituto cuente con los ingresos suficientes que demuestren su capacidad de pago; mientras que en el caso contrario, la tesorera deberá solicitar,

emitir y enviar a la DREC otros documentos necesarios que refuercen el gasto de los egresos solicitados, por ejemplo los recibos por honorarios. Con estas evidencias, la DREC procede a transferir el dinero solicitado a la cuenta giradora del instituto.

Por último, con el dinero transferido, la tesorería ejecuta los pagos, emite y firma los cheques correspondientes, así como los comprobantes de pago que serán entregados al demandante y firmados por el mismo para evidenciar su conformidad (ver Anexo O6 y P6).

En relación al proceso de generación de ingresos económicos, se identificaron dos procesos, la ejecución del Programa Auxiliar (ver Anexo O7 y P7) y del Programa Alternativo (ver Anexo O8 y P8). En relación al proceso del Programa Auxiliar, este empieza en la Jefatura de Formación en Servicio, quien presenta la intención de comenzar un nuevo módulo del Programa Auxiliar, le entrega un informe que manifiesta dicha intención al jefe de la Unidad Administrativa, quien a su vez lo deriva a tesorería para que verifique la viabilidad del módulo utilizando como criterio que cumpla la cantidad mínima de alumnos asegurados. Si no cumple el requisito, la jefatura de Formación en Servicio toma las medidas del caso para aumentar la cantidad de alumnos.

En el caso que cumpla el requisito, tesorería envía un informe sobre la viabilidad al jefe de la Unidad Administrativa para que autorice el módulo del programa. Inmediatamente, la jefatura de Formación en Servicio comienza la búsqueda de profesores para el módulo, para ello difunde las vacantes en la vitrina de la institución. Al finalizar la convocatoria se procede a la selección de profesores, si los seleccionados no trabajan en el instituto se solicita una creación de registros a la Secretaria Académica. Si los seleccionados trabajan en el instituto es innecesario la creación de dicho registro. Posterior a la selección, la jefatura de Formación en Servicio solicita aulas para las clases del programa auxiliar, las cuales son habilitadas por el jefe de la Unidad Administrativa. Luego, la jefatura de Formación en Servicio realiza la propaganda y difusión del programa.

Los estudiantes interesados en el programa auxiliar realizan el pago en la cuenta giradora del instituto en el Banco de la Nación, que les emite un comprobante de pago y el cual es presentado a la tesorería del instituto. Esta última genera un recibo para el estudiante que confirma su inscripción al módulo del programa. Finalizada la matrícula, la jefatura de Formación en Servicio dirige la ejecución de los módulos, informa la culminación de estos a administración y envía un documento con la conformidad de los servicios prestados por los profesores de los módulos. Finalmente el jefe de la Unidad Administrativa recibe los documentos y gestiona los pagos, finalizando con ello el proceso.

En relación al proceso del Programa Alternativo, este comienza con la jefatura del Área de Primaria y CEI solicitando la ejecución del Programa Alternativo, esta lo envía a través de un informe a Dirección, que a su vez, lo deriva al jefe de la Unidad Administrativa para su evaluación. El criterio utilizado es la cantidad de alumnos asegurados para el programa, si no son suficientes, se rechaza el programa, en caso contrario se deriva a Dirección. Tras la aprobación del jefe de Unidad Administrativa, la Dirección autoriza el programa mediante una resolución. Posterior a ello, la jefatura del Área de Primaria y CEI coordina la búsqueda de profesores para el programa y la reserva de ambientes para el mismo. Finalizado los preparativos los padres de los estudiantes depositan el dinero correspondiente al Banco de la Nación, recibiendo un voucher que, posteriormente, entregan a tesorería para recibir el comprobante de inscripción al programa.

Cuando pasa la fecha de pagos e inscripción la jefatura del área de Primaria y CEI ejecuta el Programa Alternativo y realiza un informe mensual a la Dirección cuando este ha finalizado. El informe incluye a su vez solicitudes de pagos para los profesores del programa que deben ser autorizadas por la Dirección. Tras la autorización el jefe de Unidad Administrativa gestiona los pagos a los profesores, finalizando así el proceso.

2. Presentación de hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos en cada uno de los indicadores de gestión institucional auditados en el IESPP María Madre.

2.1. Hallazgos de Formulación del PEI

2.1.1. Criterios

a. De la Matriz de Revalidación

- El PEI 2012-2016 ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa: quiere decir que al menos un directivo, un docente, un alumno y un administrativo han participado en la elaboración del PEI (en la búsqueda de fuentes, en reuniones de discusión, en la redacción del documento y/o en la revisión del documento). Para ello se elaboraron actas u otra evidencia escrita que indique quiénes participaron en la elaboración del PEI.
- El PEI 2012-2016 del IESPP María Madre presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas: quiere decir que en la secciones "Marco de acción" o "Lineamientos estratégicos" del PEI se presenta información proveniente de fuentes secundarias que tengan una antigüedad no mayor a 3 años a la fecha de elaboración del PEI.

- El PEI del 2012-2016 está alineado con el PEN o PER o con las demandas del entorno: quiere decir que en la secciones "Marco de acción" o "Lineamientos estratégicos" del PEI hay una alusión explícita al PEN, al PER (en caso exista) y/o a las demandas del entorno.
- El PEI 2012-2016 debe estar actualizado (año 2015).

b. De la normativa asociada al indicador

- El Consejo Directivo aprobó y dirigió la ejecución del PEI 2012-2016. La aprobación se da mediante Resolución Directoral. A su vez el Consejo Directivo estuvo conformado por: El director general, Los jefes de las unidades académicas y los jefes de las áreas académicas (Ley N° 29394, 2009).
- El Consejo Institucional del IESPP María Madre evaluó, en concordancia con las políticas sectoriales, de la Región y del Proyecto Educativo Nacional, el Proyecto Educativo Institucional que comprende la visión y misión institucional, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión. Para ello el Consejo Institucional se conformó por: El director General, Los jefes de las unidades académicas, Los jefes de las áreas académicas, Un representante de los estudiantes, y un representante de los docentes (Decreto Supremo N° 004-2010-ED).

2.1.2. Evidencias

- El IESPP María Madre organizó en el 2015 una asamblea general para la formulación del PEI, en esta asamblea asistieron tanto docentes nombrados como contratados, siendo dirigidos por la directora según explican AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre de 2017); a su vez, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) menciona que los alumnos también eran invitados a las reuniones, pero su participación era pasiva. Sin embargo, en estas asambleas de formulación, tanto MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017) y JR-SJSA (comunicación personal, 9 de diciembre de 2017) coinciden en indicar que en general el personal administrativo no participa. Por ello, se puede afirmar que el PEI no fue formulado por la comunidad educativa.
- En base a la revisión documental del PEI 2012-2016, el IESPP María Madre usó fuentes secundarias, pero estas presentaban principalmente dos problemas. Primero, el citado de las fuentes no era adecuado, pues al parafrasear no señalaban el año, además de no incluir ninguna bibliografía en el documento. Segundo, algunas citas señalaban el año, pero estas eran en su mayoría fuentes con una antigüedad mayor a 3 años.

- Siguiendo con el contenido del PEI 2012-2016, se verifica una referencia al Plan Educativo Nacional (PEN) y al Plan Educativo Regional del Callao (PER) (ver Anexo Q1). Sin embargo dicha referencia consiste en la mención de la visión del PEN y PER, por un lado, y, por otro, de la mención literal de la definición de los conceptos de sociedad educadora, sociedad participativa, sociedad inclusiva y sociedad saludable del PER sin el citado adecuado.
- Una vez finalizado el PEI, fue el consejo directivo, es decir, la directora, jefes de áreas y jefes de unidades los que se encargaron de aprobar y dirigir el PEI 2012-2016 según los entrevistados AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre de 2017), AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017), MP-CIEA (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017), y AA-DN (comunicación personal, 6 de diciembre de 2017). En el 2015 el consejo institucional no existía como ente orgánico (AH-JUAC, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017). A pesar de ello, el IESPP María Madre contó con la directora y los jefes de áreas y unidades para la evaluación (AA-DN, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017). En el caso de los estudiantes, estos tuvieron una participación indirecta, según AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) y una inexistente según NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017).
- Finalmente, en base a la revisión documental, se puede afirmar que el PEI fue actualizado mediante la Resolución Directoral N° 047-2015/DG-IESPP MARIA MADRE, que aprueba la versión del PEI 2012- 2016 actualizada al 2015 (ver Anexo Q2). Además se cuenta con actas de reuniones del año 2014 y fotos que evidencian reuniones para actualizar el PEI (ver Anexo Q3). Asimismo, los entrevistados AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) y AA-DN (comunicación personal, 6 de diciembre de 2017) afirman que hubo una actualización principalmente en una cuestión de formato, redacción y el análisis FODA.

2.1.2. Hallazgos

- Se evidencia no conformidades en los dos primeros criterios. El IESPP María madre no cumplió con elaborar el PEI 2012-2016 con la participación de toda la comunidad educativa al no participar el personal administrativo en ella. A su vez no cumple con citar fuentes secundarias con una antigüedad no mayor a los 3 años.

- También se evidencia una no conformidad en el sexto criterio, pues no se contó con una participación activa de un representante estudiantil, por ende la evaluación de esta fue a nivel de jefaturas.
- Se evidencia conformidades en los criterios tres, cuatro y cinco. Es decir, el IESPP María Madre cumplió con alinear el PEI 2012-2016 con el PEN y PER; el consejo directivo efectivamente aprobó y dirigió la ejecución del PEI 2012-2016; y actualizó el PEI 2012-2016.

El flujograma (ver Anexo O1), matriz PEPSU (ver Anexo P1) y lista de verificación (ver Anexo R1) del proceso de formulación del PEI del IESPP María Madre permitieron identificar los hallazgos señalados.

Tabla 11: Hallazgos de auditoría de la Formulación del PEI

Indicador	Criterio	Estatus
Formulación del PEI	1	No Conformidad
	2	No Conformidad
	3	Conformidad
	4	Conformidad
	5	Conformidad
	6	No Conformidad

2.2. Hallazgos de Ejecución y seguimiento al PAT

2.2.1. Criterios

a. De la Matriz de Revalidación

- El PAT refleja los objetivos y prioridades del PEI.
- Se ejecutan las actividades mapeadas en el PAT, existen actas, informes u otras evidencias escritas que demuestren los resultados de la ejecución.
- El instituto evalúa la ejecución del PAT.
- Se plantean mejoras a partir de la evaluación.
- El PAT se encuentra actualizado.

b. De la normativa asociada al indicador

- El PAT se llevó a cabo antes de iniciar las actividades de la institución (Ley N° 29394, 2009).

- El PAT fue elaborado y aprobado por el Consejo Directivo mediante Resolución Directoral (Ley N° 29394, 2009).

2.2.2. Evidencias

- El PAT 2015 del IESPP María Madre se encuentra aprobado mediante la Resolución Directoral N° 094-2015/ DG-IESPP MARIA MADRE (ver Anexo Q4). De acuerdo a AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre de 2017), de manera anual, una vez asignadas las jefaturas para el año académico, cada jefe de área elabora su plan de trabajo, que posteriormente envían a Dirección para que priorice y elabore el Plan Anual de Trabajo de la institución. Del mismo modo, tanto MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) y JR-SJSA (comunicación personal, 9 de diciembre de 2017) coinciden en que el PAT de la institución es elaborado y aprobado por la Directora. Adicionalmente, el documento se encuentra únicamente firmado por la Directora de la institución, evidenciando que la aprobación del PAT de la institución no está a cargo del Consejo Directivo.
- La elaboración del PAT se realiza en el mes de marzo cuando cada jefatura realiza el plan de trabajo de su área, según indican AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017), AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre de 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) y CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017). Es decir, la elaboración del PAT se lleva a cabo antes del inicio de las actividades académicas de la institución, que de acuerdo a AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre de 2017), empiezan en el mes de abril. Cabe resaltar que la Resolución Directoral N° 094-2015/ DG-IESPP MARIA MADRE (ver Anexo Q4) que aprueba el PAT tiene como fecha el 15 de setiembre.
- El PAT 2015 contiene los mismos objetivos estratégicos del PEI 2012-2016 de la institución. Asimismo, estos objetivos guardan relación directa con las metas planteadas para el año académico 2015.
- EL IESPP María Madre cuenta con una herramienta llamada “Cuadro de Evaluación de Avance de Actividades y Programas en el PAT” (ver Anexo Q5) que muestra el avance de la ejecución de las actividades de los semestres planteadas en el PAT 2015, donde se muestra que casi todas las actividades fueron cumplidas, salvo las relacionadas a la acreditación y capacitación de docentes y administrativos que aún se encontraban en proceso al finalizar los mencionados semestres. Esto coincide con lo mencionado por MP-

CCA (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) quien afirma que durante el 2015 se realizaron todas las actividades, salvo aquellas relacionadas a la acreditación.

- Según menciona AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre de 2017) se evalúa la ejecución de los planes de trabajo de cada área, esto se evidencia además con los informes finales sobre las acciones desarrolladas por cada jefatura y derivados a Dirección, donde se muestra los logros, dificultades y las sugerencias de cada semestre académico. Acerca del PAT de la institución, las entrevistadas MP-CIEA (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) coinciden en que se realiza una evaluación en la cual se identifica las actividades realizadas, no realizadas y las causas de estos resultados.
- Los informes finales sobre las acciones desarrolladas por cada jefatura sobre su área contienen sugerencias para el trabajo posterior a partir de los logros y dificultades del semestre académico, por ejemplo, el Informe N°90-2015/UA-IESPP MARIA MADRE de la Jefatura de Unidad Académica (Ver Anexo Q6). Cabe resaltar que si bien se evidencia el planteamiento de mejoras, de acuerdo a AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017) la ejecución de estas se ve limitada por los recursos con los que dispone la organización.
- Se corrobora que el PAT estuvo actualizado en el 2015.

2.2.3. Hallazgos

A raíz de las evidencias se puede indicar lo siguiente:

- Se evidencia una no conformidad en el séptimo criterio, el Consejo Directivo de la institución no aprueba ni elabora el PAT, sino únicamente el Director.
- Se evidencia conformidad en los demás criterios, del 2 al 7, dado que el instituto cumple con elaborar el PAT antes de las actividades de la institución; el PAT refleja los objetivos del PEI; se ejecutan, evalúan y plantean mejoras de las actividades del PAT y, por último, el PAT se encuentra actualizado.

El flujograma (ver Anexo O2), matriz PEPSU (ver Anexo P2) y lista de verificación (ver Anexo R2) del proceso de formulación del PAT del IESPP María Madre permitieron identificar los hallazgos señalados.

Tabla 12: Hallazgos de auditoría de la Ejecución y seguimiento del PAT

Indicador	Criterio	Estatus
Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	1	Conformidad
	2	Conformidad
	3	Conformidad
	4	Conformidad
	5	Conformidad
	6	Conformidad
	7	No Conformidad

2.3. Hallazgos de Selección de los formadores

2.3.1. Criterios

a. De la Matriz de Revalidación

- Se cumplió con el procedimiento indicado en la normativa. El procedimiento de selección de formadores contratados se encuentra indicado de manera escrita en el PEI o Reglamento Institucional.
- La institución ha creado un perfil de formador que requiere para la selección de formadores. El perfil debe estar por escrito.
- El instituto considera el perfil de formador que se requiere para la selección de formadores.
- El Instituto evalúa el perfil del formador y los procedimientos de selección y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.

b. De la normativa asociada al indicador

- Se conformó un comité de contratación. El comité se conformó del Director General del IESPP María Madre; El Jefe de Área Académica de la carrera o especialidad afín a la(s) plaza(s) docente(s) u horas disponibles a la(s) que se postula; y el Secretario Académico (Resolución de Secretaría General N°110-2014-MINEDU).
- Se ha elaborado un acta o informe sobre el proceso de selección de docentes (Resolución de Secretaría General N°110-2014-MINEDU).

2.3.2. Evidencias

- La Resolución Directoral N° 013-2015/DG-IESPP MARIA MADRE (ver Anexo Q7) evidencia que se estableció la existencia del comité de contratación para los semestres

2015-1 y 2015-2. Asimismo, indica los integrantes de dicha comisión, conformado por la directora del IESPP María Madre, la jefa del área académica de primaria y CEI, y la secretaria académica.

- La existencia y conformación del comité de contratación se corrobora con las entrevistas realizadas a NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017) y JC-SJUAC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017).
- El Reglamento Institucional del IESPP María Madre contiene el proceso de selección de formadores de acuerdo a la Resolución de Secretaría General N° 110-2014-MINEDU (ver Anexo Q8), utilizada para llevar a cabo el proceso de selección y contratación docente en los años 2014 y 2015. Sin embargo, el documento “Requerimiento de docentes para contrato semestre académico 2015-II” (ver Anexo Q9), muestra que en el cronograma para la contratación de formadores que se llevó a cabo en el segundo semestre 2015 no se incluye la etapa de Absolución de Reclamos, asimismo no hay evidencia que demuestre que esta se realizó.
- En la entrevista realizada a JC-SJUAC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) se sostiene que siempre se contempla la etapa de Absolución de Reclamos, pero no se plasmó en el cronograma del 2015-II por un error al redactar el documento. Sin embargo, los dos únicos documentos que muestran el cronograma, no contemplan dicha etapa.
- Se evidencia que el perfil del docente (o perfil de formador) se encuentra plasmado de manera escrita en el PEI (ver Anexo Q10). Ello se reafirma con las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal 26 de diciembre, 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017).
- Explican NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) y AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017) la importancia del criterio “Inclusión” en la selección de formadores, pero este criterio o aspecto no se encuentra especificado en el perfil de formador (ver Anexo Q10).
- El perfil de formador que se evidencia en el PEI 2012-2016 fue utilizado por el comité de contrataciones según la entrevista a AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre de 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017).
- Según la entrevista realizada a AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre de 2017) para entrevistar a los postulantes se utilizó criterios dados por el Ministerio que limita al instituto de poder incluir aspectos del perfil del formador que se adapte a sus

fundamentos evidenciados en el PEI 2012-2016, siendo resaltante la importancia de la inclusión para los entrevistados.

- El Acta del proceso de contrato docente del semestre 2015-II (ver Anexo Q11) menciona que se evalúa el procedimiento de contratación y se plantea una mejora a partir de ella.
- La entrevistada NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017) menciona que anualmente se revisa el perfil del docente y se plantean mejoras.
- La entrevistada AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre de 2017) menciona que el proceso no permite considerar el desempeño del profesor que fue contratado en semestres anteriores. Las fichas y los criterios utilizados para el proceso de contratación son otorgadas por el MINEDU y no son flexibles, de modo que una mejora en el perfil tampoco podría ser incluida en la futura evaluación.
- El IESPP María Madre cuenta con un acta del proceso de contrato docente del semestre 2015-II final del proceso de selección de formadores que explica cómo se llevó a cabo el procedimiento, las fechas asignadas, los puntajes asignados a los docentes postulantes y la relación de docentes seleccionados.

2.3.3. Hallazgos

- Se evidencia una no conformidad en el primer criterio. Ello se explica al no respetarse formalmente la etapa de absolución de reclamos del procedimiento de contratación establecida en la normativa.
- Se evidencia conformidad en los demás criterios. Es decir, el IESPP María Madre conformó un comité de contrataciones con el personal indicado en la normativa, también cumplió en crear un perfil de formador para el proceso de selección de formadores de forma escrita, a su vez el instituto consideró el perfil para la selección de formadores. Posteriormente el instituto evaluó el perfil de formador y los procedimientos de selección y planteó mejoras a partir de los resultados. Finalmente el IESPP María Madre elaboró un acta o informe sobre el proceso de selección.

El flujograma (ver Anexo O3), matriz PEPSU (ver Anexo P3) y lista de verificación (ver Anexo R3) del proceso de selección de formadores del IESPP María Madre permitieron identificar los hallazgos señalados.

Tabla 13: Hallazgos de auditoría de la Selección de formadores

Indicador	Criterio	Estatus
Selección de formadores	1	No Conformidad
	2	Conformidad
	3	Conformidad
	4	Conformidad
	5	Conformidad
	6	Conformidad

2.4. Hallazgos de Formación continua

2.4.1. Criterios

a. De la Matriz de Revalidación

- Se ha realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual debe estar por escrito y contener al menos los instrumentos utilizados para elaborar el diagnóstico (por ejemplo fichas de observación de aula, encuestas a docentes, evaluación de estándares, entre otros), a quiénes se aplicaron los instrumentos y los resultados del diagnóstico.
- Para realizar el diagnóstico de necesidades se llevó a cabo acciones de supervisión en aula o se aplicaron cuestionarios o grupos focales con los formadores.
- Se han elaborado planes/programas de formación a partir del diagnóstico de necesidades. Estos deben estar por escrito e incluir al menos los siguientes aspectos: objetivos, contenidos, actividades, cronogramas, recursos (humanos y financieros) para llevarlos a cabo. Por ejemplo el plan de formación continua.
- Se aplicaron los planes/programas de capacitación. Se cuenta con informes escritos u otra evidencia escrita de la ejecución de las acciones de capacitación y de la ejecución del plan o programa de capacitación.

2.4.2. Evidencias

- En las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre de 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017), se sostiene que durante cada año académico se evalúa el desempeño de los formadores mediante el proceso de Acompañamiento Docente, el cual es llevado a cabo por la Jefatura de Unidad Académica, y además se recogen los resultados académicos a través de los informes técnicos pedagógicos elaborados por los mismos formadores.
- La revisión documental evidencia que durante el año académico 2015 se realizaron supervisiones a través del Acompañamiento Docente (ver Anexo Q12), lo cual es confirmado por las entrevistas a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre de 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017).
- Los alumnos calificaron a sus formadores y tutores en dos aspectos: personal y académico. A partir de este insumo, se elaboró el documento Evaluación del desempeño docente en el aula semestre académico 2014-I (ver Anexo Q13) que consolidó el desempeño docente en los ámbitos mencionados. A partir de ello, se presenta por escrito las necesidades académicas identificadas. A su vez, AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre de 2017) afirma la realización de dichas evaluaciones.
- No se ha encontrado evidencia documental de la realización de cuestionarios a los formadores y grupos focales, no obstante, de acuerdo a la entrevista a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre de 2017), se afirma que sí se realizaron informes técnicos pedagógicos, documentos elaborados y entregados por los mismos formadores al finalizar cada semestre académico, y los cuales pueden considerarse como cuestionarios. En cuanto a los grupos focales, estos no se realizaron.
- Se comprobó la existencia del Plan de Capacitaciones para el año 2015, el cual contiene objetivos, cronogramas y recursos para llevar a cabo las actividades planteadas (ver Anexo Q14). A su vez, este contempla sesiones de interaprendizaje docente en base a las necesidades mencionadas en las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017) y NC-JPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017).
- En las entrevistas realizadas tanto a AH-JUAC (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017) se afirma que el plan de capacitaciones 2015 se basó en las necesidades y/o debilidades detectadas en los

formadores, mencionando como ejemplo las capacitaciones realizadas en el 2015 para mejorar la elaboración de sílabos en los formadores.

- El Plan de Capacitaciones no contempla las necesidades redactadas en el documento Evaluación de desempeño docente en el aula 2014-I (ver Anexo Q13). Es decir, no hay una relación directa entre las problemáticas identificadas en las evaluaciones de desempeño docente y las sesiones de interaprendizaje.
- Los profesores contratados no suelen interesarse en las capacitaciones al no tomarlas en serio (interaprendizaje), al tener doble trabajo y por la poca presión por parte de la directora según NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017) A su vez AS-DC (Comunicación personal, 15 de enero, 2018) indica que los profesores contratados no sienten interés en las capacitaciones de interaprendizaje, por lo contrario, prefieren capacitaciones brindadas por personal del MINEDU.
- Se realiza una copia exacta de los objetivos del Plan de Capacitaciones del 2014 al del 2015 (ver Anexo Q14).
- En el Plan de Capacitaciones 2015 se aprecian tres sesiones de inter aprendizaje en tres meses del año; sin embargo, solo se cuenta, como evidencia documental, con un acta de un día del mes de agosto; y un cronograma de los temas a dictar en tres días de una misma semana. La evidencia resulta insuficiente para asegurar la congruencia con el Plan de Capacitación.
- Se cuenta con informes de ejecución de los Proyectos Educativos (ver Anexo Q15), que son capacitaciones de iniciativas de docentes dirigidas tanto a alumnos como docentes, y, además, de los informes de opinión de la Jefatura de Unidad Académica evidenciando la ejecución de estos. No obstante, no se cuenta con un informe sobre el Plan de Capacitación a docentes que contemple las sesiones de inter aprendizaje.
- En el informe final sobre las acciones desarrolladas por la Jefatura de la Unidad Académica se menciona brevemente la ejecución del Plan de Capacitación a docentes.
- Según la entrevista a NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre de 2017), en la práctica no se realizaron todas las capacitaciones planificadas por falta de presupuesto y tiempo de los docentes.
- Según la entrevista realizada a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre de 2017), no se asegura un aprendizaje en las capacitaciones. AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre de 2017) sostiene que, a veces, se realizan encuestas de opinión

a los formadores sobre las capacitaciones, pero no se accedió a dichas encuestas las cuales tampoco representan un insumo para la evaluación de la efectividad de las capacitaciones, dado que solo buscan recoger opiniones sobre la organización y pertinencia de estas.

2.4.3. Hallazgos

- Se evidencia una no conformidad en el cuarto El IESPP María Madre no aplicó los planes/programas de capacitación al no desarrollarse todas las capacitaciones planeadas, ya que la evidencia documental solo contempla una capacitación de las 3 planificadas, a su vez las entrevistas soportan este incumplimiento.
- Se evidencia conformidad en los demás criterios, es decir, el IESPP María Madre ha realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación de forma escrita, utilizando como insumos los cuestionarios y el proceso de acompañamiento docente. A su vez, el instituto ha elaborado planes/programas de formación a partir del diagnóstico mencionado, los cuales se presentan en forma escrita, cumpliendo con los requisitos del tercer criterio. Finalmente, el IESPP María Madre ha realizado evaluaciones semestrales de desempeño docente mediante fichas de evaluación que maneja la jefatura de unidad académica.

Los flujogramas (ver Anexo O4 y O5), matrices PEPSU (ver Anexo P4 y P5) y lista de verificación (ver Anexo R4) del proceso de formación continua del IESPP María Madre permitieron identificar los hallazgos señalados.

Tabla 14: Hallazgos de auditoría de la Formación Continua

Indicador	Criterio	Estatus
Formación Continua	1	Conformidad
	2	Conformidad
	3	Conformidad
	4	No Conformidad

2.5. Hallazgos de Seguimiento presupuestal

2.5.1. Criterios

a. De la Matriz de Revalidación

- La institución cuenta con un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, el cual está conformado por el Director de la institución, el administrador o tesorero, un jefe de producción, un representante de los docentes y un representante del personal administrativo. El comité debe estar reconocido mediante Resolución Directoral.
- El Comité aplica mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios. Estos se documentan de manera escrita o cuentan con alguna evidencia escrita que demuestre el uso de mecanismos de control interno.
- Se ejecuta el plan anual de gestión de recursos propios. Debe existir por escrito un informe de la ejecución del plan anual de recursos propios.
- Se evalúa el plan anual de recursos propios y se plantean mejoras.
- Se evalúan los mecanismos de control y se plantean mejoras.

b. De la normativa asociada al indicador

- Los gastos con cargo a los ingresos de recursos propios de la institución educativa serán programados trimestralmente y autorizados por el comité en función a las metas y objetivos establecidos en el PAT (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- La institución posee una cuenta bancaria mancomunada en el Banco de la Nación a nombre de la institución (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- El comité lleva a cabo reuniones ordinarias bimestralmente, y extraordinarias cuando sean necesarias (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- La institución registra en un Libro Caja y Libro Banco los documentos sustentatorios de ingresos y gastos (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- Se cuenta con un plan anual de gestión de recursos propios formulado y aprobado por el Comité de recursos propios (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- El Jefe de la Unidad Administrativa es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución (Decreto Supremo N° 04-2010-ED).

2.5.2. Evidencias

- La Resolución Directoral N° 048-a-2015/DG-IESPP MARIA MADRE (ver Anexo Q16), emitida el mes de abril del 2015 reconoce la conformación del Comité de Gestión de recursos propios y actividades empresariales y reconoce como sus integrantes a la Directora, el Jefe de la Unidad Administrativa, la tesorera (representante del personal administrativo), la Jefa de la Secretaría Académica (representante de docentes) y un representante de los alumnos. Asimismo, en las actas de reunión de dicho comité se evidencia la participación de todos los miembros mencionados, salvo el representante estudiantil. Esto coincide con las entrevistas realizadas a MP-CCA (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017), AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017), CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017) quienes confirman la existencia del Comité.
- De acuerdo a las actas de reunión (ver Anexo Q17), el Comité de gestión de recursos propios y actividades empresariales solo se reunió tres veces en el año, los meses de marzo, mayo y setiembre. En estas reuniones se aprobaron gastos con cargo a los ingresos propios de la institución, acorde a las metas y objetivos del PAT. A su vez, CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2018) señala que las reuniones del comité no obedecían una frecuencia y muchas se realizaban de manera informal, por ende se deduce que sus reuniones no seguían una programación.
- El IESPP María Madre posee dos cuentas bancarias en el Banco de la Nación, una cuenta recaudadora con N° 0000284483 y una cuenta giradora con N° 0000284466. Los entrevistados MP-CCA (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017) confirman que el IESPP maneja dichas cuentas bancarias, siendo la cuenta giradora en la que se depositan los ingresos propios generados por el instituto mediante los programas autofinanciados. No obstante, CS-JUAD (comunicación personal, 22 de diciembre de 2017) señala que el instituto hace el uso, mencionado por las entrevistadas, de la cuenta giradora a partir del año 2016; anteriormente, se hacía uso de la cuenta recaudadora, cuyo control y administración está bajo la DREC, y solo se hacía uso de la cuenta giradora cuando la cuenta recaudadora le transfería dinero a esta, con previa autorización de la DREC, generando demoras en los pagos.
- Las actas de las reuniones del comité no siguen una frecuencia bimestral, de acuerdo a estas las reuniones se llevaron a cabo en marzo, mayo y setiembre. En concordancia con

lo mencionado, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017), indica que las reuniones del comité de gestión eran esporádicas, pues en el año 2015 no existían muchos ingresos de recursos propios, las reuniones eran para casos concretos, sin una rutina programada; asimismo, AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017), miembro del Comité, señala que el comité se reunía pocas veces, llegando a ser de carácter solo denominativo, mas no ejecutivo. Por último, MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017), también miembro del Comité, señala que el seguimiento a los gastos sobre recursos propios del instituto fueron realizados por el tesorero, el Jefe de Unidad Administrativa y la Directora.

- El instituto no pudo evidenciar la posesión del libro banco y libro caja, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017) mencionan que el Instituto cuenta únicamente con el libro caja que es elaborado y se encuentra bajo la posesión de un contador contratado por el IESPP que asiste de manera esporádica a las instalaciones.
- Por un lado, La Jefatura de Unidad Administrativa del IESPP María Madre presenta de manera anual un informe final (ver Anexo Q18) sobre sus acciones desarrolladas donde se contemplan la ejecución de los gastos con cargo a los ingresos propios, que coinciden con los gastos autorizados por el Comité en las actas de reunión y lo planteado en el Plan Anual de Recursos propios del año (ver Anexo Q19). Por otro lado no se hace una evaluación o informe específico del Plan anual de recursos propios. Si bien, las actas de reunión solo evidencian la aprobación de gastos, no muestran que el Comité fue participante activo en el control; CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2018) menciona que el comité solicita informes de los programas autofinanciados a inicio de cada reunión del Comité que confirman las actividades de los docentes de los programas autofinanciados, y que existen mecanismos de control pero que estos se limitan a la revisión documental de los informes de las acciones de las jefaturas y constatar físicamente que las compras aprobadas hayan sido ejecutadas.
- CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2018) indica que una de las falencias de la institución es que no se evalúa los mecanismos de control, no se aseguran de que estos sean efectivos y por ende no se plantean mejoras.
- El Plan anual de recursos propios del instituto se encuentra únicamente firmado por el jefe de Unidad Administrativa; asimismo, MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017) afirma que la elaboración de este plan está a cargo del Jefe de Unidad Administrativa.

- El Plan anual de recursos propios contempla los requerimientos que se pueden cubrir con los recursos propios, sus metas de atención, físicas y de equipamiento; asimismo, adjunta una ficha resumen de una actividad priorizada en el 2015, a saber, el equipamiento, reparación y mantenimiento de equipo de cómputo. Adicionalmente, las matrices de los compromisos de pagos de bienes y servicios por mes, evidencian que en los meses de septiembre, octubre, julio, junio y abril, la compra, reparación y mantenimiento de equipos de cómputo y fotocopiadoras concuerda con el Plan anual de recursos propios. No obstante, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017) afirma que solo se ejecutó un 60% o 70% del plan, puesto que este documento contiene una serie de propuestas que no necesariamente se ejecutan, ya que depende de los fondos disponibles de la institución.
- Si bien no se cuenta con un informe y evaluación específica del Plan anual de recursos propios, la revisión documental evidencia que dentro del informe final de la Jefatura de Unidad Administrativa (ver Anexo Q18) se identifican gastos, compras y pagos contemplados en el plan 2015; además, se plantean mejoras respecto a la gestión de recursos propios. Es decir, La evaluación del Plan anual de recursos propios se realiza de manera superficial dentro de la evaluación realizada al plan de la jefatura. Esto es corroborado por CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2018) quien indica que se evalúa el plan de la Jefatura de Unidad Administrativa, pero no hay un informe exclusivo sobre el Plan anual de recursos propios ni una evaluación previa sobre el mismo.
- De acuerdo a AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017), CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017), y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre de 2017), el jefe de Unidad Administrativa fue el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución.

2.5.3. Hallazgos

- Se evidencia una conformidad en los criterios uno, dos, tres, cuatro, siete y once, debido a que el instituto cuenta con un Comité de gestión de recursos propios conformado por los integrantes correspondientes; posee una cuenta bancaria mancomunada en el Banco de la Nación; aplica mecanismos de control interno; ejecuta, evalúa y plantea mejoras del Plan anual de recursos propios y por último, el Jefe de la Unidad Administrativa se encarga de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución.

- Se evidencia una no conformidad en los criterios cinco, seis, ocho, nueve y diez, debido a que el comité no autoriza pagos de manera trimestral ni se reúne de manera bimestral; no cuenta con un libro banco; no evalúa sus mecanismos de control y por ende no plantea mejoras y; finalmente, no elabora el Plan anual de recursos propios.

El flujograma (ver Anexo O6), matriz PEPSU (ver Anexo P6) y lista de verificación (ver Anexo R5) del proceso de seguimiento presupuestal del IESPP María Madre permitieron identificar los hallazgos señalados.

Tabla 15: Hallazgos de auditoría del Seguimiento Presupuestal

Indicador	Criterio	Estatus
Seguimiento presupuestal	1	Conformidad
	2	Conformidad
	3	Conformidad
	4	Conformidad
	5	No Conformidad
	6	No Conformidad
	7	Conformidad
	8	No Conformidad
	9	No Conformidad
	10	No Conformidad
	11	Conformidad

2.6. Hallazgos de Generación de ingresos económicos

2.6.1. Criterios

a. De la Matriz de Revalidación

- El Instituto adicionalmente capta ingresos provenientes de cualquiera de las siguientes opciones: (a) recursos propios generados por la institución; (b) donaciones de personas naturales o jurídicas; y (c) actividades productivas y empresariales. Se han elaborado informes o actas de la generación de ingresos propios, además se documentan o almacenan contratos u otras evidencias escritas que demuestren la generación de ingresos propios.
- El instituto plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.

b. De la normativa asociada al indicador

- Los recursos propios deben ser destinados exclusivamente al mantenimiento y modernización del equipamiento e infraestructura de la institución (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- Las actividades que generan recursos propios serán consideradas en un plan anual de trabajo. Al efectuar la planificación se establece los criterios para la captación de los mismos (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- Las actividades para la captación de recursos propios serán efectuadas teniendo en cuenta lo siguiente: la elaboración y aprobación del plan de trabajo, ejecución, evaluación e informe final al comité de gestión de recursos propios (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- La Dirección de la institución educativa designará por escrito a los responsables que tendrán a su cargo el desarrollo de la actividad generadora de recursos propios (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- La evaluación de la actividad generadora de recursos será efectuada por el comité al término de la misma teniendo en cuenta los informes presentados por los responsables de las tareas y de la cual informará oportunamente al órgano de control institucional (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).
- El tesorero o quien haga de sus veces es la única persona autorizada para la recepción de los ingresos, debiendo establecer y firmar los comprobantes de pago numerados en forma correlativa de acuerdo a la normatividad vigente (Decreto Supremo N° 028-2007-ED).

2.6.2. Evidencias

- De acuerdo al informe No. 37-A-JUAD-IESPP “María Madre”-2015 (ver Anexo Q20), el instituto llevó a cabo en el 2015 la ejecución de dos Programas autofinanciados, el Programa Auxiliar y el Programa Alternativo. NC-JAPC (27 de diciembre de 2017), AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017) y AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre de 2017) confirman que efectivamente se desarrollaron los programas mencionados en el 2015. Los ingresos propios generados por ambos son recursos propios, pues son actividades de extensión educativa. Los demás tipos de ingresos propios no fueron generados en la institución durante el año. Asimismo, esta información puede ser corroborada a través de las matrices de captación de ingresos diarios por mes del instituto en el año 2015 (ver Anexo Q21).

- En el 2015, el instituto hacía uso de su cuenta bancaria recaudadora que reunía todos los recursos propios generados por la institución, que incluye a los programas autofinanciados, servicios de extensión, como otros ingresos propios como la matrícula; CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2017) señala que esta cuenta bancaria está organizada a través de partidas que permitían asegurar que los ingresos por recursos propios sean dirigidos al mantenimiento y equipamiento de la institución. A su vez, de acuerdo a la evidencia documental, las actas de reunión del Comité realizadas en el 2015 (ver Anexo Q17) indican que los miembros del comité de recursos propios acordaron gastar el monto a su disposición en los siguientes tipos de gasto: adquisición de certificados de estudios superiores, pagos a docentes de los servicios de extensión (Programa Alternativo y Programa Auxiliar), pagos de servicio de telefonía fija e internet, pago del personal administrativo y de servicio, compra de bienes muebles como un reloj digital, reparaciones de fotocopiadoras, compra de accesorios para computadoras, Mantenimiento de las computadoras, pago de servicios a un arquitecto para la elaboración de planos.
- El Plan Anual de Trabajo del IESPP María Madre plantea como parte de sus metas institucionales la ejecución del Programa Auxiliar y Alternativo (ver Anexo Q22). Respecto a los criterios utilizados, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017), AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017) comentan que la principal condición para que estos programas puedan ser ejecutados es que puedan cubrir sus costos, es decir, autofinanciarse y además generar utilidades. Por ejemplo, deben matricularse mínimo 15 alumnos en el programa alternativo para iniciar. En ese sentido, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017) afirma que se intenta cumplir con el siguiente criterio de distribución de ingreso en los programas autofinanciados: el 70% de los ingresos para cubrir los costos de los programas y el otro 30% se destina a las mejoras del equipamiento e infraestructura del instituto.
- Los entrevistados CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2017) señalan que para que se dé inicio a los programas autofinanciados, se evalúa, en primer lugar, que cubran todos sus costos. Si los programas pasan dicha evaluación, según NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017), la directora los aprueba mediante resolución. Sin embargo, respecto al informe final las encargadas de los programas Auxiliar y Alternativo, AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017), y NC-JAPC (comunicación personal,

27 de diciembre de 2017) respectivamente, mencionan que elaboran un informe final pero que es enviado a la Dirección; corrobora dicha información CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2018) quien afirma que estos informes solo llegan a Dirección mas no al Comité de recursos propios.

- El Comité de Gestión de recursos propios no lleva a cabo una evaluación final sobre cómo se ejecutó los programas autofinanciados, por ello no recibe ningún informe final de ejecución. La Dirección es la única responsable de la evaluación de los programas autofinanciados de acuerdo a AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017), CS-JUAT (comunicación personal, 11 de enero de 2018) y NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre de 2017).
- No se encontraron documentos escritos donde se designen responsables del programa auxiliar y el programa alternativo, ambas actividades generadoras de recursos propios.
- El PAT de la institución muestra el avance y cumplimiento de las mejoras de ambos programas autofinanciados en las matrices que evalúan el nivel de avance a fin de cada semestre (ver Anexo Q23). Un ejemplo de mejora es el cambio de horario del Programa Auxiliar, que de acuerdo a AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre de 2017), se identificó que el horario inicial establecido para el Programa Auxiliar no era el adecuado, ya que se cruzaba con las actividades rutinarias de los usuarios, afectando sus asistencias. Por ello se cambió el horario inicial de 15:00 a 18:00 pm al horario actual de 17:00 a 20:00 pm.
- Respecto al manejo de dinero en efectivo, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 11 de enero de 2017) aseguran que el instituto no recibe dinero en efectivo y que cualquier tipo de pago realizado por los estudiantes va directamente a la cuenta recaudadora que tienen en el Banco de la Nación. Asimismo, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre de 2017), señala que la tesorera del instituto es la responsable del manejo de los ingresos propios a través de comprobantes de pago (ver Anexo Q24).

2.6.3. Hallazgos

- Se evidencia no conformidad en los criterios cinco, seis y siete, debido a que el Comité de recursos propios no recibe ni ejecuta informes finales de las actividades generadoras de ingresos, por lo que esta entidad no las evalúa. A su vez no se encontró evidencia que confirme la designación por escrito de las actividades generadoras de recursos propios en el 2015.

- Se evidencia conformidad en el resto de criterios, ya que el IESPP genera recursos propios, estos están destinados al mantenimiento y equipamiento de la institución, las actividades están contempladas en el PAT del año académico, se plantean mejoras a partir de las evaluaciones que hace cada encargado y la Dirección y, finalmente, la tesorera es la responsable del manejo de los ingresos propios del instituto.

Los flujogramas (ver Anexo O7 y O8), matriz PEPSU (ver Anexo P7 y P8) y lista de verificación (ver Anexo R6) del proceso de generación de ingresos económicos del IESPP María Madre permitieron identificar los hallazgos señalados.

Tabla 16: Hallazgos de auditoría de la Generación de ingresos Económicos

Indicador	Criterio	Estatus
Generación de ingresos	1	Conformidad
	2	Conformidad
	3	Conformidad
	4	Conformidad
	5	No Conformidad
	6	No Conformidad
	7	No Conformidad
	8	Conformidad

3. Conclusiones de auditoría

En primer lugar, sobre la formulación del PEI, este es formulado, casi en su totalidad, por los docentes nombrados, con poca participación de los contratados, personal administrativo y estudiantes. Ello se explica, principalmente, por la fecha en que se realiza/actualiza el PEI (inicios del mes de marzo), ya que para ese momento; por ejemplo, aún no se han iniciado clases, por tanto es complicado que los estudiantes puedan asistir a las reuniones de trabajo, o tampoco se ha realizado el proceso de selección y contratación de formadores, por lo que tampoco se cuenta con los docentes contratados. No obstante, ha habido ocasiones en que si han participado los docentes contratados, personal administrativo o estudiantes, pero su participación es figurativa y no activa, esto debido a la falta de interés de los actores mencionados en la elaboración del documento en particular y de la gestión del IESPP en general.

Ahora bien, las fuentes bibliográficas utilizadas para sustentar el PEI no se encontraron actualizadas ni referenciadas, lo cual se debe a que todos los documentos de gestión del IESPP se elaboran en el mes de marzo, por ello el tiempo que se tiene para la aprobación/actualización del documento es limitado, lo cual, a su vez, complica que se forme un equipo de investigación responsable de ambos aspectos.

En segundo lugar, en cuanto a la elaboración del PAT del instituto, cada una de las jefaturas elaboró sus planes y se los enviaron a la Dirección, la cual los consolidó en el PAT, asumiendo de esta manera una de las funciones que por norma le corresponde al Consejo Directivo. Ello se puede explicar por la misma razón recién mencionada, es decir, implica invertir mucho más tiempo elaborar el PAT si se hiciese en consejo.

En tercer lugar, en relación al proceso de selección de formadores, el instituto no incluyó la etapa de Absolución de reclamos en su convocatoria, lo cual pudo deberse, en efecto, a un simple descuido, sin embargo, esto pudo haber desincentivado a los docentes participantes del proceso a reclamar, dado que no contaron con la información completa. Por otro lado, si bien el IESPP es limitado en la evaluación de los formadores por los criterios, fichas de evaluación y demás consideraciones normadas por el MINEDU, el perfil del docente no se encuentra adaptado explícitamente al contexto del mismo, pues no se incluyó el aspecto de inclusión a personas con discapacidad, principio esencial de la institución.

En cuarto lugar, Respecto a la aplicación de los planes/programas de capacitación para la formación continua de los formadores, en el año 2015 en el instituto se planificaron tres sesiones de interaprendizaje de las cuales efectivamente solo se realizaron dos, una en el mes de marzo y la otra en el mes de agosto. Existen distintas razones que explican que en la práctica no se pudieran llevar a cabo todas las capacitaciones que se plantearon inicialmente, a continuación mencionamos las más relevantes:

- Falta de presupuesto institucional: El instituto no cuenta con los recursos económicos necesarios para realizar todas las capacitaciones planificadas, pues implican egresos adicionales de dinero para el instituto como en, por ejemplo, materiales para las capacitaciones.
- Inadecuado uso de las horas no lectivas de los formadores: Si bien los formadores, especialmente los contratados, tienen determinadas actividades a realizar en sus horas no lectivas, estos hacen un uso inadecuado de las mismas, por ejemplo, no haciendo efectivas las mismas o compensándolas con horas invertidas en trámites administrativos. Lo anterior implica que los formadores tengan insuficientes horas no lectivas para destinarle a las capacitaciones.
- Bajo nivel de control en la asistencia a las capacitaciones: La dirección del instituto es flexible con la justificación de las inasistencias a las capacitaciones por parte de los formadores contratados, lo cual resulta complejo, porque no existen deberes formales que los obliguen a asistir y, por tanto, a ser controlados o sancionados. Por ejemplo, la inasistencia a las capacitaciones no influye en la selección y contratación de los docentes,

ya que en las fichas de evaluación, preestablecidas por el MINEDU, no hay espacio para incluir este tipo de mérito.

- Poca atracción por las capacitaciones: Las capacitaciones al ser sesiones de interaprendizaje, no son tan atractivas para los formadores como si es que serían dictadas por profesionales, expertos, etc. Externos a la institución. Este tipo de capacitaciones contribuye a la inasistencia y desinterés, especialmente, de los formadores contratados.

Otro detalle importante a tener en cuenta es que los objetivos generales y específicos del Plan de Capacitación 2015 fueron los mismos del plan 2014, lo cual refleja que la elaboración de los documentos de gestión del instituto no se realizó acorde a las necesidades del instituto, sino que se elaboraron de manera inercial. Lo anterior se puede explicar, por un lado, por la rutina que implica la elaboración de los mismos documentos (los cuales son realizados muchas veces incluso por las mismas personas) y, por otro, al periodo de tiempo corto con el que se cuenta, aspecto antes mencionado.

En quinto lugar, sobre el seguimiento presupuestal, hay algunas consideraciones importantes a mencionar: en primer lugar, el Plan Anual de Gestión de Recursos propios del 2015 fue elaborado solo por el administrador, de forma similar a la consolidación del PAT, esto se explica debido a que la formulación del documento por el Comité de Gestión de Recursos Propios implicaría mayor cantidad de tiempo, aspecto que, como ya se ha mencionado, es limitado en el IESPP por el momento en que se realizan los documentos de gestión. En segundo lugar, en el documento de aprobación del Comité de Gestión de Recursos Propios se detalla a un representante estudiantil como parte de este, sin embargo dicho representante no participó en ninguna de las reuniones formales del comité, esto debido, por un lado, a la falta de programación en las reuniones del comité y, por otro, al desinterés también mencionado. Por último, el instituto no cuenta con sus estados contables, dado que el contador responsable de realizar dichos informes no labora en el mismo instituto, sino que lo hace como un consultor externo.

En sexto lugar, en relación a la generación de ingresos, si bien el instituto recaudó ingresos propios en el 2015 a través de los dos programas autofinanciados con los que cuenta (ver capítulo 3), el uso de los mismos no fue el adecuado, puesto que el IESPP no manejaba todavía la cuenta Giradora, sino que dependía de la DREC, por lo que cualquier gasto que se quisiera realizar para el mejoramiento de equipamiento o infraestructura demoraba significativamente.

Por último, un par de factores relevantes y transversales a todos los hallazgos de la auditoría ya señalados son, primero, el tema de la asignación de las jefaturas (ver Capítulo 3). Como se mencionó, el dirigir una jefatura en el instituto implica mayor responsabilidad la cual no va acompañada de una mayor remuneración, ello genera que, por un lado, los docentes no

quieran asumir las jefaturas y, por otro, que los desincentive a tener un óptimo desempeño, pues consideran que el cargo que cumplen es más una cuestión amical que profesional. Por tanto, no tienen la motivación necesaria para cumplir a cabalidad con todos los criterios normativos implícitos en los procesos de gestión institucional analizados. Segundo, la falta de rotación en los responsables de las jefaturas y la excesiva regulación en cada uno de los procesos mencionados genera que estos los perciban como rutinarios, repetitivos y poco flexibles y, por tanto, se lleven a cabo de forma inercial, con lo cual no se busque una mejora continua.

3.1. Identificación de brechas

3.1.1. Puntuación de la DIFOID

En la siguiente tabla se muestran los puntajes que la DIFOID le asignó al IESPP María Madre en cada uno de los indicadores de gestión institucional auditados (ver Capítulo 3).

Tabla 17: Puntuación asignada por la DIFOID

Indicador	Puntaje
Formulación del PEI	5
Ejecución y seguimiento al PAT	5
Selección de los formadores	5
Formación continua	5
Seguimiento presupuestal	5
Generación de ingresos económicos	3
Total	28

Adaptado de: DIFOID (2016)

Como se puede apreciar, según el puntaje asignado por la DIFOID, el instituto obtuvo 28 de 30 puntos posibles, es decir, el 93.3%. Asimismo, obtuvo el máximo puntaje posible en 5 de los 6 indicadores, consiguiendo 3 puntos en la Generación de Ingresos Económicos, su puntaje más bajo (Ver Anexo S).

3.1.2. Puntuación del equipo de investigación

A continuación se presenta el puntaje asignado por el equipo de investigación a cada uno de los indicadores de gestión institucional auditados del IESPP María Madre. Sin embargo, cabe precisar que esta puntuación se realizó siguiendo el sistema de puntuación propuesto en la Matriz de Revalidación (ver Anexo B), no obstante, los medios de verificación no solo se limitaron a los señalados en dicha matriz, sino que se complementaron con documentos adicionales que se recolectaron en la auditoría y las entrevistas (ver Capítulo 4). La siguiente tabla muestra los puntajes asignados a cada uno de los indicadores:

Tabla 18: Puntuación asignada por el equipo de investigación

Indicador	Puntaje
Formulación del PEI	3
Ejecución y seguimiento al PAT	5
Selección de los formadores	2
Formación continua	4
Seguimiento presupuestal	4
Generación de ingresos económicos	2
Total	20

Como se puede apreciar, según el puntaje asignado por el equipo de investigación, el instituto obtuvo 20 de 30 puntos posibles, es decir, el 66.7%. Asimismo, solo logró obtener cinco puntos (el máximo puntaje posible) en la Ejecución y Seguimiento al PAT, mientras que tanto en la Selección de los Formadores como en la Generación de ingresos Económicos obtuvo dos puntos, sus puntajes más bajos.

3.1.3. Comparación entre los puntajes asignados por la DIFOID y equipo de investigación

En la siguiente tabla se muestra los puntajes asignados por la DIFOID y el equipo de investigación en cada uno de los indicadores de gestión institucional auditados, así como la identificación de la existencia de brechas. Adicionalmente, se incluye una columna con los puntajes mínimos establecidos por la DIFOID para cada indicador, los cuales debían ser alcanzados por los institutos para poder aprobar la evaluación institucional (ver Capítulo 3).

Tabla 19: Comparación entre los puntajes asignados por la DIFOID y el equipo de investigación

Indicador	DIFOID	Equipo de Investigación	Existencia de Brecha	Puntaje Mínimo
Formulación del PEI	5	3	Sí	3
Ejecución y seguimiento al PAT	5	5	No	3
Selección de los formadores	5	2	Sí	3
Formación continua	5	4	Sí	3
Seguimiento presupuestal	5	4	Sí	2
Generación de ingresos económicos	3	2	Sí	2
Total	28	20	-	-

La tabla muestra que efectivamente existen brechas en 5 de los 6 indicadores de gestión institucional auditados en el IESPP María Madre, en otras palabras, los medios de verificación entregados por el instituto en la Revalidación no reflejaron 5 procesos en la práctica. Adicionalmente, un aspecto grave es que, de acuerdo a la auditoría, el instituto no alcanzó el puntaje mínimo requerido por la DIFOID en la Selección de Formadores, lo cual implica que, si

este hubiese sido el puntaje obtenido en la Revalidación, no hubiese podido aprobar la evaluación institucional y, por consiguiente, no hubiese revalidado su funcionamiento.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones de la investigación

La investigación tuvo como objetivo general evaluar los medios de verificación de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de IESP en el 2016. Para ello se realizó un estudio de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, siguiendo la estrategia de investigación del estudio de caso en el IESPP María Madre de la región Callao, en el cual se llevó a cabo una auditoría interna de procesos basada en la metodología de la ISO 19011 (2011) a fin de poder contrastar lo que el instituto debió hacer e hizo realmente.

En este sentido, se plantearon tres objetivos específicos de investigación que permitieron cumplir con el objetivo general (ver Capítulo 1). En el primero se identificó el marco legal en el que se basó cada indicador de gestión institucional de la Matriz de Revalidación y, a partir de ello, se determinó los criterios normativos a utilizar en la auditoría, los cuales se plasmaron explícitamente en las listas de verificación elaboradas (ver Anexo R). En el segundo objetivo se describió los procesos de los indicadores de gestión institucional seleccionados, tal como se llevaron a cabo en el IESPP María Madre durante la Revalidación. Ello se hizo en base a la revisión documental, las evidencias adicionales recopiladas y las entrevistas realizadas durante la auditoría (ver Anexo T). En el tercer objetivo se identificó la existencia de brechas entre los procesos y los resultados obtenidos por el instituto en los indicadores de gestión institucional durante la Revalidación. Para ello se comparó el puntaje asignado por la DIFOID con el asignado por el equipo de investigación a cada uno de los indicadores (ver Capítulo 5), para lo cual se siguió el mismo sistema de puntuación utilizado por la DIFOID (ver Capítulo 4), variando únicamente los medios de verificación.

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo de investigación siguiendo el orden de los objetivos específicos. Respecto al primer objetivo específico se identificó que cada indicador de gestión institucional tuvo como normas asociadas no solo la Ley de Institutos N° 29394 (2009) y su Reglamento (2010); sino, además, otras normativas específicas correspondientes a los indicadores (ver Tabla 2). Por tanto, dichas normas asociadas exigieron muchos más criterios que los establecidos en la Matriz de Revalidación para cada indicador, lo cual implicó que la matriz no garantice que los institutos pedagógicos cumplan toda la normativa que regula sus operaciones. Cabe resaltar que la investigación no explica las razones por las cuales la Matriz de Revalidación no incluyó todos los criterios normativos, pues estos no fueron parte de los objetivos.

Sobre el segundo objetivo específico, en base a la información obtenida en la auditoría se describieron los flujogramas de los procesos de los 6 indicadores de gestión institucional auditados (ver Anexo O). Estos permitieron apreciar gráficamente como se desarrollaron cada uno de los procesos lo cual, a su vez, permitió identificar que específicamente la Selección de Formadores (ver Anexo O3) y el seguimiento presupuestal (ver Anexo O6) presentaran los procedimientos más engorrosos al estar relacionados a normativas específicas que los regulan, la Resolución de Secretaría General N°110-2014-MINEDU y el Decreto Supremo N° 028-2007-ED, respectivamente.

Respecto al tercer objetivo específico, a partir de la auditoría interna realizada al instituto, se hallaron conformidades y no conformidades respecto al cumplimiento de los criterios determinados y establecidos en las listas de verificación (ver Capítulo 5). Por consiguiente, se evidenció que el instituto no cumplió con una serie de criterios en la realización de los procesos estudiados, muchos de ellos no contemplados en la Matriz de revalidación, lo cual implicó que no fueran evaluados por la DIFOID en la Revalidación. A continuación se mencionan las no conformidades más relevantes de los criterios omitidos en la Matriz de Revalidación:

- El PAT del instituto no fue elaborado por el Consejo Directivo, sino solo por la Directora.
- El instituto No ha realizado acciones de retroalimentación y mejoras a las capacitaciones docentes.
- El instituto contó con un Plan anual de gestión de recursos propios el cual no fue formulado y aprobado por el Comité de Recursos Propios; sino por el jefe de la Unidad Administrativa.
- El Plan Anual de Recursos Propios del instituto no contó con un informe específico que evaluara su ejecución.
- El Comité de Gestión de Recursos Propios no evaluó la actividad generadora de recursos propios (Programa Alternativo y Auxiliar).

De los criterios incluidos en la Matriz de Revalidación y, por tanto, evaluados por la DIFOID, los principales hallazgos fueron los siguientes:

- El instituto no elaboró el PEI 2012-2016 con participación de la comunidad educativa (compuesta al menos por un directivo, un docente, un alumno y un administrativo).

- El instituto no cumplió con el proceso de selección de formadores contratados porque no se programó la presentación y absolución de reclamos.
- El instituto no aplicó todos los planes o programas de capacitación elaborados.
- El instituto no evaluó los mecanismos de control de seguimiento presupuestal y, por ende, no planteó mejoras.

A diferencia de la DIFOID que se limitó a evaluar a los institutos en base a la verificación de documentos, en la presente investigación se recolectó evidencia adicional y realizó entrevistas gracias a la auditoría llevada a cabo en el IESPP María Madre, con lo que se pudo complementar los medios de verificación. Con ello, siguiendo los criterios y sistema de puntuación de la Matriz de Revalidación, el equipo de investigación le asignó veinte de treinta puntos en los indicadores de gestión institucional al IESPP, mientras que la DIFOID le asignó 28 puntos (ver Tabla 19).

De esta manera, se identificaron brechas en cinco de los seis indicadores auditados, los cuales son la formulación del PEI, la selección de formadores, la formación continua, el seguimiento presupuestal y la generación de ingresos económicos. Lo anterior es más preocupante cuando se tiene en cuenta que, de acuerdo a la auditoría, el instituto no alcanzó el puntaje mínimo requerido por la DIFOID en la Selección de Formadores, lo cual implica que, si este hubiese sido el puntaje obtenido en la Revalidación, no hubiese podido aprobar la evaluación institucional y, por consiguiente, no hubiese revalidado su funcionamiento.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que los medios de verificación utilizados por la DIFOID para la Revalidación, en el caso específico del IESPP María Madre, no aseguran una gestión institucional de calidad, dado que solo fueron una serie de documentos que no reflejaron los procesos en la práctica.

2. Recomendaciones de la investigación

En base a las oportunidades de mejora identificadas durante la investigación, En esta sección se presentan recomendaciones, unas más generales dirigidas al MINEDU, entidad responsable de asegurar la calidad de la educación en el Perú, y otras más específicas orientadas al IESPP María Madre. Las recomendaciones a este último se dividen, de igual forma, en generales, de carácter institucional, y específicas, relacionadas a cada uno de los seis indicadores auditados.

2.1. Recomendaciones al MINEDU

Siguiendo lo propuesto por la OCDE (2016a), en los siguientes años es fundamental que el MINEDU continúe revalidando/licenciando y supervisando a las instituciones educativas del

nivel superior a fin de asegurar un servicio educativo de calidad. Sin embargo, estos esfuerzos deberían ser más que simples procesos documentales en los cuales las instituciones se limiten a cumplir una serie de criterios normativos como se dio en la Revalidación. Por ejemplo, en los países pertenecientes a la OCDE, aparte de evaluar a las instituciones se les ofrece una asesoría para su mejora institucional (OCDE, 2016a), lo cual podría replicarse en el caso de los IESP, ya que no solo percibirían que los están fiscalizando, sino que también podrían beneficiarse.

Por otro lado, si bien se identificó que el IESPP María Madre no cumple con muchos de los criterios propuestos en la Matriz de Revalidación y demás normativa asociada a los indicadores estudiados, lo cual supuestamente implicaría que el instituto no posee una gestión institucional de calidad, la interrogante por responder es la siguiente: ¿es conveniente que el instituto cumpla con toda la normativa existente? Por lo apreciado durante la auditoría parecería que el cumplimiento de las normas, en algunos casos, ralentiza el desarrollo de los procesos de gestión institucional del IESPP María Madre. Por ello, se recomienda que se haga una revisión de la pertinencia y flexibilidad de las normas asociadas a cada uno de los procesos auditados, así como la coherencia entre estas, a fin de que no terminen siendo un obstáculo en la gestión institucional de los IESP.

Un ejemplo es la norma para la selección y contratación de los docentes, esta rige tanto para las instituciones educativas de la EBR como para los IESP. Ello, evidentemente, estandariza los criterios e instrumentos de evaluación utilizados en el proceso, dejando de lado las singularidades y necesidades de las escuelas y los institutos superiores. En este sentido, se debería, por un lado, emitir normas para la selección y contratación docente más representativas de cada realidad y, por otro lado, brindar cierto grado de flexibilidad de manera que la norma permita incluir elementos propios del IESP en la evaluación, como el perfil docente propio del instituto.

2.2. Recomendaciones al IESPP María Madre

Durante la auditoría se corroboró el uso predominante de documentación física en todas las áreas del instituto. Por ejemplo, los planes de trabajo, informes y demás documentos de gestión de las jefaturas son impresos y enviados a la Dirección que termina por almacenar y administrar una gran cantidad de documentación física en un reducido espacio. Ello, lógicamente, dificulta la búsqueda de documentos y facilita la pérdida de los mismos. Así, durante la recolección de evidencias en la auditoría, fueron pocos los documentos de gestión que se pudieron encontrar en Dirección, que teóricamente debía conservarlos, teniendo que buscarlos en las jefaturas.

Por ello, bajo el eje de gobierno electrónico (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM), sería recomendable que en el instituto se promueva la digitalización de los documentos a todo nivel. Asimismo, siguiendo el pilar de gestión del conocimiento (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM),

se podría implementar un par de repositorios virtuales (utilizando las plataformas gratuitas existentes). Uno sería de uso interno, en el cual se compartiría los documentos de gestión y demás documentos relevantes entre todas las áreas del instituto, y el otro de uso externo, en el cual se compartiría documentos importantes para la comunidad educativa como, por ejemplo, el Formato único de Trámite (FUT), los estados contables o los procedimientos para los trámites administrativos. Todo esto facilitaría el manejo de documentos, agilizaría los procesos, incrementaría la coordinación entre las áreas y reduciría el gasto corriente de operación y mantenimiento en el instituto (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2009).

Un detalle importante fue que, en la revisión del PEI 2012-2016, se apreció el citado de fuentes académicas poco actualizadas y una inexistente sección bibliográfica. Por esta razón, al tratarse de una institución del nivel educativo superior, se debería fomentar una mayor investigación, así como buenas prácticas en el citado y la referencia de fuentes, principalmente en los docentes quienes son el modelo académico de los estudiantes.

2.2.1. Recomendaciones de la Formulación del PEI

En la elaboración del PEI, como se ha señalado (ver Capítulo 3), se debe involucrar a toda la comunidad educativa (directivos, administrativos, docentes, estudiantes, etc.) ya que es fundamental para la elaboración de otros documentos de gestión como el PAT o RI de los institutos (Neyra, 2010; MINEDU, 2016). No obstante, en el IESPP María Madre la participación de los estudiantes es pasiva o nula. Por ende, el instituto debería promover que los estudiantes y sus representantes generen espacios en los cuales puedan dialogar y discutir sobre la educación que esperan (Neyra, 2010). Las necesidades y expectativas resultantes de la discusión deben ser plasmadas efectivamente en el PEI para comprometer a los estudiantes y sus representantes con los logros de los objetivos de la institución (Neyra, 2010; ISO 9001, 2015).

Otra acción que el IESP María Madre podría llevar a cabo para comprometer a los estudiantes sería la realización de encuestas de satisfacción (ISO 9001, 2015, 2015) en las cuales, justamente, se les consulte sobre su satisfacción con la educación que están recibiendo. De forma paralela, sería conveniente que se abra un espacio virtual, por ejemplo en la página web del IESPP, en el cual los estudiantes puedan dejar sus sugerencias, críticas y/o comentarios en general al instituto de forma anónima. En otras palabras, generar todos los canales posibles de comunicación y colaboración con los estudiantes y sus representantes.

2.2.2. Recomendaciones de la Ejecución y seguimiento del PAT

Como se ha señalado (ver Capítulo 5), en el instituto los documentos de gestión, en específico, los planes de trabajo de cada jefatura, se elaboran en el mes de marzo, mes en que

formalmente los jefes y demás docentes nombrados retoman sus labores. Esta situación promueve que dichos documentos se elaboren rápidamente y de manera inercial, causando que los documentos sean actualizados superficialmente. En este contexto y teniendo en cuenta que las jefaturas presentan sus informes finales sobre sus planes de trabajo y otros documentos de gestión a la Dirección en el mes de diciembre, esto se podría aprovechar a fin de asegurar la continuidad y consistencia del trabajo en las jefaturas y, con ello, apoyar al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

También se evidenció que para la elaboración del PAT institucional, las jefaturas envían sus planes de trabajo a Dirección para que esta finalmente los consolide en uno solo. Ello genera una serie de inconvenientes, por ejemplo, el desconocimiento por parte de las jefaturas de las actividades planeadas por otras, el desconocimiento de las actividades priorizadas por la Dirección, la duplicidad de actividades, la eliminación de posibles sinergias, etc. Por esta razón, el PAT institucional debería ser elaborado y consolidado por el consejo directivo el cual está conformado por todo el personal directivo (ver Capítulo 3).

2.2.3. Recomendaciones de la Selección de los formadores

Como se mencionó (ver Capítulo 3), originalmente el IESPP María Madre fue una institución orientada a la educación especial, es decir, formaba a docentes especializados en la educación de personas con discapacidad; por ello el tema de la discapacidad e inclusión social son ambos aspectos muy presentes en toda la institución. A pesar de ello y de la rigidez del proceso de selección y contratación de formadores antes descrito, el instituto debería explicitar en su perfil del docente estos aspectos a fin de incluirlo en las entrevistas y, con ello, poder seleccionar docentes más alineados con sus valores. De esta manera, el IESP ya no tendría que capacitar a sus docentes continuamente en temas de discapacidad e inclusión social, pudiendo abarcar otros temas en las capacitaciones de los formadores contratados.

2.2.4. Recomendaciones de la Formación continua

Durante la auditoría se corroboró que en el IESPP María Madre no se evalúa la efectividad de las capacitaciones que se les brinda a los docentes, lo cual impide que se pueda medir el aprovechamiento de las mismas. Lo único que se realiza son encuestas físicas para que los docentes brinden sus opiniones sobre la pertinencia y organización de las capacitaciones. En este sentido, y en consideración del eje de gobierno electrónico (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM), se recomienda que se puedan enviar breves encuestas a los correos electrónicos de los docentes para abordar ambos aspectos, o sea, evaluar el nivel de aprovechamiento y recoger sus opiniones.

También se identificó que no todas las capacitaciones planificadas se llevan a cabo por una serie de factores (ver Capítulo 5), siendo uno de estos la poca atracción de las capacitaciones para los docentes, pues son realizadas por colegas del mismo instituto. Por esta razón, se deberían establecer alianzas estratégicas con organizaciones de tal forma que ambas partes puedan beneficiarse. Por ejemplo, podría generarse convenios con algunas universidades para que sus estudiantes puedan realizar investigación en el instituto y, a cambio, sus docentes puedan brindar capacitaciones a los del IESPP María Madre. En esta misma línea, podría organizarse capacitaciones de aprendizaje interinstitucional con otros institutos reconocidos, por ejemplo el Instituto Público Nacional de Monterrico, es decir, capacitaciones en las cuales los docentes de las instituciones participantes puedan intercambiar experiencias y conocimiento.

2.2.5. Recomendaciones del Seguimiento presupuestal

En el flujograma del Seguimiento Presupuestal (ver Anexo O6) se aprecian un par de actividades innecesarias que podrían ser omitidas al no aportar valor. La primera está relacionada a la recepción de los requerimientos de gasto los cuales ingresan por Mesa de Partes, la cual se los entrega a Dirección para que evalúe su pertinencia y la correcta entrega de los documentos, la cual a su vez los deriva al jefe de Unidad Administrativa para que haga lo mismo y, finalmente, se los transfiera a Tesorería para que realice la evaluación económica. Como queda claro, se debería omitir la participación del jefe de Unidad Administrativa pues duplica lo hecho por Dirección. La segunda es la entrega del memorándum que hace Dirección al jefe de Unidad Administrativa autorizando pagos, ya que Este último solo recibe el documento, adjunta un FUT y se lo deriva a Tesorería, que es la que en última instancia realiza los pagos. En este sentido, nuevamente, la participación del jefe de la Unidad Administrativa se podría omitir, pues el FUT podría ser entregado por la misma dirección.

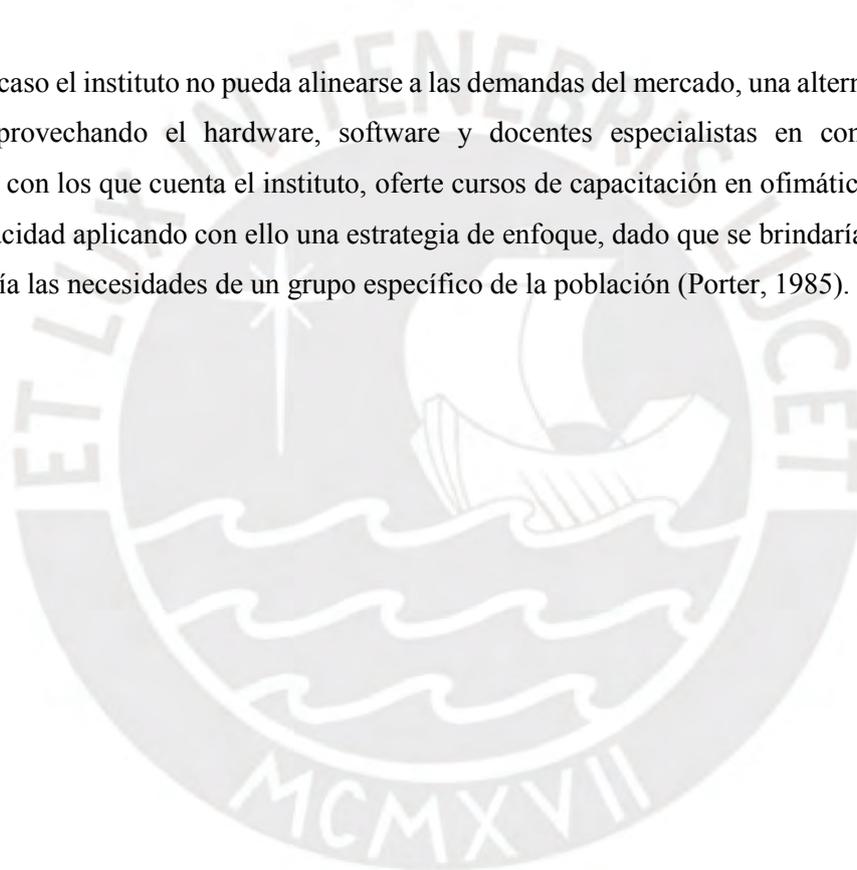
2.2.6. Recomendaciones de la Generación de ingresos económicos

En el IESPP María Madre los principales medios de generación de recursos propios son los programas autofinanciados, no obstante, como se mencionó (ver Capítulo 4), estos deben contar con un determinado número de participantes para poder realizarse, lo cual es un problema persistente, puesto que lo usual es que estos programas cuenten con el número mínimo de matriculados y, por tanto, no permitan generar ganancias. Lo anterior se explica por la limitada difusión que se hace de los mismos, dado que por lo general esta se hace por el boca a boca. Por esta razón, en base al eje de gobierno electrónico (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) y aprovechando las TIC que el instituto ya posee (principalmente la página de Facebook), el IESPP María Madre debería invertir en publicidad en Facebook, ya que, por un lado, el costo de hacerlo

es bajo y, por otro, se podría segmentar al público objetivo (Maciá & Santoja, 2015), por ejemplo, en base a las matrículas pasadas.

Adicionalmente, tanto los programas autofinanciados como los demás cursos de extensión educativa que ofrece el IESPP María Madre están relacionados a la educación de personas con discapacidad, debido al origen del instituto ya señalado, y no a las carreras que actualmente ofrece (educación primaria y computación e informática). Ante ello sería recomendable que, en lo posible, el instituto elabore un estudio de la demanda educativa en la región Callao (principalmente basada en fuentes secundarias) y, a partir de ello, oferte programas, cursos de capacitación, especializaciones, etc. Más acorde a las necesidades e intereses de la población.

En caso el instituto no pueda alinearse a las demandas del mercado, una alternativa podría ser que, aprovechando el hardware, software y docentes especialistas en computación e informática con los que cuenta el instituto, oferte cursos de capacitación en ofimática a personas con discapacidad aplicando con ello una estrategia de enfoque, dado que se brindaría un servicio que satisfaría las necesidades de un grupo específico de la población (Porter, 1985).



REFERENCIAS

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios [AEVAL]. (2005). *Fundamento de Evaluación de Políticas Públicas*. Recuperado de http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf
- Alayo, F. (6 de diciembre de 2016). Perú sale del último lugar en la prueba PISA 2015. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/peru-sale-lugar-prueba-pisa-2015-152124>
- Alonso, M. (2010). *Guía para la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001: 2008 en el sector educativo*. Madrid, España: AENOR.
- Araujo, M., Carneiro, P., Schady, N. & Cruz-Aguayo, Y. (2014). *A Helping Hand? Teacher Quality and Learning Outcomes in Kindergarten*. Recuperado de https://economics.yale.edu/sites/default/files/carneiropedroahelpinghand_final.pdf
- Bermudez, A. & Millán, J. (2013). *Metodología para el Mejoramiento en los Procesos de Dirección de Proyectos del Fondo de Prevención y Atención de Emergencias– FOPAE*. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5825/BermudezAngelica2013.pdf?sequence=1>
- Briceño, A. (2011). La educación y su efecto en la formación de capital humano y en el desarrollo económico de los países. *Revista Apuntes del CENES*, 30(50), 45-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4795/479548754003.PDF>
- Bolívar, A. (2006). Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. *Gestão em Ação*, 9(1), 37-60. Recuperado de www.oei.es/historico/evaluacioneducativa/evaluacion_institucional_bolivar.pdf
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2005). *Aspectos conceptuales de la evaluación del desempeño institucional. Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Carrillo, M., Pons, R. & Villa, E. (2010). Orientación del Enfoque de Calidad en Instituciones de Educación Superior: Una Necesidad en Ingeniería. *Latin American & Caribbean Journal Of Engineering Education*, 4(1), 1-7.
- Casanova, M. (2012) El diseño curricular como factor de calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 10(4), 7-20. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55124841002.pdf>
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública. *X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. Simposio llevado a cabo en la conferencia del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Recuperado de:
<http://siare.clad.org/siare/innotend/altogob/cartaiberoamericanadecalidad.pdf>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU]. (1997). *Lineamientos para la evaluación institucional*. Recuperado de
<http://www.coneau.edu.ar/archivos/482.pdf>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria [CONEACES]. (2008). *Estándares y criterios de evaluación y acreditación de las instituciones superiores de formación docente*. Recuperado de:
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/download.php?link=coneaces_estan%20dare_s_presentacion.pdf
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc. Graw-Hill. Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9ncicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Correa De Molina, C. (2004). *Gestión y evaluación de la calidad de la educación*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?id=4edzoktjo5yc&pg=pa21&lpg=pa21&dq=correa+de+molina+%e2%80%9cla+acci%3%b3n+del+gobierno+de+un+determinado+pa%3%ads+en+materia+de+educaci%3%b3n+y+ense%3%blanza&source=bl&ots=obttkpqez4&sig=rstvvrhf2ep60r-v2mu7c-zgwq&hl=es-419&sa=x&ved=0ahukewjt4s-wj4bzahvmulmkhedfbpqq6aeijtaa#v=onepage&q=correa%20de%20molina%20%e2%80%9cla%20acci%3%b3n%20del%20gobierno%20de%20un%20determinado%20pa%3%ads%20en%20materia%20de%20educaci%3%b3n%20y%20ense%3%blanza&f=false>
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU. Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación. Ministerio de Educación del Perú. (2015). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/ds_001-2015-minedu.pdf
- Decreto Supremo N° 004-2010-ED. Aprueban el Reglamento de Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior. Presidente de la república. (2010). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/ds-n-004-2010-ed-sistematizado-actualizado.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Presidencia de la República del Perú (2013). Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Decreto Supremo 028-2007-ED. Aprueban Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas. Presidencia de la República del Perú. (2007). Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Dcreto-Supremo-028-2007-ED.pdf>
- Díaz, H. (2015). *Formación docente en el Perú retos y tendencias*. Recuperado de

<http://dide.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4158/Formaci%C3%B3n%20do%20cente%20en%20el%20Per%C3%BA%20realidades%20y%20tendencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, J., & Ñopo, H. (2016). *La carrera docente en el Perú. Investigación para el desarrollo en el Perú. Once balances*. Lima: GRADE.

Dirección de Formación Inicial Docente [DIFOID]. (2016). *Ficha de evaluación N° 001-2016/2; IESP Público María Madre/Región Callao*. Documento no publicado.

Dirección de Formación Inicial Docente [DIFOID]. (2017). *Padrón de IESP, ISE y ESFA al 11 de abril del 2017*. Documento no publicado.

Feigenbaum, A. (1986). *Control total de la calidad*. México DF: Compañía editorial Continental.

Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca: elementos para su comprensión*. Buenos Aires: TROQVEL.

Giorgetti, C.; Romero, L., & Vera, M. (2014). Estudio de los modelos de evaluación de la calidad existentes para la conceptualización de un modelo adecuado para Instituciones de Educación Superior que implementan Educación a Distancia en Argentina. Trabajo presentado en el congreso Iberoamericano de ciencia, tecnología, innovación y educación, Buenos Aires.

Guzmán, M. (2007). *Evaluación de programas. Notas técnicas*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7321-evaluacion-programas-notas-tecnicas>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw-Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hoyer, R., & Hoyer, B. (2001). ¿Qué es Calidad? *Quality Progress*, 34 (7), 53-62. Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/que-es-calidad.pdf>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación [IPE]. (2000). *Gestión Educativa Estratégica: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de gestión educativa*. Recuperado de <https://educree.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>

Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2014). *Evaluación del desempeño docente en el aula semestre académico 2014-1*. Documento no publicado.

Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015a). *Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016*. Documento no publicado.

Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015b). *Resolución directoral N° 047-2015/DG-IESPP María Madre*. Documento no publicado.

Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015c). *Acta de reunión de coordinación de dirección general y personal docente nombrado*. Documento no

publicado.

- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015d). *Resolución directoral N°094-2015/DG-IESPP María Madre*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015e). *Plan Anual de Trabajo 2015*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015f). *Informe N° 90-2015/UA-IESPP María Madre*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015g). *Resolución directoral N°013-2015/DG-IESPP-María Madre*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015h). *Requerimiento de docentes para contrato semestre académico2015-II*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015i). *Acta del proceso de contrato docente del semestre 2015-II*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015j). *Acta de verificación correspondiente a las supervisiones a través del acompañamiento docente*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015k). *Plan de capacitación académica 2015*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015l). *Informe N°042-2015/UA-IESPP "María Madre"*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015m). *Informe N°057-2015/UA-IESPP "María Madre"*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015n). *Resolución directoral N°048-a-2015/DG-IESPP María Madre*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015o). *Acta de reunión de recursos propios*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015p). *Informe No.38-JUAD-IESPP "María Madre"-2015*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015q). *Plan de gestión de recursos propios 2015*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015r). *Informe No.37-A-JUAD-IESPP "María Madre"-2015*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2015s). *Captación de ingresos diarios 2015*. Documento no publicado.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (2017a). *Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre*. Recuperado de:

<http://www.pedagogicomariamadre.edu.pe>

- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre. (s.f.). *Reglamento institucional del IESPP María Madre*. Documento no publicado.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú, 2016* [PPT]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The japanese way*. . United State of America: Prentice-Hall.
- Jalaboyes, J. (2010). *Concepto de Calidad*. [Video]. España: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/8291>
- Juran, J. (2001). *Manual de Calidad*. Madrid: España. Mc. Graw-Hill.
- Kogan, L. (2004). El lugar de las cosas salvajes: paradigmas teóricos, diseños de investigación y herramientas. *Espacio Abierto*, 13(1), 39-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/122/12201302.pdf>
- Khandker, R., Koolwal, G., & Samad H. (2010). *Handbook on impact evaluation*. Washington DC: The World Bank. Recuperado de https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2693/520990PUB0EPI1101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1&sa=U&ei=ck1TU_GjN4jaOZuugIgh&ved=0CCsQFjAD&usq=AFQjCNFiQ_Z11HzV-4sWDFJqFe0bcAGU7w
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Recuperado de https://www.academia.edu/8583854/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._KRAJEWSKI_1_
- Ley N° 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú. (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ley N° 29394. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior. Congreso de la República del Perú. (2009). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/ley-n-29394.pdf>
- Ley N° 30512. Ley De Institutos y Escuelas de Educación Superior y de La Carrera Pública de sus Docentes. Congreso de la República del Perú. (2016). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>
- López, A. (2009). Modelo de evaluación continua formativa-formadora reguladora y tutorización continua con soporte multimedia apoyado en una plataforma virtual. (Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Cataluña, Cataluña, España).
- Marcel, M., Guzmán M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/38570697.pdf>
- Maciá, F., & Santoja, M. (2015). *Marketing en redes sociales*. Madrid: Ediciones Anaya

Multimedia.

- Martínez, C., & Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, (8), 35-65
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70600802>
- Mendoza, J. & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. 360: *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 150-171 Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875/15415>
- Ministerio del Ambiente. [MINAM]. (2009). *Guía de Eco eficiencia para Instituciones del Sector Público*. Recuperado de http://hera.pcm.gob.pe/ecoeficiencia/wp-content/uploads/2014/09/Guia_ecoeficiencia_SP-MINAM-2009.pdf
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2014). *Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Educativas Públicas y Privadas 2014* [PPT]. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/encuesta-nacional-a-docentes-endo.php>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2018a). *Programa presupuestal con enfoque por resultados 0107: Mejora de la formación en carreras docentes en institutos de educación superior no universitaria*. Manuscrito en preparación.
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2018b). *Estadística de Calidad Educativa*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portal/reporte/cuadro?anio=19&cuadro=311&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo
- Neyra, C. (2010). *Guía de Elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de ventanilla*. Recuperado de http://files.unicef.org/peru/spanish/Elaboracion_del_PEI.pdf
- Nicoletti, J. (2008). Adecuación y aplicación de las normas de calidad ISO 9000:2000 en el campo educativo. *Horizontes Educativos*. 13(2), 75-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3987564.pdf>
- Nogueira, J. (2013). Procedimientos para la auditoría física y medio ambiental de un Data Center basado en la clasificación y estándar internacional TIER. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4978>
- Norma ISO 19011:2011. Directrices para la auditoría de Sistema de Gestión. International Organization for Standardization (2011).
- Norma ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de calidad-fundamentos y vocabulario. International Organization for Standardization (2015).
- Norma ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de calidad-requisitos. International Organization for Standardization (2015).

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1994). *Modelo de Gestión GESEDUCA*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001161/116132so.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1997). *Los sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183651s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2005). *El imperativo de la calidad*. Recuperado de http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2009). *Measuring Government Activity*. Recuperado de <http://www2.iadb.org/intal/catalogo/PE/2009/03403.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2013). *Resultados de Pisa 2012 en Foco. Lo que los alumnos saben a los 15 años de edad*. Recuperado de https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012_Overview_ESP-FINAL.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016a). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016b). *PISA 2015: Resultados Clave*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- Pernett, J. (2004). *La Gestión Educativa por Procesos. Guía para su Aplicación e Implementación*. Recuperado de <http://comunidad.udistrital.edu.co/jpernett/files/2011/09/La-Gesti%C3%B3n-Educativa-por-Procesos.pdf>
- Pollit, c., Harrinson, S., Bal, R., Dowswell, G., & Jerak, S. (2007). *Conceptualising the development of performance measurement systems*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.451.9893&rep=rep1&type=pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. Recuperado de <http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>
- Portero, M. (2007). *Gestión por procesos: Herramienta para la mejora de centros educativos*. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=139817>
- Resolución Ministerial N° 514-2015-MINEDU. Normas para el procedimiento de revalidación de autorización de funcionamiento y de carreras de institutos de educación superior pedagógicos. Ministerio de Educación del Perú. (2015). Recuperado de

<http://www.gobiernoydesarrollohumano.org/docs/19191d2b8973df580efc7e1e0454f70f.pdf>.

Resolución de Secretaría General N°110-2014-MINEDU. Normas y procedimientos para la contratación de personal docente en institutos y escuelas de educación superior públicos para el año 2014. (2014). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-norma-tecnica-denominada-normas-y-procedimientos-p-res-n-110-2014-minedu-1046986-1/>

Rosales, M. (2014). *Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assesment su impacto en la educación actual*. Buenos Aires.

Rowman, D. (2009). *Manual de Bizagi*. Recuperado de https://www.u-cursos.cl/diplomados/2010/0/DIPGP3-1/1/material_docente/bajar?id_material=313414

Salas, I. (2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. *Calidad en la educación*, (38), 305-333. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652013000100009

Santiago, S. (01 de Marzo de 2016). SIPOC – Mapa de proceso a alto nivel. 6 Sigma, Lean y Kaizen. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.caletec.com/blog/otros/sipoc-mapa-de-proceso-a-alto-nivel/>

Santillana, J. (2013). *Auditoría interna*. Recuperado de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>

Scharager, J., & Aravena, M. (2010) Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior: un estudio exploratorio. *Revista Calidad en la Educación*, (32), 16-42. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731065>

Secretaría de Gestión Pública (SGP). (2014). *Documento Orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del ds. N° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública*. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Secretaria de la Función Pública [SFP] (2010). *Documento de Referencia para la Realización de Diagnósticos en Materia de Mejora de la Gestión*. Recuperado de http://www.salud.gob.mx/unidades/dgrh/spc/formatos/mejora_de_gestion.pdf

Secretaria de la Función Pública [SFP]. (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf

Stufflebeam, D., Madaus, G., & Kellaghan, T. (2002) *Evaluation models viewpoints on educational and human services*. Recuperado de https://ia600200.us.archive.org/20/items/springer_10.1007-0-306-47559-6/10.1007-0-306-47559-6.pdf

The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2017). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Recuperado de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf>

Valenzuela, J., Ramírez, S., & Alfaro, J. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2(2), 60-81. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art4.html>



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

	Objetivo	Pregunta de investigación	Hipótesis	Metodología		
				Variables	Fuentes de información	Herramientas de recolección de información
Objetivo General	<p>Evaluar los medios de verificación de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógico en el 2016 mediante el estudio de caso del IESPP María Madre.</p>	<p>¿Los medios de verificación de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de Institutos Superior Pedagógicos aseguran una gestión institucional de calidad en el IESPP María Madre?</p>	<p>Los medios de verificación utilizados por la DIFOID en la Revalidación no aseguran una gestión institucional de calidad en el IESPP María Madre, dado que solo se limitan a la recepción y verificación de documentos. Asimismo, la fiscalización posterior que realiza la DIFOID se enfoca, básicamente, a corroborar el efectivo cumplimiento de los indicadores de la evaluación institucional relacionados a infraestructura, más no a los de gestión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del PEI • Ejecución y seguimiento del PAT • Selección de formadores • Formación continua • Seguimiento presupuestal • Generación de ingresos Económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Norma técnica del Procedimiento de Revalidación de la DIFOID • Informe técnico de los resultados obtenidos por el IESPP María Madre en el Procedimiento de Revalidación • Plan de Trabajo Anual (PAT) del IESPP María Madre • Proyecto Estratégico Institucional (PEI) del IESPP María Madre • Documentos asociados a los indicadores de gestión institucional del IESPP María Madre • Personal directivo, docente, administrativo y estudiantes del IESPP seleccionado. • Entrevistas a expertos en la evaluación institucional de instituciones educativas y especialistas de la DIFOID 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevistas a profundidad

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	Objetivo	Pregunta de investigación	Hipótesis	Metodología		
				Variables	Fuentes de información	Herramientas de recolección de información
Objetivo Específico 1	Determinar los criterios normativos asociados a los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógica en el 2016.	¿Cuáles son los criterios normativos asociados a los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógica en el 2016?	Los criterios son los indicados en la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación de Institutos de Educación Superior Pedagógica, por ejemplo, contar con un PEI actualizado al 2015, vincular el PEI con el PEN y PER, vincular las actividades del PAT con los objetivos del PEI, cumplir con la normatividad vigente para la selección de formadores, contar con un plan de gestión de recursos propios, captar ingresos propios, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del PEI • Ejecución y seguimiento del PAT • Selección de formadores Formación continua • Seguimiento presupuestal • Generación de ingresos Económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa asociada a cada indicador. • Norma técnica del Procedimiento de Revalidación de la DIFOID • Entrevistas a expertos en la evaluación institucional de instituciones educativas y especialistas de la DIFOID 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	Objetivo	Pregunta de investigación	Hipótesis	Metodología		
				Variables	Fuentes de información	Herramientas de recolección de información
Objetivo Específico 2	Describir los procesos de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación en base a la auditoría interna realizada al IESPP María Madre.	¿Cómo son los procesos de los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación en base a la auditoría interna realizada al IESPP María Madre?	Los procesos de gestión institucional del IESPP María Madre están desarticulados entre sí, debido a la poca coordinación entre áreas. No obstante, están estructurados, es decir, siguen procedimientos claros al cumplir con los criterios normativos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del PEI • Ejecución y seguimiento del PAT • Selección de formadores • Formación continua • Seguimiento presupuestal • Generación de ingresos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo del IESPP María Madre seleccionado • Personal Docente del IESPP María Madre seleccionado • Personal administrativo del IESPP María Madre seleccionado 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevistas a profundidad
Objetivo Específico 3	Identificar si existen brechas entre los procesos y los resultados obtenidos por el IESPP María Madre en los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación en el 2016.	¿Existen brechas entre los procesos y los resultados obtenidos por el IESPP María Madre en los indicadores de gestión institucional de la Matriz de Revalidación utilizada por la DIFOID para la Revalidación en el 2016?	Sí existen brechas entre los procesos y resultados obtenidos por el instituto en todos los indicadores de gestión institucional, puesto que los medios de verificación (documentos) utilizados resultan insuficientes para poder describir efectivamente la realización de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del PEI • Ejecución y seguimiento del PAT • Selección de formadores • Formación continua • Seguimiento presupuestal • Generación de ingresos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo del IESPP María Madre seleccionado • Personal Docente del IESPP María Madre seleccionado • Personal administrativo del IESPP María Madre seleccionado 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevistas a profundidad

ANEXO B: Matriz de revalidación

Tabla B1: Matriz de revalidación

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
					Puntaje	Descripción	
1	Gestión Institucional	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Institutos Públicos y Privados	El Instituto formula su PEI, teniendo como base las Políticas Nacionales, el Proyecto Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER) o las demandas del entorno y con la participación de la comunidad educativa.	1	El último PEI aprobado del Instituto no está actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de la Resolución Directoral de aprobación del último PEI. • Copia Simple del último PEI aprobado. • Copia Simple de las actas de reuniones u otras evidencias escritas que indiquen quiénes participaron en la elaboración, revisión o actualización del último PEI aprobado.
					2	El último PEI aprobado del Instituto está actualizado pero no cumple con ninguna de las siguientes características: (a) ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa; (b) presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas; (c) está alineado con el PEN o PER o con las demandas del entorno.	
					3	El último PEI aprobado del Instituto está actualizado y cumple con 1 de las 3 características que se mencionan a continuación: (a) ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa; (b) presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas; (c) está alineado con el PEN o PER o con las demandas del entorno.	
					4	El último PEI aprobado del Instituto está actualizado y cumple con 2 de las 3 características que se mencionan a continuación: (a) ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa; (b) presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas; (c) está alineado con el PEN o PER o con las demandas del entorno.	
					5	El último PEI aprobado del Instituto está actualizado y cumple con las 3 características que se mencionan a continuación: (a) ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa; (b) presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas; (c) está alineado con el PEN o PER o con las demandas del entorno.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
2	Gestión Institucional	Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Institutos Públicos y Privados	El Instituto formula su PAT, a partir de los objetivos y prioridades del PEI, lo ejecuta y hace seguimiento del mismo.	1	El último PAT aprobado del Instituto no está actualizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de la Resolución Directoral de aprobación del PAT. • Copia Simple del último PAT aprobado. • Copia Simple de informes, actas u otras evidencias escritas que muestran los resultados de la ejecución del PAT en el primer semestre del 2015. • Declaración Jurada donde se explicita que el Instituto ha evaluado la ejecución del PAT y ha planteado mejoras a partir de los resultados de la evaluación.
					2	El último PAT aprobado del Instituto está actualizado.	
					3	El último PAT aprobado del Instituto está actualizado, refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI.	
					4	El último PAT aprobado del Instituto está actualizado, refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI y se ejecutan las actividades contempladas en dicho Plan.	
					5	El último PAT aprobado del Instituto está actualizado, refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI, se ejecutan las actividades contempladas en dicho Plan, el Instituto evalúa la ejecución del PAT y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
3	Gestión Institucional	Formación y experiencia relevante del director general	Institutos Privados (con fines de evaluación) y para Institutos Públicos (con fines informativos)	El Director General del Instituto cumple con los requisitos establecidos en la Ley N°29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°004-2010-ED	1	El Director General del Instituto no cumple con todos los requisitos exigidos por Ley y su Reglamento para el cargo: (a) título profesional y grado académico en carreras afines a las que oferta la Institución, (b) estudios de especialización o post grado en gestión y (c) 5 años de experiencia gerencial en Educación Superior relacionada con actividades pedagógicas.	• Curriculum Vitae documentado del Director General, según formato.
					2	El Director General del Instituto tiene título profesional y grado académico en carreras afines a las que oferta la Institución; estudios de especialización en gestión y 5 años de experiencia gerencial en Educación Superior relacionada con actividades pedagógicas.	
					3	El Director General del Instituto tiene título profesional y grado académico en carreras afines a las que oferta la Institución; estudios de especialización en gestión y más de 5 años de experiencia gerencial en Educación Superior relacionada con actividades pedagógicas.	
					4	El Director General del Instituto tiene título profesional y grado académico en carreras afines a las que oferta la Institución; estudios de maestría o doctorado en gestión y 5 años de experiencia gerencial en Educación Superior relacionada con actividades pedagógicas.	
					5	El Director General del Instituto tiene título profesional y grado académico en carreras afines a las que oferta la Institución; estudios de maestría o doctorado en gestión y más de 5 años de experiencia gerencial en Educación Superior relacionada con actividades pedagógicas.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
4	Gestión Institucional	Selección de los formadores	Institutos Públicos y Privados	El Instituto aplica políticas y procedimientos para la selección de formadores contratados, en función al perfil que requiere la Institución	1	El Instituto no cuenta con procedimientos para la selección de formadores contratados.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de la sección dentro del PEI o Reglamento Institucional en donde se establecen los procedimientos de selección de formadores contratados. • Copia Simple del informe o acta de selección del último proceso de contratación de formadores. • Copia Simple del perfil del formador que se utilizó para el último proceso de contratación de formadores. • Declaración Jurada donde se explicita que el Instituto ha evaluado el perfil del formador y los procedimientos de selección y ha planteado mejoras a partir de los resultados de la evaluación.
					2	El Instituto aplica procedimientos de selección de formadores contratados pero no los que establece la normatividad vigente o el reglamento institucional.	
					3	El Instituto aplica procedimientos de selección de formadores contratados y estos procedimientos son los que establece la normatividad vigente o el reglamento institucional.	
					4	El Instituto aplica procedimientos de selección de formadores contratados; estos procedimientos son los que establece la normatividad vigente o el reglamento institucional y consideran el perfil del formador que requiere la institución.	
					5	El Instituto aplica procedimientos de selección de formadores contratados; estos procedimientos son los que establece la normatividad vigente o el reglamento institucional, consideran el perfil del formador que requiere la institución, el Instituto evalúa el perfil del formador y los procedimientos de selección y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
Nº	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
5	Gestión Institucional	Formación continua	Institutos Públicos y Privados	El Instituto aplica planes o programas de formación a sus formadores, a partir de un diagnóstico de necesidades de formación.	1	El Instituto no cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades de los formadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple del diagnóstico de necesidades de los formadores (sea del 2014 o del 2015). • Copia Simple de un informe de ejecución de las acciones de capacitación a formadores u otras evidencias escritas que muestren que se han llevado a cabo estas acciones, en el último año (sea 2014 o 2015). • Copia Simple de un plan o programa de formación, planificado en el último año (sea 2014 o 2015). • Copia Simple del informe de ejecución del plan o programa de formación, planificado en el último año (sea 2014 o 2015).
					2	El Instituto cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades de los formadores.	
					3	El Instituto cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades de los formadores; y para realizar este diagnóstico se llevaron a cabo acciones de supervisión en aula o se aplicaron cuestionarios o grupos focales con los formadores.	
					4	El Instituto cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades de los formadores, para realizar este diagnóstico se llevaron a cabo acciones de supervisión en aula o se aplicaron cuestionarios o grupos focales con los formadores y se han llevado a cabo algunas acciones de capacitación a los formadores, a partir del diagnóstico de necesidades.	
					5	El Instituto cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades de los formadores, para realizar este diagnóstico se llevaron a cabo acciones de supervisión en aula o se aplicaron cuestionarios o grupos focales con los formadores y se han elaborado y aplicado planes / programas de formación, a partir del diagnóstico de necesidades.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
6	Gestión Institucional	Seguimiento presupuestal	Institutos Públicos	El Instituto aplica mecanismos de seguimiento a la ejecución presupuestal.	1	No existe en el Instituto un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales ni mecanismos de control interno en relación a la gestión y administración de los recursos propios.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de la Resolución Directoral de Reconocimiento del Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales. • Copia Simple de resoluciones, actas, informes, planes u otras evidencias escritas que muestren la aplicación de los mecanismos de control interno. • Copia Simple del plan anual de gestión de recursos propios del año 2014 o del 2015. • Copia Simple del informe de ejecución del plan anual de gestión de recursos propios, en el primer semestre del 2015 o del año 2014. • Declaración Jurada donde se explicita que el Instituto ha evaluado los mecanismos de control interno y la ejecución del plan anual de gestión de recursos propios y ha planteado mejoras a partir de los resultados de la evaluación.
					2	Existe en el Instituto un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales.	
					3	Existe en el Instituto un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales y el Comité aplica mecanismos de control interno referidos a la fiscalización de recursos propios.	
					4	Existe en el Instituto un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, el Comité aplica mecanismos de control interno referidos a la fiscalización de recursos propios y ejecuta un plan anual de gestión de recursos propios.	
					5	Existe en el Instituto un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, el Comité aplica mecanismos de control interno referidos a la fiscalización de recursos propios; ejecuta un plan anual de gestión de recursos propios, el Instituto evalúa estos mecanismos y el plan anual y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
Nº	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
7	Gestión Institucional	Generación de ingresos económicos	Institutos Públicos	El Instituto aplica políticas de autogestión, que contribuyen a ampliar su presupuesto, sin desmedro de la calidad del servicio educativo brindado.	1	El Instituto solamente genera ingresos que provienen del cobro por procedimientos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de Informes o actas de generación de ingresos en el 2014 o en el 2015, adicionales a los que provienen del cobro por procedimientos administrativos. • Copia Simple de Contratos de alquiler, contratos de servicios, u otras evidencias escritas que muestren que el Instituto capta ingresos provenientes de recursos propios, donaciones, y/o actividades productivas y empresariales. • Declaración Jurada donde se explicita que el Instituto ha evaluado los resultados de las acciones de generación de ingresos adicionales y ha planteado mejoras a partir de los resultados de la evaluación
					2	El Instituto adicionalmente capta ingresos provenientes de 1 de las siguientes 3 fuentes: (a) recursos propios generados por la institución; (b) donaciones de personas naturales o jurídicas y (c) actividades productivas y empresariales.	
					3	El Instituto adicionalmente capta ingresos provenientes de 2 de las 3 fuentes que se mencionan a continuación: (a) recursos propios generados por la institución; (b) donaciones de personas naturales o jurídicas y (c) actividades productivas y empresariales.	
					4	El Instituto adicionalmente capta ingresos provenientes de las 3 fuentes que se mencionan a continuación: (a) recursos propios generados por la institución; (b) donaciones de personas naturales o jurídicas y (c) actividades productivas y empresariales.	
					5	El Instituto adicionalmente capta ingresos provenientes de las 3 fuentes que se mencionan a continuación: (a) recursos propios generados por la institución; (b) donaciones de personas naturales o jurídicas; y (c) actividades productivas y empresariales; y evalúa los resultados de las acciones de generación de ingresos adicionales y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
Nº	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
8	Servicios de Apoyo	Tutoría y consejería	Institutos Públicos y Privados	El Instituto brinda a los estudiantes tutorías y consejería, durante su proceso formativo.	1	El Instituto no lleva a cabo acciones de tutoría ni consejería.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de la Resolución Directoral o de algún documento formal que designe a un docente u otro profesional como tutor. • Copia Simple de al menos un informe que demuestre que se ha brindado el servicio de tutoría en algún momento o durante toda la carrera. • Copia Simple de la Resolución Directoral o de algún documento formal que designe a un docente u otro profesional como consejero. • Copia Simple de los registros o fichas de atención de consejerías utilizado en algún momento o durante toda la carrera.
					2	El Instituto lleva a cabo acciones de tutoría pero solamente en algún momento de la carrera del estudiante.	
					3	El Instituto lleva a cabo acciones de tutoría durante toda la carrera del estudiante.	
					4	El Instituto lleva a cabo acciones de tutoría durante toda la carrera del estudiante; y además acciones de consejería en algún momento de la carrera del estudiante.	
					5	El Instituto lleva a cabo acciones de tutoría durante toda la carrera del estudiante; y además acciones de consejería durante toda la carrera del estudiante.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
9	Infraestructura	Infraestructura	Institutos Públicos y Privados	El Instituto cuenta con una infraestructura física, acorde con las normativas de la Municipalidad y Defensa Civil.	1	El Instituto no cuenta con Licencia Municipal de Funcionamiento vigente, ni con el Certificado o Constancia de Seguridad de Defensa Civil vigente, ni está realizando las gestiones para obtenerlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de alguna evidencia escrita que demuestre que el Instituto está realizando los trámites para obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento. • Copia Simple de la Licencia Municipal de Funcionamiento. • Copia Simple de alguna evidencia escrita que demuestre que el Instituto está realizando los trámites para obtener el Certificado o Constancia de Defensa Civil. • Copia Simple del Certificado o Constancia de Defensa Civil vigente expedido por la instancia correspondiente.
					2	El Instituto no cuenta con Licencia Municipal de Funcionamiento vigente, pero está realizando las gestiones para obtenerla.	
					3	El Instituto cuenta con la Licencia Municipal de Funcionamiento vigente.	
					4	El Instituto cuenta con la Licencia Municipal de Funcionamiento vigente y está realizando las gestiones para obtener el Certificado o Constancia de Seguridad de Defensa Civil vigente.	
					5	El Instituto cuenta con la Licencia Municipal de Funcionamiento vigente y con el Certificado o Constancia de Seguridad de Defensa Civil vigente.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
10	Infraestructura	Servicios esenciales	Institutos Públicos y Privados	Está garantizada la operatividad permanente y racionalidad de uso de los servicios de luz, agua y desagüe en el Instituto.	1	El Instituto no cuenta con alguno de los siguientes tres servicios: luz, agua, ni desagüe.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de los recibos de pago cancelados de servicios (luz y agua) de los tres últimos meses anteriores al periodo de evaluación. • Declaración Jurada sobre el estado de las instalaciones eléctricas y sanitarias del Instituto. • Fotografías (en vistas frontales y laterales) de las instalaciones eléctricas y sanitarias del Instituto.
					2	El Instituto cuenta con los servicios de luz, agua y desagüe; pero en el caso de la luz o el agua solamente por horas.	
					3	El Instituto cuenta con el servicio de luz, agua y desagüe a tiempo completo; aunque las instalaciones eléctricas o sanitarias requieren ser sustituidas.	
					4	El Instituto cuenta con el servicio de luz, agua y desagüe a tiempo completo y las instalaciones eléctricas o sanitarias requieren mantenimiento pero no sustitución.	
					5	El Instituto cuenta con el servicio de luz, agua y desagüe a tiempo completo y las instalaciones eléctricas y sanitarias se encuentran en buen estado de conservación.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
N°	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
11	Infraestructura	Mantenimiento	Institutos Públicos y Privados	El Instituto cuenta e implementa un plan de mantenimiento preventivo y mejora de la infraestructura, mobiliario y equipos.	1	El Instituto no lleva a cabo ninguna acción de mantenimiento preventivo para el cuidado de la infraestructura, mobiliario y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple del Informe de acciones de mantenimiento preventivo realizadas en el último año (sea en el 2014 o en el 2015). • Copia Simple del plan o programa de mantenimiento preventivo (del último año 2014 o 2015) e informes de ejecución de los mismos. • Copia Simple del plan o programa de mejoras y su respectiva ejecución, durante el último año (sea en el 2014 o en el 2015). • Declaración Jurada donde se explicita que el Instituto ha evaluado la implementación del plan de mantenimiento y del programa de mejoras.
					2	El Instituto lleva a cabo algunas acciones de mantenimiento preventivo para el cuidado de la infraestructura, mobiliario y equipos pero que no forman parte de ningún plan o programa.	
					3	El Instituto cuenta e implementa un plan o programa de mantenimiento preventivo para el cuidado de la infraestructura, mobiliario, equipos.	
					4	El Instituto cuenta e implementa un plan de mantenimiento preventivo para el cuidado de la infraestructura, mobiliario, equipo y establece e implementa un programa de mejoras.	
					5	El Instituto cuenta e implementa un plan de mantenimiento preventivo para el cuidado de la infraestructura, mobiliario, equipo; establece e implementa un programa de mejoras, evalúa la implementación del plan de mantenimiento y del programa de mejoras. Y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	

Tabla B1: Matriz de revalidación (continuación)

INDICADORES CON FINES DE EVALUACIÓN Y POR INSTITUTO (Evaluación Institucional)							
Nº	Criterio	Nombre del Indicador	Ámbito de Aplicación del Indicador	Definición del Indicador	Sistema de Puntajes General del Indicador		Medios de Verificación del Indicador
12	Resultados e Impacto	Apoyo a la inserción laboral de los egresados	Institutos Públicos y Privados	El Instituto fomenta y promueve el empleo de sus egresados.	1	El Instituto no cuenta con mecanismos de apoyo a la inserción laboral de sus egresados.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia Simple de la relación de las instituciones educativas a quienes brinda información sobre sus egresados. • Copia Simple de informes, registros u otras evidencias escritas de los seminarios, cursos o talleres brindados a los egresados (el 2014 o 2015) para ayudarlos a buscar y conseguir empleo. • Datos de la Bolsa de Trabajo ubicados en la plataforma virtual del Instituto y disponible para los egresados. • Declaración Jurada donde se explicita que el Instituto ha evaluado los resultados de los mecanismos de apoyo a la inserción y ha planteado mejoras a partir de los resultados de la evaluación.
					2	El Instituto brinda información relevante sobre sus egresados a diferentes colegios privados o públicos u otras instituciones donde podrían emplearse.	
					3	El Instituto brinda información relevante sobre sus egresados a diferentes instituciones educativas privadas o públicas u otras instituciones donde podrían emplearse; y brinda seminarios, cursos o talleres a sus egresados para ayudarlos a buscar y conseguir empleo.	
					4	El Instituto brinda información relevante sobre sus egresados a diferentes instituciones educativas privadas o públicas u otras instituciones donde podrían emplearse; y brinda seminarios, cursos o talleres a sus egresados para ayudarlos a buscar y conseguir empleo; e implementa una bolsa de trabajo para los egresados de su institución.	
					5	El Instituto brinda información relevante sobre sus egresados a diferentes instituciones educativas privadas o públicas u otras instituciones donde podrían emplearse, brinda seminarios, cursos o talleres a sus egresados para ayudarlos a buscar y conseguir empleo, implementa una bolsa de trabajo para los egresados de su institución, evalúa los resultados de estos mecanismos de apoyo a la inserción laboral y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	

ANEXO C: Certificados en curso de capacitación de Gestión por Procesos

Figura C1: Certificado en curso de capacitación de Gestión por Procesos – Diana Vásquez

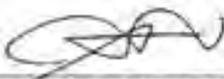
ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS		PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
CERTIFICADO		
<p>La Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú certifica que:</p> <p style="text-align: center;">DIANA ELIZABETH VASQUEZ ARIAS</p> <p>aprobó satisfactoriamente el Curso de Capacitación en Gestión por Procesos, desarrollado del 18 de julio al 12 de agosto del 2017 con un total de 40 horas.</p>		
<p>Lima, 5 de setiembre del 2017</p>		
 ABELARDO CARLOS ALBERTO ALZA BARCO DIRECTOR	 JEAN PIERRE BACA BALAREZO COORDINADOR ACADÉMICO	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: small;"><p>El presente certificado y las firmas consignadas en él, han sido emitidos a través de medios digitales, al respecto de lo dispuesto en el artículo 141-A del Código Civil, "Artículo 141-A.- En los casos en que la ley establezca que la manifestación de voluntad debe hacerse a través de alguna formalidad expresa o reservada de firma, esta podrá ser generada o firmada a través de medios electrónicos, ópticos o cualquier otro análogo. Tratándose de instrumentos públicos, la autoridad competente deberá dejar constancia del medio empleado y conservar una versión íntegra para su ulterior consulta."</p><p style="text-align: center;">Verifique la autenticidad de este documento digital desde el enlace: www.pucp.edu.pe/centrodoc/verif</p></div>		

Figura C2: Certificado en curso de capacitación de Gestión por Procesos – Michael Saravia



Figura C2: Certificado en curso de capacitación de Gestión por Procesos – Franz Machaca



ANEXO D: Certificado Curso Interpretación y Formación de Auditor

Interno ISO 9001:2015

Figura D1: Certificado Curso Interpretación y Formación de Auditor Interno ISO 9001:2015



ANEXO E: Matriz MACE

Tabla E1: Matriz MACE

DIMENSIÓN	FACTOR	CRITERIO	Nº DE ESTÁNDARES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	1.1. Proyecto Educativo Institucional	El instituto elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales y propósitos institucionales, articulándolo con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno.	3
	1.2. Organización y Gestión Administrativa	Se cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos del IFD.	5
	1.3. Gestión docente	El IFD dispone de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de formadores.	6
	1.4. Gestión presupuestal	Los recursos económicos del IFD, son administrados de manera eficiente.	3
PROCESOS ACADÉMICOS	2.1. Diseño Curricular	El instituto garantiza una formación integral y actualizada, cumple con la implementación de políticas curriculares y co-curriculares y adecua una metodología pertinente para su desarrollo.	7
	2.2. Admisión	El IFD cuenta con una oferta educativa, selecciona y admite ingresantes.	2
	2.3. Enseñanza – aprendizaje	El IFD implementa, ejecuta, evalúa, actualiza y mejora sus procesos académicos.	7
	2.4. Titulación	La titulación refleja el éxito de la oferta educativa institucional.	2
	2.5. Tutoría	El IFD apoya de manera personalizada, a aquellos estudiantes que requieren asistencia en aspectos académicos y otros, en aspectos que afectan su rendimiento.	2
	2.6. Investigación	El IFD ha definido políticas y estrategias para promover el desarrollo de la investigación.	5

Tabla E1: Matriz MACE (continuación)

DIMENSIÓN	FACTOR	CRITERIO	Nº DE ESTÁNDARES
SERVICIOS DE APOYO	3.1 Desarrollo del Personal Administrativo	El IFD dispone de políticas y procedimientos para el desarrollo del personal administrativo, facilitando el cumplimiento de los objetivos académicos.	3
	3.2. Sistema de información	El IFD garantiza una adecuada organización de su sistema de información.	4
	3.3. Bienestar	El IFD promueve la participación de los estudiantes en actividades co-curriculares y los asiste en sus necesidades para un buen rendimiento académico.	4
	3.4. Infraestructura, equipamiento y tecnología	El IFD tiene una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas. Realiza labores de mantenimiento preventivo y correctivo y aplica acciones de protección del ambiente.	8
RESULTADOS E IMPACTO	4.1. Imagen Institucional	El IFD tiene una imagen posicionada dentro del medio social, cultural y productivo de su localidad. Establece su participación en la sociedad y busca ejercer influencia positiva sobre su entorno.	2
	4.2. Proyección social	El IFD expresa su responsabilidad social, a través de programas de proyección en beneficio de la comunidad.	3
	4.3. Egresados	El IFD realiza el seguimiento de sus egresados, los convoca y organiza a fin de tener información sobre su experiencia laboral, actualización y servicio de empleo.	4
TOTAL			70

Adaptado de: CONEACES (2008)

ANEXO F: Establecer contacto inicial con el auditado según ISO

19011:2011

Figura F1: Establecer contacto inicial con el auditado según ISO 19011:2011

6.2.2 Establecer contacto inicial con el auditado

El contacto inicial con el auditado para el desarrollo de la auditoría puede ser formal o informal y debería hacerlo el líder del equipo auditor. Los propósitos del contacto inicial son los siguientes:

- Establecer comunicación con los representantes del auditado;
- Confirmar la autoridad para la realización de la auditoría;
- Proveer información sobre los objetivos, alcance y métodos de auditoría, así como la composición del equipo auditor, incluyendo los expertos técnicos;
- Solicitar acceso a documentos y registros relevantes para propósitos de planeación;
- Determinar requisitos legales y contractuales aplicable y otros requisitos relevantes a las actividades y productos del auditado;
- Confirmar el acuerdo del auditado en lo referente al grado de divulgación y tratamiento de la información confidencial;
- Hacer arreglos para la auditoría, incluyendo la programación de fechas;
- Determinar cualquier requisito específico de la locación en cuanto a acceso, seguridad, salud y seguridad y otros;
- Llegar a acuerdos sobre la participación de observadores y la necesidad de guías para el equipo auditor;
- Determinar cualquier área de interés o inquietud del auditado en relación a la auditoría específica.

Adaptado de: ISO 19011 (2011)

ANEXO G: Plan de auditoría según ISO 19011:2011

Figura G1: Plan de auditoría según ISO 19011:2011

6.3.2.2 La escala y contenido el plan de auditoría puede diferir, por ejemplo, entre la auditoría inicial y auditorías subsecuentes, así como entre auditorías internas y externas. El plan de auditoría debería ser lo suficientemente flexible para permitir cambios que se puedan hacer necesarios durante el progreso de las actividades de auditoría.

El plan de auditoría debería cubrir o hacer referencia a lo siguiente:

- a) Los objetivos de la auditoría;
- b) El alcance de auditoría, incluyendo la identificación de las unidades organizacionales y funcionales, así como los procesos a ser auditados;
- c) Los criterios de auditoría y cualquier documento de referencia;
- d) La ubicación, fechas, tiempo esperado y duración de las actividades de auditoría a realizar, incluyendo reuniones con la gerencia del auditado;
- e) Los métodos de auditoría a utilizar, incluyendo el grado de muestreo requerido para obtener suficiente evidencia de auditoría y el diseño del plan de muestreo, si aplica;
- f) Los roles y responsabilidades de los miembros del equipo auditor, así como de los guías y observadores
- g) La adjudicación de recursos apropiados para áreas críticas de la auditoría.

El plan de auditoría también puede cubrir lo siguiente, según sea apropiado:

- Identificación de los representantes del auditado para la auditoría;
- El idioma de trabajo y de reporte de la auditoría, cuando este sea diferente del idioma del auditor o auditado o ambos;
- Los temas del reporte de auditoría;
- Arreglos de logística y de comunicaciones, incluyendo arreglos específicos para las ubicaciones a ser auditadas;
- Cualquier medida específica a tomar para tratar el efecto de incertidumbre de alcanzar los objetivos de auditoría;
- Temas relacionados con confidencialidad y seguridad de la información;
- Cualquier acción de seguimiento de una auditoría previa;
- Cualquier actividad de seguimiento a la auditoría planeada;
- Coordinación con otras actividades de auditoría, en caso de una auditoría conjunta.

El plan de auditoría puede ser revisado y aceptado por el cliente de auditoría y debería ser presentado al auditado. Cualquier objeción por parte del auditado al plan de auditoría debería ser resuelta entre el líder del equipo auditor y el cliente de auditoría.

Adaptado de: ISO 19011 (2011)

ANEXO H: Realización de la reunión de apertura según ISO

19011:2011

Figura H1: Realización de la reunión de apertura según ISO 19011:2011

6.4.2 Realización de la reunión de apertura

El propósito de la reunión de apertura es:

- a) confirmar que todas las partes están de acuerdo con el plan de auditoría (auditado, equipo auditor);
- b) presentar al equipo auditor;
- c) asegurar que se pueden llevar a cabo todas las actividades de auditoría planeadas. Se debería realizar una reunión de apertura con la dirección del auditado o, cuando sea apropiado, con aquellos responsables para las funciones o procesos que se van a auditar.

Durante la reunión de apertura se debería dar la oportunidad de hacer preguntas.

El grado de detalle debería ser consistente con la familiaridad del auditado con los procesos. En muchos casos, ej. Auditorías internas en organizaciones pequeñas, la reunión de apertura puede consistir simplemente en comunicar que se está realizando una auditoría y explicar la naturaleza de la misma.

Para otras situaciones de auditoría la reunión puede ser formal o se deberían guardar registros de asistencia. La reunión debería ser presidida por el líder del equipo auditor y se deberían tener en cuenta los siguientes elementos, según resulte apropiado:

- Presentación de los participantes, incluyendo observadores y guías y una generalidad de sus roles;
- Confirmación de los objetivos, alcance y criterios de auditoría;
- Confirmación del plan de auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, tales como la fecha y hora de la reunión de cierre, cualquier reunión intermedia del equipo auditor y la gerencia del auditado y cambios tardíos;
- Presentación de los métodos a utilizar durante la auditoría, incluyendo el informar al auditado que la evidencia estará basada en una muestra de la información disponible;
- Presentación de los métodos para gestionar los riesgos que pueda implicar para la organización la presencia de los miembros del equipo auditor;
- Confirmación de canales formales de comunicación entre el equipo auditor y el auditado;
- Confirmación del idioma a usar durante la auditoría;

Figura H1: Realización de la reunión de apertura según ISO 19011:2011 (continuación)

- Confirmación de que durante la auditoría, el auditado será constantemente informado del progreso de la auditoría;
- Confirmación de que los recursos e instalaciones requeridos por el equipo auditor están disponibles;
- Confirmación de temas relacionados con confidencialidad y seguridad de la información;
- Confirmación de procedimientos relevantes de salud y seguridad y emergencia para el equipo auditor;
- Información sobre el método de reporte de los hallazgos de auditoría, incluyendo su calificación, de haberla;
- Información acerca de las condiciones bajo las cuales se dará por finalizada la auditoría;
- Información acerca de la reunión de cierre;
- Información acerca de cómo dar tratamiento a posibles hallazgos durante la auditoría;
- Información acerca de cualquier sistema usado para recibir retroalimentación por parte del **auditado sobre los hallazgos o conclusiones de la auditoría, incluyendo quejas y apelaciones.**

Adaptado de: ISO 19011 (2011)



ANEXO I: Realización de entrevistas según ISO 19011:2011

Figura I1: Realización de entrevistas según ISO 19011:2011

B.7 Realización de entrevistas

Las entrevistas son uno de los medios importantes para recolectar información y deberían ser llevadas a cabo de manera tal que sean adaptadas a la situación y la persona entrevistada, ya sea frente a frente o por otros medios de comunicación. Sin embargo, el auditor debería tener en cuenta lo siguiente:

- Las entrevistas se deberían realizar a personas en niveles y funciones apropiadas que lleven a cabo actividades o tareas que se encuentren dentro del alcance de la auditoría;
- Las entrevistas normalmente deberían ser realizadas durante horas normales de trabajo cuando sea posible, en el sitio habitual de trabajo de la persona entrevistada;
- Busque tranquilizar a la persona que va a entrevistar antes y durante la entrevista;
- Se debería explicar la razón de la entrevista y cualquier nota tomada;
- Las entrevistas pueden ser iniciadas solicitando a las personas que describan su trabajo;
- Selección cuidadosa del tipo de pregunta usada (ej., abierta, cerrada, conducente);
- Los resultados de la entrevista deberían ser resumidos y revisados con la persona entrevistada;
- Se debería agradecer a la persona entrevistada por su participación y cooperación.

Adaptado de: ISO 19011 (2011)



ANEXO J: Preparación de conclusiones de auditoría según ISO 19011: 2011

Figura J1: Preparación de conclusiones de auditoría según ISO 19011: 2011

6.4.8 Preparación de conclusiones de auditoría

El equipo auditor debería reunirse antes de la reunión de cierre con el fin de:

- a) Revisar los hallazgos de la auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma;
- b) Llegar a un acuerdo respecto a las conclusiones, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente en el proceso de auditoría;
- c) Preparar recomendaciones, si esto está especificado en el plan de auditoría;
- d) Discutir el seguimiento a la auditoría, según sea aplicable.

Las conclusiones de auditoría pueden tratar aspectos tales como los siguientes:

- El grado de conformidad con los criterios de la auditoría y la robustez del sistema de gestión, incluyendo la efectividad del sistema de gestión para cumplir con los objetivos establecidos;
- La efectiva implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión;
- La capacidad del proceso de revisión por la dirección de asegurar la continua idoneidad, capacidad, efectividad y mejora del sistema de gestión;
- Logro de los objetivos de auditoría, cubrimiento del alcance de la auditoría y cumplimiento con los criterios de la auditoría;
- Causas raíz de los hallazgos, si está especificado en el plan de auditoría;
- Hallazgos similares encontrados en diferentes áreas auditadas con el propósito de identificar tendencias.

Si el plan de auditoría así lo especifica, las conclusiones de la auditoría pueden llevar a recomendaciones para la mejora o futuras actividades de auditoría.

Adaptado de: ISO 19011 (2011)

ANEXO K: Plan anual de trabajo de la función de auditoría interna según ISO 19011: 2011

Figura K1: Plan anual de trabajo de la función de auditoría interna según ISO 19011: 2011

PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

El plan anual de trabajo es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos por realizar de las unidades administrativas, las actividades o los procesos susceptibles de ser auditados o intervenidos por la función de auditoría interna. Este plan por lo regular se diseña para un año de calendario, sin menoscabo de extenderlo hacia el mediano plazo (uno a tres años) o a largo plazo (más de tres años). Debe reconocerse que estas dos últimas extensiones son poco viables o prácticas en virtud de futuros cambios en los requerimientos y las prioridades de la administración, cambios en las políticas y reglamentaciones, y modificaciones en los procesos operativos

En la preparación del plan anual de trabajo, de inicio, el director de auditoría interna deberá identificar y considerar las opiniones y expectativas que guardan el director general, el consejo y los accionistas de la función de auditoría interna.

Una vez identificadas y tomadas en consideración esas opiniones y expectativas el director de auditoría interna se abocará a la formulación del plan anual de trabajo de la función de auditoría interna del cual se hará responsable, basado en una evaluación a los riesgos a que está expuesta la entidad: para ello debe tener en cuenta el enfoque aplicado por la organización para administrarlos, incluyendo los niveles de aceptación establecidos por la Dirección general para las diferentes actividades o procesos. Si no existiere tal enfoque, el director de auditoría interna aplicará su propio juicio sobre los riesgos después de haber consultado a la dirección general y al consejo.

En el diseño del plan anual de trabajo (a distribuir por meses), que deberá ser consistente con las metas de la organización, se considerarán

1. Los objetivos de la actividad a revisar, o de la consultora a realizar y los medios por los cuales esa actividad controla su desempeño.
2. Los riesgos significativos de la actividad; sus objetivos, recursos y operaciones; y los medios a través de los cuales se mantiene a nivel aceptable el impacto potencial de esos riesgos.
3. La adecuación y eficacia de los procesos de administración de riesgos y de los procesos de control de la actividad comparado con modelos de control tipo.

ANEXO L: Años revalidados por IESP públicos y privados

Figura L1: Años revalidados por IESP públicos y privados

Nº	Región	Nombre	Gestión	Años de Revalidación
1	Ancash	Chimbote	Pública	6
2	Apurímac	La Salle	Pública	6
3	Arequipa	Federico Kaiser	Privada	6
4	Arequipa	La Inmaculada	Pública	6
5	Arequipa	María Montessori	Privada	6
6	Cajamarca	Nuestra Señora De Chota	Pública	6
7	Cajamarca	Víctor Andrés Belaunde	Pública	6
8	Cusco	La Salle	Pública	6
9	Ica	San Francisco De Asís	Pública	6
10	Lima Metropolitana	Calidad En Redes De Aprendizajes	Privada	6
11	Pasco	Gamaniel Blanco Murillo	Pública	6
12	Puno	Juliaca	Pública	6
13	Tacna	José Jiménez Borja	Pública	6
14	Amazonas	César Abraham Vallejo Mendoza	Pública	5
15	Ancash	Ignacio Amadeo Ramos Olivera	Pública	5
16	Apurímac	Gregorio Méndel	Pública	5
17	Apurímac	José María Arguedas	Pública	5
18	Arequipa	Arequipa	Pública	5
19	Ayacucho	Cuna De La Libertad Americana	Privada	5
20	Ayacucho	Puquio	Pública	5
21	Cajamarca	Aristides Merino Merino	Pública	5
22	Cajamarca	Hno. Victorino Elorz Goicoechea	Pública	5
23	Cajamarca	Rafael Hoyos Rubio	Pública	5
24	Cajamarca	San Marcos	Pública	5
25	Callao	María Madre	Pública	5
26	Cusco	Arco Iris	Privada	5
27	Cusco	Santa Rosa	Pública	5
28	Huancavelica	Huancavelica	Pública	5
29	Huánuco	Marcos Durán Martel	Pública	5
30	Ica	Señor De Luren	Privada	5
31	Junín	Gustavo Allende Llavería	Pública	5
32	Junín	San José	Privada	5
33	La Libertad	David Sánchez Infante	Pública	5
34	La Libertad	José Faustino Sánchez Carrión	Pública	5
35	Lambayeque	Internacional Elim	Privada	5
36	Lambayeque	Monseñor Francisco Gonzales Burga	Pública	5
37	Lima Metropolitana	Alfonso Ugarte	Privada	5
38	Lima Metropolitana	Auguste Renoir	Privada	5
39	Lima Metropolitana	Paulo Freire	Privada	5
40	Loreto	Fray Florencio Pascual Alegre Gonzales	Pública	5

Figura L1: Años revalidados por IESP públicos y privados (continuación)

Nº	Región	Nombre	Gestión	Años de Revalidación
41	Moquegua	Alianza Ichuña Bélgica	Pública	5
42	Moquegua	Mercedes Cabello De Carbonera	Pública	5
43	Piura	José Eulogio Garrido Espinoza	Pública	5
44	Piura	Piura	Pública	5
45	Puno	Puno	Pública	5
46	San Martín	Generalísimo José de San Martín	Pública	5
47	San Martín	Tarapoto	Pública	5
48	Tacna	Edutek	Privada	5
49	Tacna	José Luis Bustamante Y Rivero	Privada	5
50	Amazonas	José Santos Chocano	Pública	4
51	Amazonas	Toribio Rodríguez De Mendoza	Pública	4
52	Ancash	Alberto Cornejo Ramos	Privada	4
53	Ancash	Don Bosco	Privada	4
54	Ancash	Pomabamba	Pública	4
55	Apurímac	América	Privada	4
56	Apurímac	Chabuca Granda	Pública	4
57	Apurímac	José María Arguedas	Pública	4
58	Arequipa	Honorio Delgado Espinoza	Pública	4
59	Arequipa	José Crisam	Privada	4
60	Arequipa	Juan Pablo Vizcardo Y Guzmán	Privada	4
61	Ayacucho	El Nazareno	Privada	4
62	Ayacucho	Filiberto García Cuéllar	Pública	4
63	Ayacucho	José Salvador Cavero Ovalle	Pública	4
64	Cajamarca	13 De Julio De 1882	Pública	4
65	Cajamarca	Alfonso Barrantes Lingán	Pública	4
66	Cajamarca	Antenor Orrego	Pública	4
67	Cajamarca	Cajamarca	Privada	4
68	Cajamarca	Horacio Urteaga	Privada	4
69	Cajamarca	Octavio Matta Contreras	Pública	4
70	Cajamarca	Santa Cruz	Pública	4
71	Cusco	Acomayo	Pública	4
72	Cusco	Amauta	Privada	4
73	Cusco	Bernabé Cobo	Privada	4
74	Cusco	Didaskalio Jesús Maestro	Privada	4
75	Cusco	Divino Maestro	Privada	4
76	Cusco	Gregoria Santos	Pública	4
77	Cusco	Horacio Zevallos Gámez	Pública	4
78	Cusco	Pomacanchi	Pública	4
79	Cusco	Pukllasunchis	Privada	4
80	Cusco	Salesiano Domingo Savio	Privada	4
81	Cusco	Santa Ana	Privada	4
82	Cusco	Túpac Amaru	Pública	4

Figura L1: Años revalidados por IESP públicos y privados (continuación)

Nº	Región	Nombre	Gestión	Años de Revalidación
83	Cusco	Uriel García	Privada	4
84	Huancavelica	Educación Física	Pública	4
85	Ica	Carlos Medrano Vásquez	Pública	4
86	Ica	Juan XXIII	Pública	4
87	Junín	Del Centro	Privada	4
88	Junín	Héroes De La Breña	Privada	4
89	Junín	Isabel La Católica	Privada	4
90	Junín	José Antonio Encinas	Privada	4
91	Junín	Juan Enrique Pestalozzi	Privada	4
92	Junín	Pedro Monge Córdova	Pública	4
93	Junín	San Juan Bosco	Privada	4
94	Junín	Teodoro Peñaloza	Pública	4
95	La Libertad	Alexánder Fleming	Privada	4
96	La Libertad	América	Privada	4
97	La Libertad	Americana	Privada	4
98	La Libertad	Cachicadan	Pública	4
99	La Libertad	Ciro Alegría	Privada	4
100	La Libertad	Indoamérica	Pública	4
101	La Libertad	Magíster (José Ventura Lujan)	Privada	4
102	La Libertad	Oxford	Privada	4
103	La Libertad	San Juan De La Cruz	Privada	4
104	La Libertad	Tayabamba	Pública	4
105	La Libertad	Víctor Raul Haya De La Torre	Pública	4
106	Lambayeque	Ciencia Y Libertad	Privada	4
107	Lambayeque	Peruano-Canadiense	Privada	4
108	Lambayeque	Sagrado Corazón De Jesus	Pública	4
109	Lima Metropolitana	América	Privada	4
110	Lima Metropolitana	Antonio Raymondi	Privada	4
111	Lima Metropolitana	Divino Niño	Privada	4
112	Lima Metropolitana	Euroamericano	Privada	4
113	Lima Metropolitana	Internacional Elim	Privada	4
114	Lima Metropolitana	Jesús El Maestro	Privada	4
115	Lima Metropolitana	José Carlos Mariátegui	Privada	4
116	Lima Metropolitana	José Jiménez Borja	Privada	4
117	Lima Metropolitana	Louis Baudin	Privada	4
118	Lima Metropolitana	Marianne Frostig	Privada	4
119	Lima Metropolitana	Nicolás Copérnico	Privada	4
120	Lima Metropolitana	Nueva Esperanza	Privada	4
121	Lima Metropolitana	San Marcelo	Privada	4
122	Lima Metropolitana	San Silvestre	Privada	4
123	Lima Metropolitana	Schiller-Goethe	Privada	4
124	Lima Metropolitana	Theodoro Valcárcel Caballero	Privada	4

Figura L1: Años revalidados por IESP públicos y privados (continuación)

Nº	Región	Nombre	Gestión	Años de Revalidación
125	Lima Provincias	Nuestra Señora De Guadalupe	Privada	4
126	Lima Provincias	San José	Privada	4
127	Lima Provincias	San Josemaría Escriva	Pública	4
128	Loreto	Lorenzo Lujan Darjon	Pública	4
129	Loreto	Loreto	Pública	4
130	Loreto	Reverendo Padre Cayetano Ardanza	Pública	4
131	MADRE DE DIOS	Nuestra Señora Del Rosario	Pública	4
132	Pasco	Fray Angel José Azagra Murillo	Pública	4
133	Piura	Hno. Victorino Elorz Goicoechea	Pública	4
134	Piura	Manuel Vegas Castillo	Pública	4
135	Puno	Ayaviri	Pública	4
136	Puno	Cenit Galeaza	Privada	4
137	Puno	Educación Física	Pública	4
138	Puno	Fernando Stahl	Privada	4
139	Puno	Huancane	Pública	4
140	Puno	Isaac Newton	Privada	4
141	Puno	Nuestra Señora De Lourdes	Privada	4
142	San Martín	De Picota	Pública	4
143	San Martín	Gran Pajatén	Pública	4
144	San Martín	Uchiza	Pública	4
145	Ucayali	Horacio Zeballos Gámez	Pública	4
146	Amazonas	Bagua	Pública	3
147	Ancash	Huaraz	Pública	3
148	Ancash	Huari	Pública	3
149	Apurímac	José Carlos Mariátegui	Pública	3
150	Arequipa	Jorge Basadre	Pública	3
151	Ayacucho	Benigno Ayala Esquivel	Pública	3
152	Ayacucho	El Pacífico	Privada	3
153	Ayacucho	Nuestra Señora De Lourdes	Pública	3
154	Cajamarca	Bambamarca	Pública	3
155	Cajamarca	Fidel A. Zarate Plasencia	Pública	3
156	Cajamarca	Jean Piaget	Privada	3
157	Callao	Paulo VI	Privada	3
158	Cusco	Konrad Adenaheur	Privada	3
159	Cusco	Quillabamba	Pública	3
160	Cusco	Virgen Del Carmen	Pública	3
161	Huánuco	Esteban Pavletich	Privada	3
162	Huánuco	Hermilio Valdizán	Pública	3
163	Huánuco	Juana Moreno	Pública	3
164	Ica	Abraham Valdelomar	Privada	3
165	Ica	Agustin Bocanegra Y Prada	Pública	3
166	Ica	Señor De Los Milagros	Privada	3

Figura L1: Años revalidados por IESP públicos y privados (continuación)

Nº	Región	Nombre	Gestión	Años de Revalidación
167	Junín	Gudelia Alarco De Vargas	Privada	3
168	Junín	Kenneth Cooper	Privada	3
169	La Libertad	La Libertad	Privada	3
170	La Libertad	Libertad	Privada	3
171	La Libertad	Los Libertadores	Privada	3
172	La Libertad	Nuestra Señora De La Asunción	Pública	3
173	La Libertad	Santo Tomás De Aquino	Privada	3
174	La Libertad	Virgen De La Puerta	Privada	3
175	Lambayeque	Del Valle Zaña	Privada	3
176	Lima Metropolitana	Albert Einstein	Privada	3
177	Lima Metropolitana	Amauta	Privada	3
178	Lima Metropolitana	Claridad	Privada	3
179	Lima Metropolitana	Emilia Barcia Boniffatti	Pública	3
180	Lima Metropolitana	Eric Berne	Privada	3
181	Lima Metropolitana	Headway College	Privada	3
182	Lima Metropolitana	Manuel Gonzales Prada	Pública	3
183	Lima Metropolitana	Marywood	Privada	3
184	Lima Metropolitana	Nuestra Señora De La Evangelización	Privada	3
185	Lima Metropolitana	San Juan Bosco	Privada	3
186	Lima Metropolitana	Víctor Andrés Belaunde	Privada	3
187	Lima Provincias	Juan Pablo II	Privada	3
188	Loreto	Edislao Mera Dávila	Pública	3
189	Loreto	Monseñor Elías Olazar	Pública	3
190	Puno	Andrés Bello	Privada	3
191	Puno	Azangaro	Pública	3
192	Puno	Juli	Pública	3
193	Puno	Moho	Pública	3
194	Puno	Simón Bolívar	Privada	3
195	San Martín	Lamas	Pública	3
196	Tumbes	José Antonio Encinas	Pública	3
197	Ucayali	Bilingüe De Yarinacocha	Pública	3
198	Ucayali	Coronel Pedro Portillo Silva	Privada	3
199	Ucayali	Eduardo Meza Saravia	Pública	3

Fuente: Dirección de Formación Inicial Docente (2017)

ANEXO M: Plan de auditoría

Figura M1: Plan de auditoría

Plan de Auditoría									
Auditoría N 1	1	Fecha de Inicio	1	12	2017	Fecha Fin	15	1	2018
Objetivo	Verificar el cumplimiento de los Indicadores de gestión institucional de la matriz de revalidación elaborado por la DIFOID.								
Alcance	Se abarcará hasta los procesos pertinentes a la gestión institucional.								
Criterios de Auditoría	1) Los indicadores de gestión institucional de la matriz de revalidación. 2) Normas legales que regulan el desarrollo de los indicadores de gestión institucional.								
Equipo Auditor	VMS								
Auditor responsable	Franco Riva Zaferson								
Apellidos y nombres	Nombre				Rol				
	Franz Machaca Flores				Líder del equipo auditor				
	Diana Vásquez				Auditor				
	Michael Saravia.				Auditor				
Fecha	Hora	Requisitos a auditar		Proceso		Responsable Proceso		Auditor	
01/12/2017	9am -10 am	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)		Planeación estratégica		Directora General Mgrt. Bertha Angélica León Tazza		Michael	
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)		Planeación estratégica					
06/12/2017	9am -10 am	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)		Planeación estratégica		Lic. Aldo Api Castillo		Diana	
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)		Planeación estratégica					
	10 am-12pm	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)		Planeación estratégica		Jefe de Unidad Académica: Lic. Adalberto Huamán Charcape		Diana	
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)		Planeación estratégica					

Figura M1: Plan de auditoría (continuación)

Fecha	Hora	Requisitos a auditar	Proceso	Responsable Proceso	Auditor
07/12/2017	11 am-12:30 pm	Selección de los formadores	Proceso de selección	Jefe del Área de Primaria y CEI: Lic. Norma Cerón Salazar	Franz
		Formación continua	Proceso de capacitación.		
12/12/2017	11:30 am - 1:30 pm	Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal	Jefe de Unidad Administrativa: Lic. Christian Suárez Mucha	Diana
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
	2 pm-2:15 pm	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Planeación estratégica	Alumno actual del IESP María Madre	Diana
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica		
		Formación continua	Proceso de capacitación.		
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
13/12/2017	10:30 am-10:45 am	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Planeación estratégica	Jefe del Área de Primaria y CEI: Lic. Norma Cerón Salazar	Franz
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica		
	11 am-12:30 pm	Selección de los formadores	Proceso de selección	Jefe de Secretaria Académica: Lic. Alicia Chuquillanqui Narvarte	Franz
		Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal		
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
		Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Planeación estratégica		
1 pm-1:30 pm	Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica	Jefe de Unidad Académica: Lic. Adalberto Huamán Charcape	Diana	
	Formación continua	Proceso de capacitación.			
15/12/2017	1:30 pm - 2:30 pm	Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento	Jefe de Formación en Servicio: Lic. Andrea Chirinos Bohorquez	Franz
		Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Planeación estratégica		
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica		

Figura M1: Plan de auditoría (continuación)

Fecha	Hora	Requisitos a auditar	Proceso	Responsable Proceso	Auditor
18/12/2017	1 pm-2 pm	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Planeación estratégica	Secretaria de Secretaría Académica: Julissa Ricle	Michael
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica		
		Selección de los formadores	Proceso de selección		
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
20/12/2017	8 am- 9 am	Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal	Tesorera: Marita Graciela Rodriguez Mena	Diana
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
22/12/2017	11am-12 pm	Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal	Jefe de Unidad Administrativa: Lic. Christian Suárez Mucha	Franz
26/12/2017	12 pm-1 pm	Selección de los formadores	Proceso de selección	Jefe de Unidad Académica: Lic. Adalberto Huamán Charcape	Michael
		Formación continua	Proceso de capacitación.		
	1 pm - 2 pm	Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica	Jefe de Secretaria Académica: Lic. Alicia Chuquillanqui Narvarte	Michael
		Selección de los formadores	Proceso de selección		
		Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal		
	Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento			

Figura M1: Plan de auditoría (continuación)

Fecha	Hora	Requisitos a auditar	Proceso	Responsable Proceso	Auditor
27/12/2017	9am -11 am	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Planeación estratégica	Ex directora del IESP María Madre: Maria Enith Pinedo	Franz
		Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica		
		Selección de los formadores	Proceso de selección		
		Formación continua	Proceso de capacitación.		
		Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal		
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
	1 pm- 1:30 pm	Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT)	Planeación estratégica	Jefe del Área de Primaria y CEI: Lic. Norma Cerón Salazar	Franz
		Selección de los formadores	Proceso de selección		
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
2 pm-2:30 pm	Selección de los formadores	Proceso de selección	Secretaria de la Jefatura de Unidad Académica: Juliana Carhuallanqui	Michael	
11/01/2018	8 am- 9 am	Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal	Tesorera: Marita Graciela Rodriguez Mena	Diana
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		
	11 am-1 pm	Seguimiento presupuestal	Procesos de control presupuestal	Jefe de Unidad Administrativa: Lic. Christian Suárez Mucha	Diana
		Generación de ingresos económicos	Proceso de financiamiento		

ANEXO N: Guía de entrevistas

Figura N1: Entrevista a BL-DG

<p>Entrevista N° 1</p> <p>Cargo: Directora del IESP María Madre</p> <p>Fecha de entrevista: 01 de Diciembre del 2017</p> <p><u>En relación a la Formulación del PEI</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Quiénes fueron responsables de dirigir y aprobar el PEI?2. En relación al proceso de Formulación del PEI que se llevó a cabo en el instituto, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?5. ¿Existió un Consejo encargado de la Formulación del PEI?6. ¿Por quién o quiénes estuvo conformado el mencionado Consejo? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?7. ¿Cuáles fueron las funciones del Consejo Institucional respecto al PEI 2012-2016? ¿Se encargó de evaluar al PEI?8. En la mencionada evaluación ¿Se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?9. ¿Cuál fue el nivel de participación de los docentes y estudiantes?10. En la Formulación del PEI, ¿se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?11. ¿Cómo es que se tomaron en cuenta estos factores? Por ejemplo, en el caso de las demandas del entorno, ¿cómo se pudo identificar cuáles eran las demandas del entorno?12. Asimismo, en la Formulación del PEI, ¿se utilizaron fuentes secundarias?13. ¿Quién o quiénes hicieron este trabajo de investigación?14. Al día de Hoy ¿El proceso descrito ha cambiado?15. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Formulación del PEI?16. En el caso de que la información brindada sea insuficiente preguntar: ¿Nos recomendaría alguien que posea mayor información? <p>En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT</p>

1. En relación al proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría contar cómo se desarrolló el mencionado proceso?
2. ¿En qué mes del año se formuló el PAT que determinó las actividades del año 2015?
3. ¿Quién o quiénes tuvieron mayor nivel de participación en la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?
4. ¿Nos puede comentar como es el proceso de actualización del PAT?, ¿se actualiza el PAT del año anterior o se hace una actualización continua del PAT durante todo el año?
5. Para la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT, ¿se tomaron en cuenta los objetivos planteados en el PEI?
6. ¿Nos podría comentar cómo es que las actividades planteadas en el PAT ayudan en la consecución de los objetivos del PEI?
7. ¿Efectivamente se ejecutaron las actividades planteadas en el PAT? ¿De estas actividades, cuáles se llevaron a cabo en el periodo 2015? (mostrar cronograma)
8. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?
9. A partir de dicho seguimiento, ¿se realizan ajustes o se plantean algún tipo de mejoras?
10. ¿Cuál fue el producto resultante luego de todo este proceso?
11. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?

En relación a Selección de Formadores.

En relación al proceso de Selección de Formadores que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Ha cambiado el proceso actualmente?

1. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
2. En general, ¿quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos?
3. Para la Selección de Formadores ¿Se conformó un Comité de contratación?
4. ¿Quiénes conforman el Comité?
5. Adicionalmente a lo mencionado, ¿contaron con un perfil del formador?
6. ¿Cómo y quiénes elaboraron este perfil del formador? ¿Qué criterios se consideraron?
7. ¿El IESP María Madre evaluó el perfil del formador y los procedimientos de selección y planteó mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
8. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Selección de Formadores?

En relación al Seguimiento Presupuestal.

1. En relación al proceso de Seguimiento Presupuestal que se llevó a cabo en el instituto en el año 2016, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Quiénes se vieron involucrados?
2. ¿El instituto contó con un Comité de gestión de recursos humanos Recurso Propios y Actividades Productivas y Empresariales?
3. Si la respuesta es afirmativa ¿Quiénes integraron este Comité de gestión? ¿Cuál fue el rol de este comité en la IESP María Madre?
4. ¿El comité aplicó aplica mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios? Si lo aplico ¿Podría contarnos cómo lo hicieron?
5. ¿Se evalúan los mecanismos de control interno aplicados por el Comité? ¿Cómo?
6. ¿Se contó con un Plan de anual de gestión de recursos propio? ¿Podría mostrarnos el documento? ¿Quién elaboró el plan anual de gestión de recursos propios?
7. ¿Se llevaron a cabo efectivamente las actividades del plan anual de recursos propios?
8. ¿Se evaluó el plan anual de recursos propios? ¿Se plantearon mejoras a partir del resultado de la evaluación?
9. ¿Quién es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución?
10. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Seguimiento Presupuestal?

En relación a Generación de Ingresos Económicos.

1. ¿Con qué frecuencia se reunía el comité? Semanal, mensual o bimestralmente por ejemplo.
2. ¿El instituto contó con una cuenta bancaria propia de la institución?, ¿de qué tipo era esta cuenta?, ¿Quién o quiénes la crearon y manejaron?
3. ¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los ingresos y gastos en el instituto?, ¿qué herramientas se utilizaron?
4. ¿Quién o quiénes realizan esta actividad?, ¿se publicó en la página web del instituto los ingresos captados?
5. ¿Se registraron los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT o los documentos internos del comité?, ¿cómo se realizó este registro?
6. Aparte de los recursos ordinarios con los que cuenta la institución, ¿el Instituto adicionalmente captó ingresos provenientes de otras fuentes?, ¿nos podría detallar cuáles fueron esas fuentes?, Por ejemplo, Generación de Ingresos Económicos, donaciones o generación de ingresos por actividades empresariales.
7. ¿Qué actividades realizaron para generar recursos propios?, ¿estas actividades en qué momento se realizaban?
8. ¿Qué donaciones recibieron?, ¿quién o quiénes les hicieron las donaciones?
9. ¿Qué actividades productivas y empresariales se realizaron?, ¿quién o quiénes aprobaron estas actividades? ¿Cómo se financiaron las actividades empresariales?

10. ¿El instituto evaluó las acciones de generación de ingresos adicionales?, ¿se plantearon mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
11. ¿Qué se realizó con los recursos propios generados?
12. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de generación de ingresos?



Figura N2: Entrevista a AA-DN

Entrevista N° 2

Cargo: Docente Nombrado

Fecha de entrevista: 06 de Diciembre del 201

En relación a la Formulación del PEI

1. ¿Quiénes fueron responsables de dirigir y aprobar el PEI?
2. En relación al proceso de Formulación del PEI que se llevó a cabo en el instituto, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
5. ¿Existió un Consejo encargado de la Formulación del PEI?
6. ¿Por quién o quiénes estuvo conformado el mencionado Consejo? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?
7. ¿Cuáles fueron las funciones del Consejo Institucional respecto al PEI 2012-2016? ¿se encargó de evaluar al PEI?
8. En la mencionada evaluación ¿Se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
9. ¿Cuál fue el nivel de participación de los docentes y estudiantes?
10. En la Formulación del PEI, ¿se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
11. ¿Cómo es que se tomaron en cuenta estos factores? Por ejemplo, en el caso de las demandas del entorno, ¿cómo se pudo identificar cuáles eran las demandas del entorno?
12. Asimismo, en la Formulación del PEI, ¿se utilizaron fuentes secundarias?
13. ¿Quién o quiénes hicieron este trabajo de investigación?
14. Al día de Hoy ¿El proceso descrito ha cambiado?
15. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Formulación del PEI?

En el caso de que la información brindada sea insuficiente preguntar: ¿Nos recomendaría alguien que posea mayor información

Figura N3: Entrevista a AH-JUAC

Entrevista N° 3

Fecha de entrevista: 06 de Diciembre del 2017

Cargo: Jefe de Unidad Académica:

En relación a la Formulación del PEI

16. ¿Quiénes fueron responsables de dirigir y aprobar el PEI?
17. En relación al proceso de Formulación del PEI que se llevó a cabo en el instituto, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
18. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
19. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
20. ¿Existió un Consejo encargado de la Formulación del PEI?
21. ¿Por quién o quiénes estuvo conformado el mencionado Consejo? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?
22. ¿Cuáles fueron las funciones del Consejo Institucional respecto al PEI 2012-2016? ¿se encargó de evaluar al PEI?
23. En la mencionada evaluación ¿Se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
24. ¿Cuál fue el nivel de participación de los docentes y estudiantes?
25. En la Formulación del PEI, ¿se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
26. ¿Cómo es que se tomaron en cuenta estos factores? Por ejemplo, en el caso de las demandas del entorno, ¿cómo se pudo identificar cuáles eran las demandas del entorno?
27. Asimismo, en la Formulación del PEI, ¿se utilizaron fuentes secundarias?
28. ¿Quién o quiénes hicieron este trabajo de investigación?
29. Al día de Hoy ¿El proceso descrito ha cambiado?
30. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Formulación del PEI?
31. En el caso de que la información brindada sea insuficiente preguntar: ¿Nos recomendaría alguien que posea mayor información?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. En relación al proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría contar cómo se desarrolló el mencionado proceso?

2. ¿En qué mes del año se formuló el PAT que determinó las actividades del año 2015?
3. ¿Quién o quiénes tuvieron mayor nivel de participación en la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?
4. ¿Nos puede comentar como es el proceso de actualización del PAT?, ¿se actualiza el PAT del año anterior o se hace una actualización continua del PAT durante todo el año?
5. Para la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT, ¿se tomaron en cuenta los objetivos planteados en el PEI?
6. ¿Nos podría comentar cómo es que las actividades planteadas en el PAT ayudan en la consecución de los objetivos del PEI?
7. ¿Efectivamente se ejecutaron las actividades planteadas en el PAT? ¿De estas actividades, cuáles se llevaron a cabo en el periodo 2015? (mostrar cronograma)
8. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?
9. A partir de dicho seguimiento, ¿se realizan ajustes o se plantean algún tipo de mejoras?
10. ¿Cuál fue el producto resultante luego de todo este proceso?
11. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?

Figura N4: Entrevista a NC-JAPC

Entrevista N° 4

Cargo: Jefe del Área de Primaria y CEI.

Fecha de entrevista: 7 de Diciembre del 2017

En relación a Selección de Formadores.

1. En relación al proceso de Selección de Formadores que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Ha cambiado el proceso actualmente? En general, ¿quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos?
2. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
3. Adicionalmente a lo mencionado, ¿contaron con un perfil del formador?
4. ¿Cómo y quiénes elaboraron este perfil del formador?
5. ¿El IESP María Madre evaluó el perfil del formador y los procedimientos de selección y planteó mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
6. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Selección de Formadores?

En relación a Formación de Continua.

1. En relación al proceso de formación continua que se llevó a cabo en el instituto en el año 2016, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
2. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaban?
3. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
4. Respecto a los planes/programas de formación de los docentes, ¿cómo fueron elaborados?, ¿nos podría mostrar los planes/programas de formación? ¿Se cuenta con un plan de formación continua de docentes? ¿Podría mostrarnos el documento?
5. Para la formulación del plan de formación del instituto, ¿Cómo se elaboró? ¿Para elaboración se realizó un diagnóstico de necesidades? ¿Podría mostrarnos el documento? (Debe contener instrumentos utilizados, a quiénes se aplicaron los instrumentos y los resultados del diagnóstico)
6. En caso de la respuesta sea afirmativa, podría comentarnos ¿en qué época del año se dio el diagnóstico de necesidades y qué época se dieron las capacitaciones?
7. ¿Por quién o quiénes fue elaborado el mencionado diagnóstico? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?
8. ¿Cómo se elaboró el diagnóstico de necesidades?, ¿qué actividades se llevaron a cabo?
9. ¿El plan de formación fue aplicado efectivamente durante el año?
10. ¿Se realizaron evaluaciones de desempeño docente durante la implementación del plan? ¿Podría comentarnos cómo se llevaron a cabo, por ejemplo qué herramientas utilizaron, dónde se llevaron a cabo?
11. ¿Con qué frecuencia se realizaron las evaluaciones de desempeño?
12. A partir de los resultados de la evaluación ¿Se realizaron acciones de retroalimentación, mejora y actualización de las capacidades de los docentes?

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos del proceso de formación continua?

Figura N5: Entrevista a CS-JUAD

Entrevista N° 5

Cargo: Jefe de Unidad Administrativa

Fecha de entrevista: 11 de Diciembre del 2017

En relación al Seguimiento Presupuestal

1. ¿El instituto contó con un Comité de gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales?
2. Si la respuesta es afirmativa ¿Quiénes integraron este Comité de gestión?
3. ¿Cuáles son las funciones de este comité en la IESP María Madre?
4. En relación al proceso de Seguimiento Presupuestal que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Quiénes se vieron involucrados?
5. ¿Existen mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios? Si lo aplico ¿Podría contarnos cómo lo hicieron?
6. ¿Se evalúan los mecanismos de control interno aplicados por el Comité?
7. ¿Se contó con un plan de anual de gestión de recursos propio? ¿Quién lo elaboró?
8. ¿Podría mostrarnos el documento?
9. ¿Se llevaron a cabo efectivamente las actividades del plan anual de recursos propios?
10. ¿Se evaluó el plan anual de recursos propios?
11. ¿Se plantearon mejoras a partir del resultado de la evaluación?
12. ¿Quién es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución?
13. Al día de Hoy ¿El proceso descrito ha cambiado?

En relación a la Generación de Ingresos Económicos

1. En caso exista un comité de recursos propios ¿Con qué frecuencia se reunía el comité? Semanal, mensual o bimestralmente por ejemplo.
2. ¿El instituto contó con una cuenta bancaria propia de la institución?, ¿de qué tipo era esta cuenta?, ¿Quién o quiénes la crearon y manejaron?
3. Aparte de los recursos ordinarios con los que cuenta la institución, ¿el Instituto adicionalmente captó ingresos provenientes de otras fuentes? ¿nos podría detallar cuáles fueron esas fuentes? Por ejemplo, Generación de Ingresos Económicos, donaciones o generación de ingresos por actividades empresariales.
4. Nos puede contar ¿cómo el instituto y su jefatura se organizan cuando quieren generar recursos propios? Detállelos paso a paso el proceso

5. ¿Qué otras personas se ven involucradas en el proceso?
6. En caso se hayan dado actividades empresariales nos podría indicar ¿qué actividades se realizaron?
7. ¿Quién o quiénes aprobaron estas actividades? ¿Cómo se financiaron las actividades empresariales?
8. ¿En qué momento del día y meses académicos se daban estas actividades?
9. ¿Qué otros mecanismos adicionales de Generación de Ingresos Económicos se dieron?
10. ¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los ingresos y gastos en el instituto?, ¿qué herramientas se utilizaron?
11. ¿Quién o quiénes realizan esta actividad?, ¿se publicó en la página web del instituto los ingresos captados?
12. ¿Se registraron los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT o los documentos internos del comité?, ¿cómo se realizó este registro?
13. ¿Se recibieron donaciones? ¿Qué tipo de donaciones recibieron?, ¿quién o quiénes les hicieron las donaciones?
14. ¿El instituto evaluó las acciones de generación de ingresos adicionales?, ¿se plantearon mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
15. ¿Qué se realizó con los recursos propios generados? ¿Se registra el gasto o uso de estos recursos?

En relación a la Formulación del PEI

1. ¿Participó en la Formulación del PEI 2012-2016? ¿Cuál fue su rol durante su participación?
2. ¿Qué otros actores participaron junto a usted en la Formulación del PEI 2012-2016?
3. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. En relación al proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿Participó en el proceso? ¿Cuál fue su rol durante su participación?
2. Desde su perspectiva ¿Nos podría contar cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. ¿En qué mes del año formularon el PAT?
4. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?

Figura N6: Entrevista a NC-JAPC

Entrevista N° 6

Cargo: Jefe del Área de Primaria y CEI.

Fecha de entrevista: 13 de Diciembre del 2017

En relación a la Formulación del PEI

1. En relación al proceso de Formulación del PEI que se llevó a cabo en el instituto, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
2. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
3. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
4. ¿Existió un Consejo encargado de la Formulación del PEI?
5. ¿Por quién o quiénes estuvo conformado el mencionado Consejo? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?
6. ¿Cuáles fueron las funciones del Consejo Institucional respecto al PEI 2012-2016?
7. En la evaluación ¿Se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
8. ¿Cuál fue el nivel de participación de los docentes y estudiantes?
9. En la Formulación del PEI, ¿se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
10. ¿Cómo es que se tomaron en cuenta estos factores? Por ejemplo, en el caso de las demandas del entorno, ¿cómo se pudo identificar cuáles eran las demandas del entorno?
11. Asimismo, en la Formulación del PEI, ¿se utilizaron fuentes secundarias? ¿Quién o quiénes hicieron este trabajo de investigación?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. En relación al proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría contar cómo se desarrolló el mencionado proceso?
2. ¿En qué mes del año se formuló el PAT que determinó las actividades del año 2015?
3. ¿Quién o quiénes tuvieron mayor nivel de participación en la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?
4. Para la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT, ¿se tomaron en cuenta los objetivos planteados en el PEI?
5. ¿Nos podría comentar cómo es que las actividades planteadas en el PAT ayudan en la consecución de los objetivos del PEI?

¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?

Figura N7: Entrevista a AC-JSA

Entrevista N° 7

Cargo: Jefe de Secretaria Académica

Fecha de entrevista: 13 de Diciembre del 2017

En relación a Selección de Formadores.

1. En relación al proceso de Selección de Formadores que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿Participó en el proceso? ¿Cuál fue su rol durante su participación?
2. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron? (VER ANEXO) En general, ¿quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos?
4. Adicionalmente a lo mencionado, ¿contaron con un perfil del formador?
5. ¿Cómo y quiénes elaboraron este perfil del formador?
6. ¿El IESP María Madre evaluó el perfil del formador y los procedimientos de selección y planteó mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
7. ¿Ha cambiado el proceso actualmente?
8. Desde su punto de vista, ¿Que oportunidades de mejora ha identificado en el proceso?

En relación al Seguimiento Presupuestal

1. ¿El instituto contó con un Comité de gestión de Recurso Propios y Actividades Productivas y Empresariales?
2. Si la respuesta es afirmativa ¿Quiénes integraron este Comité de gestión?
3. ¿Cuáles son las funciones de este comité en la IESP María Madre?
4. ¿Existen mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios? Si lo aplico ¿Podría contarnos cómo lo hicieron?
5. ¿Se evalúan los mecanismos de control interno aplicados por el Comité?
6. En relación al proceso de elaboración del Plan de anual de gestión de recursos propio que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿Participó en el proceso? ¿Cuál fue su rol durante su participación?
7. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Quiénes se vieron involucrados?
8. ¿Se evaluó el plan anual de recursos propios?

9. ¿Se plantearon mejoras a partir del resultado de la evaluación?
10. ¿Quién es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución?

En relación a la Generación de Ingresos Económicos

1. En caso exista un comité de recursos propios ¿Con qué frecuencia se reunía el comité? Semanal, mensual o bimestralmente por ejemplo.
2. ¿El instituto contó con una cuenta bancaria propia de la institución?, ¿de qué tipo era esta cuenta?, ¿Quién o quiénes la crearon y manejaron?
3. Aparte de los recursos ordinarios con los que cuenta la institución, ¿el Instituto adicionalmente captó ingresos provenientes de otras fuentes? ¿nos podría detallar cuáles fueron esas fuentes?, Por ejemplo, Generación de Ingresos Económicos, donaciones o generación de ingresos por actividades empresariales.
4. Nos puede contar ¿cómo el instituto y su jefatura se organizan cuando quieren generar recursos propios? Detállelos paso a paso el proceso
5. ¿Qué otras personas se ven involucradas en el proceso?
6. En caso se hayan dado actividades empresariales nos podría indicar ¿Qué actividades se realizaron?
7. ¿Quién o quiénes aprobaron estas actividades? ¿Cómo se financiaron las actividades empresariales?
8. ¿En qué momento del día y meses académicos se daban estas actividades?
9. ¿Qué otros mecanismos adicionales de Generación de Ingresos Económicos se dieron?
10. ¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los ingresos y gastos en el instituto?, ¿qué herramientas se utilizaron?
11. ¿Quién o quiénes realizan esta actividad?, ¿se publicó en la página web del instituto los ingresos captados?
12. ¿Se registraron los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT o los documentos internos del comité?, ¿cómo se realizó este registro?
13. ¿Se recibieron donaciones? ¿Qué tipo de donaciones recibieron?, ¿quién o quiénes les hicieron las donaciones?
14. ¿El instituto evaluó las acciones de generación de ingresos adicionales?, ¿se plantearon mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
15. ¿Qué se realizó con los recursos propios generados? ¿Se registra el gasto o uso de estos recursos?

En relación a la Formulación del PEI

1. ¿Participó en la Formulación del PEI 2012-2016? ¿Cuál fue su rol durante su participación?
2. ¿Qué otros actores participaron junto a usted en la Formulación del PEI 2012-2016?

3. ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

5. En relación al proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿Participó en el proceso? ¿Cuál fue su rol durante su participación?
6. Desde su perspectiva ¿Nos podría contar cómo se desarrolló el mencionado proceso?
7. ¿En qué mes del año formularon el PAT?
8. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?



Figura N8: Entrevista a AH-JUAC

<p style="text-align: center;"><u>Entrevista N° 8</u></p> <p>Fecha de entrevista: 13 de Diciembre del 2017</p> <p>Cargo: Jefe de Unidad Académica:</p> <p><u>En relación a Formación de Continua.</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. En relación al proceso de formación continua que se llevó a cabo en el instituto en el año 2016, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?2. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaban?3. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso? <p><u>Preguntas Pendientes (Con el Flujograma)</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Los debates solo eran respecto al FODA?2. ¿La presentación de las comisiones respecto a su producto se da en una asamblea general o solo a un nivel directivo?3. ¿La evaluación del PEI, lo realiza solo la directora o los directivos? ¿Cómo fue esta evaluación? <p>¿En qué momento del proceso se incluye el estudio de mercado, las fuentes secundarias con el cual recogen información para el PEI?</p>
--

Figura N9: Entrevista a AC-JFS

Entrevista N° 9

Cargo: Jefe de Formación en Servicio

Fecha de entrevista: 15 de Diciembre del 2017

En relación Formulación del PEI

1. En relación al proceso de Formulación del PEI 2012-2016 ¿qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?
2. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
5. Al día de hoy ¿el proceso ha cambiado?
6. ¿Qué problemas y mejoras identificas?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. ¿Qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?
2. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
5. Al día de hoy ¿el proceso ha cambiado?
6. ¿Qué problemas y mejoras identificas?

En relación Generación de Ingresos Económicos

1. Aparte de los recursos ordinarios con los que cuenta la institución, ¿el Instituto adicionalmente captó ingresos provenientes de otras fuentes en el 2015? ¿nos podría detallar cuáles fueron esas fuentes?, Por ejemplo, Generación de Ingresos Económicos, donaciones o generación de ingresos por actividades empresariales.
2. Nos puede contar ¿cómo el instituto y su jefatura se organizan cuando quieren generar recursos propios? Detállelos paso a paso el proceso
3. Respecto a las actividades empresariales, ¿cómo es el proceso de cada una de ellas?
4. ¿Qué personas están involucradas en los procesos?
5. ¿Qué recursos son utilizados en el proceso? ¿cómo se financian estas actividades?

6. ¿En qué momento del año y día se llevan a cabo?
7. ¿Existe algún otro medio de captación de recursos extraordinarios?
8. ¿Qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?
9. Al día de hoy ¿Los procesos han cambiado?

¿Qué problemas y mejoras identificas?



Figura N10: Entrevista a JR-SJSA

Entrevista N° 10

Cargo: Secretaria de Secretaría Académica

Fecha de entrevista: 19 de Diciembre del 2017

En relación Formulación del PEI

1. En relación al proceso de Formulación del PEI 2012-2016 ¿qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?
2. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
5. Al día de hoy ¿el proceso ha cambiado?
6. ¿Qué problemas y mejoras identificas?

Generación de Ingresos Económicos

1. Si el instituto desea generar ingresos extraordinarios, ¿cómo se organiza y cómo se lleva a cabo todo el macro proceso?
2. Respecto a las actividades empresariales, ¿Cuáles son? ¿cómo es el proceso de cada una de ellas? (Alternativo, Auxiliar, pre formal, capacitaciones)
3. ¿Qué personas están involucradas en cada proceso?
4. ¿Qué recursos son utilizados en el proceso? ¿cómo se financian estas actividades?
5. ¿En qué momento del año y día se llevan a cabo?
6. ¿Existe algún otro medio de captación de recursos extraordinarios?
7. ¿Qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?
8. ¿Qué problemas y mejoras identificas?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. ¿Qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?
2. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?

5. Al día de hoy ¿el proceso ha cambiado?

6. ¿Qué problemas y mejoras identificas?

En relación Selección de Formadores

1. ¿Qué personas y con qué role estuvieron involucradas en el proceso?

2. ¿Nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?

3. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?

4. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?

5. Al día de hoy ¿el proceso ha cambiado?

¿Qué problemas y mejoras identificas?

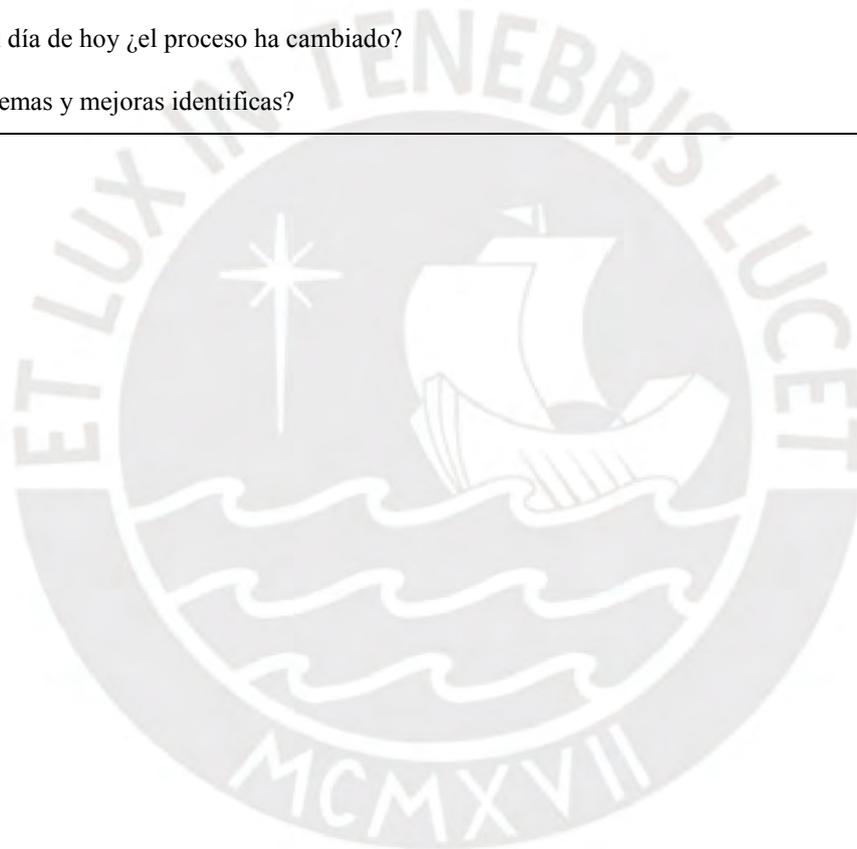


Figura N11: Entrevista a MR-TJUAD

Entrevista N° 11

Cargo: Tesorera del IESP María Madre.

Fecha de entrevista: 20 de Diciembre del 2017

En relación a Generación de Ingresos Económicos

1. ¿Cuál es la función del comité de gestión? ¿Con qué frecuencia se reunía el Comité de gestión de recursos propios? Semanal, mensual o bimestralmente por ejemplo.
2. ¿En qué momento del año se deciden qué actividades generadoras de ingresos propios se darán? ¿durante el transcurso del ciclo pueden aparecer nuevas iniciativas?
3. ¿Hay un plan o cronograma de actividades? ¿es flexible?
4. ¿El instituto contó con una cuenta bancaria propia de la institución?, ¿de qué tipo era esta cuenta?, ¿Quién o quiénes la crearon y manejaron? ¿cuál es el número de cuenta?
5. ¿Cuándo el instituto quiere crear una actividad empresarial para generar recursos propios, cómo la financia? ¿cómo se involucra la tesorería? ¿Cómo se involucra el comité de gestión de recursos propios?
6. ¿Puede resumir cuál es el proceso para llevar a cabo actividades de Generación de Ingresos Económicos en el 2015?
7. Respecto al programa auxiliar y alternativo ¿En qué medida tesorería se involucra en su desarrollo? (¿Supervisa que esta sea rentable?)

En relación al Seguimiento Presupuestal.

1. ¿Sabe usted que actividades se realizan en dicho proceso?
2. Respecto al proceso de Seguimiento Presupuestal de los INGRESOS Y EGRESOS de los recursos propios del instituto ¿nos podría decir quién se encarga de dicho proceso? ¿quiénes otros estuvieron involucrados?
3. ¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los ingresos de recursos propios? ¿qué herramientas se utilizaron?
4. ¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los gastos de recursos propios? ¿qué herramientas se utilizaron?
5. Cuando el instituto desea hacer uso de los recursos propios ¿para quién los utilizó en el 2015?
6. ¿Cómo hace la solicitud de ese gasto? ¿quién autoriza? ¿qué actividades conlleva el uso de ese dinero?
7. ¿El comité aplicó aplica mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios? Si lo aplico ¿Podría contarnos cómo lo hicieron?
8. ¿Se evalúan los mecanismos de control interno aplicados por el Comité? ¿Cómo?
9. ¿La tesorería como tal, interviene en la fiscalización? ¿de qué modo?

10. ¿Quién elabora el plan anual de recursos propios? ¿Cómo es el proceso de elaboración? ¿en qué momento del año se da y sobre que recursos, los del año pasado, acumulados, o los generados durante el año?

11. ¿Quién es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución?



Figura N12: Entrevista a CS-JUAD

<u>Entrevista N° 12</u>
Cargo: Jefe de Unidad Administrativa
Fecha de entrevista: 22 de Diciembre del 2017
<u>En relación al Seguimiento Presupuestal</u>
1. ¿Nos podría contar, paso a paso, el desarrollo del proceso de cómo se atendían los requerimientos en el 2015?
¿Cómo era el proceso cuando los gastos provenían de los ingresos de recursos propios? (Programas autofinanciados)

Figura N13: Entrevista a MR-TJUAD

<u>Entrevista N° 13</u>
Fecha de entrevista: 26 de Diciembre del 2017
Cargo: Jefe de Unidad Académica
<u>En relación a la Selección de Formadores</u>
1. ¿Quién crea perfiles para la selección de personal? (Adalberto)
2. ¿A qué se refiere que en el perfil del formador si está considerada la inclusión; pero que en la realidad es distinto? (Alicia y norma)
3. ¿Se considera el perfil al contratar?
<u>En relación a la formación continua</u>
1. ¿El plan de capacitaciones se daba de acuerdo a las necesidades o se programaban capacitaciones de acuerdo a las oportunidades de temáticas que había disponibles en el instituto?
¿En algún momento se evalúa si se adquirieron los conocimientos que se enseñaron en la capacitación?

Figura N14: Entrevista a AC-JSA

Entrevista N° 14

Cargo: Jefe de Secretaria Académica

Fecha de entrevista: 26 de Diciembre del 2017

En relación al Seguimiento Presupuestal

1. ¿Quién es el jefe de producción en el comité de gestión de recursos propios?
2. ¿Los balances son publicados en la página web de la institución?
3. ¿El Instituto recibe donaciones?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. ¿Se llevaron a cabo todas las actividades programadas en el PAT 2015?
2. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?
3. A partir de dicho seguimiento, ¿se realizan ajustes o se plantean algún tipo de mejoras?

En relación a la Selección de Formadores

1. ¿A qué se refiere que en el perfil del tomador si está considerada la inclusión; pero que en la realidad es distinto?
2. ¿Ustedes utilizan la directiva de contratación docente emitida por el MINEDU o la DREC? ¿Cómo la obtienen?, ¿se la descargan de internet?
3. En la contratación utilizan esta directiva, ¿tienen en cuenta alguna otra norma o algún otro documento interno?
4. Creo que la DREC también publica su propio cronograma, ¿nos podría comentar un poco de eso?
5. Cómo conforman el comité de contrataciones, ¿lo hacen en asamblea con todos los estamentos por decir?
6. Nos comentaban que cuando reciben la directiva hacen una revisión de la misma para ver si ha variado, al finalizar esta revisión, ¿generan algún tipo de documento de trabajo, informe o acta por ejemplo?
7. También nos comentaban que para realizar la convocatoria uno de los insumos necesarios es un informe de la jefatura de unidad académica el cual detalle los requerimientos en docentes, a parte de este informe, ¿necesitan otro documento adicional o insumo en general?
8. ¿Este cronograma de la convocatoria que realizan tienen que ser aprobado por la DREC?
9. El cronograma se publica en el Facebook y página web del instituto, además en la DREC, específicamente, ¿en qué parte de la DREC se publica?, ¿en su página web y en las mismas instalaciones de la DREC?, ¿también se publica en el MINEDU?, ¿se hace algún tipo de afiche?
10. ¿Quién se encarga de estas publicaciones?, ¿Julissa?
11. Cuando los postulantes traen sus expedientes a mesa de partes, ¿mesa de partes les entrega algún tipo de documento por la recepción?
12. Luego, ¿mesa de partes a dónde envía los expedientes o quién los recoge?
13. Ya con los expedientes el comité se reúne para evaluarlos, ¿luego de la evaluación se realiza un informe, documento o acta con los resultados de la evaluación?
14. ¿La lista con los docentes aptos para la siguiente evaluación tiene que ser aprobada por la DREC?, ¿quién la publica?, ¿también se publica en la DREC o el MINEDU?
15. ¿Las clases modelo y las entrevistas se realizan en un solo día o se hacen en días diferentes?
16. ¿La norma le pide a los docentes que usen algún tipo de material para sus clases modelo?, ¿los docentes qué materiales suelen utilizar para estas clases?
17. Para la evaluación de expedientes, clases modelo y entrevistas ustedes tienen ya unas fichas proporcionadas en la directiva, además de estas, ¿utilizan alguna otra herramienta de evaluación propia del instituto para seleccionar mejor a los docentes?
18. ¿Por cierto, estas fichas las llena el comité en conjunto o cada integrante del comité por separado y luego las consolidan?

19. Luego de todas estas evaluaciones publican ya la lista final con los ganadores de las plazas, ¿qué es lo que sigue luego de esta publicación?, o ahí termina el proceso.
20. ¿Qué pasa si alguno de los postulantes tiene un reclamo?, ¿en qué parte del proceso se resuelven estos reclamos?
21. ¿Cómo es eso de la adjudicación en acto público?, ¿nos podría contar un poco de eso?
22. Al finalizar todo el proceso, ¿se realiza algún tipo de informe?, ¿A quién se lo destina?

En relación a la Generación de Ingresos Económicos

¿El programa auxiliar y alternativo calificarían como cursos de extensión o como actividades empresariales productivas?



Figura N15: Entrevista a MP-CIEA

Entrevista N° 15

Cargo: Ex Directora del IESP María Madre

Fecha de entrevista: 27 de Diciembre del 2017

En relación a la Formulación del PEI

32. ¿Quiénes fueron responsables de dirigir y aprobar el PEI?
33. En relación al proceso de Formulación del PEI que se llevó a cabo en el instituto, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?
34. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
35. ¿Quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos durante el mencionado proceso?
36. ¿Existió un Consejo encargado de la Formulación del PEI?
37. ¿Por quién o quiénes estuvo conformado el mencionado Consejo? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?
38. ¿Cuáles fueron las funciones del Consejo Institucional respecto al PEI 2012-2016? ¿se encargó de evaluar al PEI?
39. En la mencionada evaluación ¿Se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
40. ¿Cuál fue el nivel de participación de los docentes y estudiantes?
41. En la Formulación del PEI, ¿se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto?
42. ¿Cómo es que se tomaron en cuenta estos factores? Por ejemplo, en el caso de las demandas del entorno, ¿cómo se pudo identificar cuáles eran las demandas del entorno?
43. Asimismo, en la Formulación del PEI, ¿se utilizaron fuentes secundarias?
44. ¿Quién o quiénes hicieron este trabajo de investigación?
45. Al día de Hoy ¿El proceso descrito ha cambiado?
46. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Formulación del PEI?
47. En el caso de que la información brindada sea insuficiente preguntar: ¿Nos recomendaría alguien que posea mayor información?

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. En relación al proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría contar cómo se desarrolló el mencionado proceso?

2. ¿En qué mes del año se formuló el PAT que determinó las actividades del año 2015?
3. ¿Quién o quiénes tuvieron mayor nivel de participación en la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?
4. ¿Nos puede comentar como es el proceso de actualización del PAT?, ¿se actualiza el PAT del año anterior o se hace una actualización continua del PAT durante todo el año?
5. Para la En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT, ¿se tomaron en cuenta los objetivos planteados en el PEI?
6. ¿Nos podría comentar cómo es que las actividades planteadas en el PAT ayudan en la consecución de los objetivos del PEI?
7. ¿Efectivamente se ejecutaron las actividades planteadas en el PAT? ¿De estas actividades, cuáles se llevaron a cabo en el periodo 2015? (mostrar cronograma)
8. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?
9. A partir de dicho seguimiento, ¿se realizan ajustes o se plantean algún tipo de mejoras?
10. ¿Cuál fue el producto resultante luego de todo este proceso?
11. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT?

En relación a Selección de Formadores.

1. En relación al proceso de Selección de Formadores que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Ha cambiado el proceso actualmente?
2. Respecto a los recursos que se utilizaron para iniciar el proceso, por ejemplo, presupuesto, documentos, normas, personal, etc., ¿nos podría mencionar con qué recursos contaron?
3. En general, ¿quién o quiénes fueron los responsables de manejar todos estos recursos?
4. Para la Selección de Formadores ¿Se conformó un Comité de contratación?
5. ¿Quiénes conforman el Comité?
6. Adicionalmente a lo mencionado, ¿contaron con un perfil del formador?
7. ¿Cómo y quiénes elaboraron este perfil del formador? ¿Qué criterios se consideraron?
8. ¿El IESP María Madre evaluó el perfil del formador y los procedimientos de selección y planteó mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
9. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Selección de Formadores?

En relación al Seguimiento Presupuestal.

1. En relación al proceso de Seguimiento Presupuestal que se llevó a cabo en el instituto en el año 2016, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso? ¿Quiénes se vieron involucrados?
2. ¿El instituto contó con un Comité de gestión de recursos humanos Recurso Propios y Actividades Productivas y Empresariales?
3. Si la respuesta es afirmativa ¿Quiénes integraron este Comité de gestión? ¿Cuál fue el rol de este comité en la IESP María Madre?
4. ¿El comité aplicó aplica mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios? Si lo aplico ¿Podría contarnos cómo lo hicieron?
5. ¿Se evalúan los mecanismos de control interno aplicados por el Comité? ¿Cómo?
6. ¿Se contó con un Plan de anual de gestión de recursos propio? ¿Podría mostrarnos el documento? ¿Quién elaboró el plan anual de gestión de recursos propios?
7. ¿Se llevaron a cabo efectivamente las actividades del plan anual de recursos propios?
8. ¿Se evaluó el plan anual de recursos propios? ¿Se plantearon mejoras a partir del resultado de la evaluación?
9. ¿Quién es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución?
10. ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de Seguimiento Presupuestal?

En relación a Generación de Ingresos Económicos

1. ¿Con qué frecuencia se reunía el comité? Semanal, mensual o bimestralmente por ejemplo.

2. ¿El instituto contó con una cuenta bancaria propia de la institución?, ¿de qué tipo era esta cuenta?, ¿Quién o quiénes la crearon y manejaron?
 3. ¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los ingresos y gastos en el instituto?, ¿qué herramientas se utilizaron?
 4. ¿Quién o quiénes realizan esta actividad?, ¿se publicó en la página web del instituto los ingresos captados?
 5. ¿Se registraron los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT o los documentos internos del comité?, ¿cómo se realizó este registro?
 6. Aparte de los recursos ordinarios con los que cuenta la institución, ¿el Instituto adicionalmente captó ingresos provenientes de otras fuentes?, ¿nos podría detallar cuáles fueron esas fuentes?, Por ejemplo, Generación de Ingresos Económicos, donaciones o generación de ingresos por actividades empresariales.
 7. ¿Qué actividades realizaron para generar recursos propios?, ¿estas actividades en qué momento se realizaban?
 8. ¿Qué donaciones recibieron?, ¿quién o quiénes les hicieron las donaciones?
 9. ¿Qué actividades productivas y empresariales se realizaron?, ¿quién o quiénes aprobaron estas actividades? ¿Cómo se financiaron las actividades empresariales?
 10. ¿El instituto evaluó las acciones de generación de ingresos adicionales?, ¿se plantearon mejoras a partir de los resultados de la evaluación?
 11. ¿Qué se realizó con los recursos propios generados?
- ¿Qué oportunidades de mejora encontró en el proceso de generación de ingresos?

Figura N16: Entrevista a NC-JAPC

Entrevista N° 16

Cargo: Jefe del Área de Primaria y CEI.

Fecha de entrevista: 27 de Diciembre del 2017

En relación a la Ejecución y Seguimiento del PAT

1. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a las actividades ejecutadas o las que no fueron ejecutadas?
2. A partir de dicho seguimiento, ¿se realizan ajustes o se plantean algún tipo de mejoras?

En relación a la Selección de Formadores

1. ¿A qué se refiere que en el perfil del formador si está considerada la inclusión; pero que en la realidad es distinto?

En relación a la Generación de Ingresos Económicos

1. ¿Nos podría explicar, paso a paso, como se desarrolla el proceso del programa alternativo?

Figura N17: Entrevista a JC-SJUAC

Entrevista N° 17

Cargo: Secretaria de la jefatura de la Unidad Académica.

Fecha de entrevista: 27 de Diciembre del 2017.

En relación a la Selección de Formadores

1. ¿Ustedes utilizan la directiva de contratación docente emitida por el MINEDU o la DREC?
¿Cómo la obtienen?, ¿se la descargan de internet?
2. En la contratación utilizan esta directiva, ¿tienen en cuenta alguna otra norma o algún otro documento interno?
3. Creo que la DREC también publica su propio cronograma, ¿nos podría comentar un poco de eso?
4. Cómo conforman el comité de contrataciones, ¿lo hacen en asamblea con todos los estamentos por decir?
5. Nos comentaban que cuando reciben la directiva hacen una revisión de la misma para ver si ha variado, al finalizar esta revisión, ¿generan algún tipo de documento de trabajo, informe o acta por ejemplo?
6. También nos comentaban que para realizar la convocatoria uno de los insumos necesarios es un informe de la jefatura de unidad académica el cual detalle los requerimientos en docentes, a parte de este informe, ¿necesitan otro documento adicional o insumo en general?
7. ¿Este cronograma de la convocatoria que realizan tienen que ser aprobado por la DREC?
8. El cronograma se publica en el Facebook y página web del instituto, además en la DREC, específicamente, ¿en qué parte de la DREC se publica?, ¿en su página web y en las mismas instalaciones de la DREC?, ¿también se publica en el MINEDU?, ¿se hace algún tipo de afiche?
9. ¿Quién se encarga de estas publicaciones?, ¿Julissa?
10. Cuando los postulantes traen sus expedientes a mesa de partes, ¿mesa de partes les entrega algún tipo de documento por la recepción?
11. Luego, ¿mesa de partes a dónde envía los expedientes o quién los recoge?
12. Ya con los expedientes el comité se reúne para evaluarlos, ¿luego de la evaluación se realiza un informe, documento o acta con los resultados de la evaluación?
13. ¿La lista con los docentes aptos para la siguiente evaluación tiene que ser aprobada por la DREC?, ¿quién la publica?, ¿también se publica en la DREC o el MINEDU?
14. ¿Las clases modelo y las entrevistas se realizan en un solo día o se hacen en días diferentes?
15. ¿La norma le pide a los docentes que usen algún tipo de material para sus clases modelo?, ¿los docentes qué materiales suelen utilizar para estas clases?
16. Para la evaluación de expedientes, clases modelo y entrevistas ustedes tienen ya unas fichas proporcionadas en la directiva, además de estas, ¿utilizan alguna otra herramienta de evaluación propia del instituto para seleccionar mejor a los docentes?
17. ¿Por cierto, estas fichas las llena el comité en conjunto o cada integrante del comité por separado y luego las consolidan?
18. Luego de todas estas evaluaciones publican ya la lista final con los ganadores de las plazas, ¿qué es lo que sigue luego de esta publicación?, o ahí termina el proceso.
19. ¿Qué pasa si alguno de los postulantes tiene un reclamo?, ¿en qué parte del proceso se resuelven estos reclamos?
20. ¿Cómo es eso de la adjudicación en acto público?, ¿nos podría contar un poco de eso?

Al finalizar todo el proceso, ¿se realiza algún tipo de informe?, ¿A quién se lo destina?

Figura N18: Entrevista a MR-TJUAD

<u>Entrevista N° 18</u>
Cargo: Tesorera del IESP María Madre.
Fecha de entrevista: 11 de Enero del 2017
<u>En relación al Seguimiento Presupuestal</u>
<ol style="list-style-type: none">1. ¿En qué parte del proceso (Mostrar flujogramas) se envían los requerimientos para la aprobación DREC?2. ¿El comité de gestión es diferente al comité de recursos propios? ¿Cuáles son sus funciones?3. ¿Realiza la rendición de cuentas también con los programas autofinanciados?
<u>En relación a la Generación de Ingresos Económicos</u>
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Si los recursos directamente recaudados van directamente a la cuenta giradora, como saben que los ingresos de los programas autofinanciados van únicamente dirigidos al mantenimiento y equipamiento?2. ¿Los programas autofinanciados, al finalizar, son evaluados por el comité de gestión o solo por dirección?3. ¿Quién es el responsable en el instituto de recibir los ingresos?4. Revisar los comprobantes de pago

Figura N19: Entrevista a CS-JUAD

<u>Entrevista N° 19</u>
Cargo: Jefe de Unidad Administrativa
Fecha de entrevista: 11 de Enero del 2017
<u>En relación al Seguimiento Presupuestal</u>
<ol style="list-style-type: none">4. ¿En qué parte del proceso (Mostrar flujogramas) se envían los requerimientos para la aprobación DREC?5. ¿El comité de gestión es diferente al comité de recursos propios? ¿Cuáles son sus funciones?6. ¿Realiza la rendición de cuentas también con los programas autofinanciados?
<u>En relación a la Generación de Ingresos Económicos</u>
<ol style="list-style-type: none">5. ¿Si los recursos directamente recaudados van directamente a la cuenta giradora, como saben que los ingresos de los programas autofinanciados van únicamente dirigidos al mantenimiento y equipamiento?6. ¿Los programas autofinanciados, al finalizar, son evaluados por el comité de gestión o solo por dirección?7. ¿Quién es el responsable en el instituto de recibir los ingresos?8. Revisar los comprobantes de pago

Figura N20: Entrevista a AS-DC

<p style="text-align: center;"><u>Entrevista N° 20</u></p> <p>Cargo: Docente contratada</p> <p>Fecha de entrevista: 13 de Enero del 2017</p> <p><u>En relación a la Selección de Formadores</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Por favor, me podrías comentar ¿Cómo es el proceso de selección por el que tiene que pasar? Me puede comentar un poco acerca de la evaluación de la clase modelo y la entrevista.2. ¿Qué aspectos mejoraría en todo este proceso? <p><u>En relación a la formación continua</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones en el instituto?2. ¿De qué tratan estas capacitaciones?3. La profesora nos comentaba que no se llegan a realizar todas las capacitaciones que se planean inicialmente, ¿Por qué cree que pasa esto?4. ¿Considera que son atractivas o interesantes las capacitaciones que se realizan? <p>¿Qué recomendaciones sugeriría para las capacitaciones?</p>

Figura N21: Entrevista a Irene Margarita Blanco

<p style="text-align: center;"><u>Entrevista N° 21</u></p> <p>Sujeto de entrevista: Irene Margarita Blanco</p> <p>Cargo: Especialista en evaluación de licenciamiento y seguimiento de acreditación de IFD</p> <p>Fecha de entrevista: 14 de Enero del 2017</p> <p><u>Preguntas generales</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son las diferencias entre los docentes nombrados y contratados? <p>¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de los IESP?</p>

ANEXO O: Flujogramas

Figura O1: Flujograma de Formulación del PEI

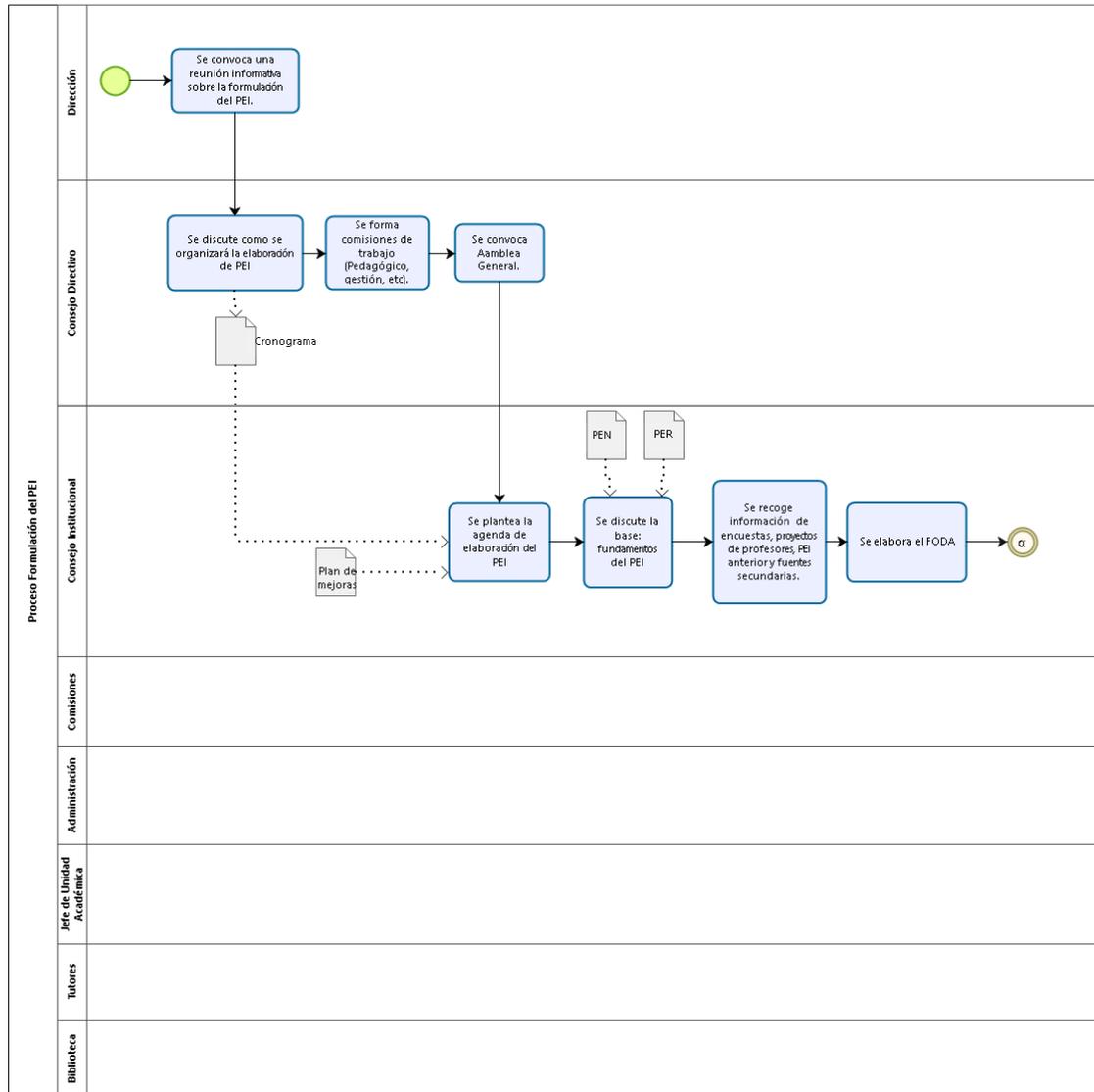


Figura O1: Flujograma de Formulación del PEI (continuación)

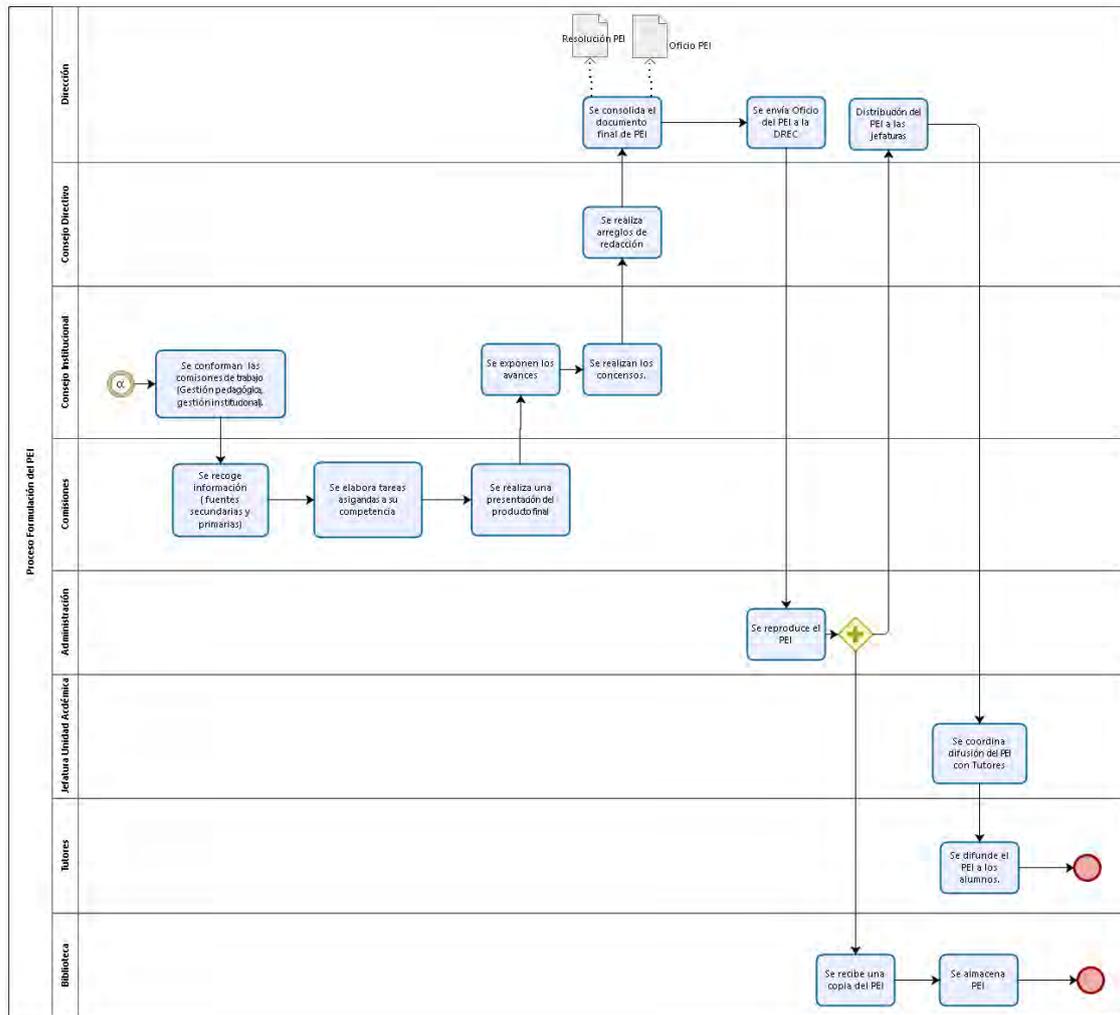


Figura O2: Flujograma de Ejecución y Seguimiento del PAT

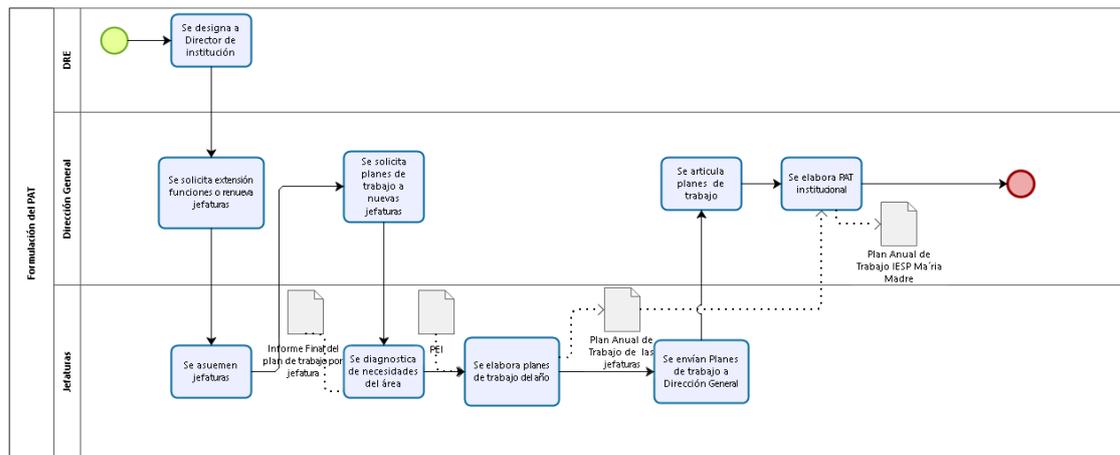


Figura O3: Flujograma de Selección de Formadores

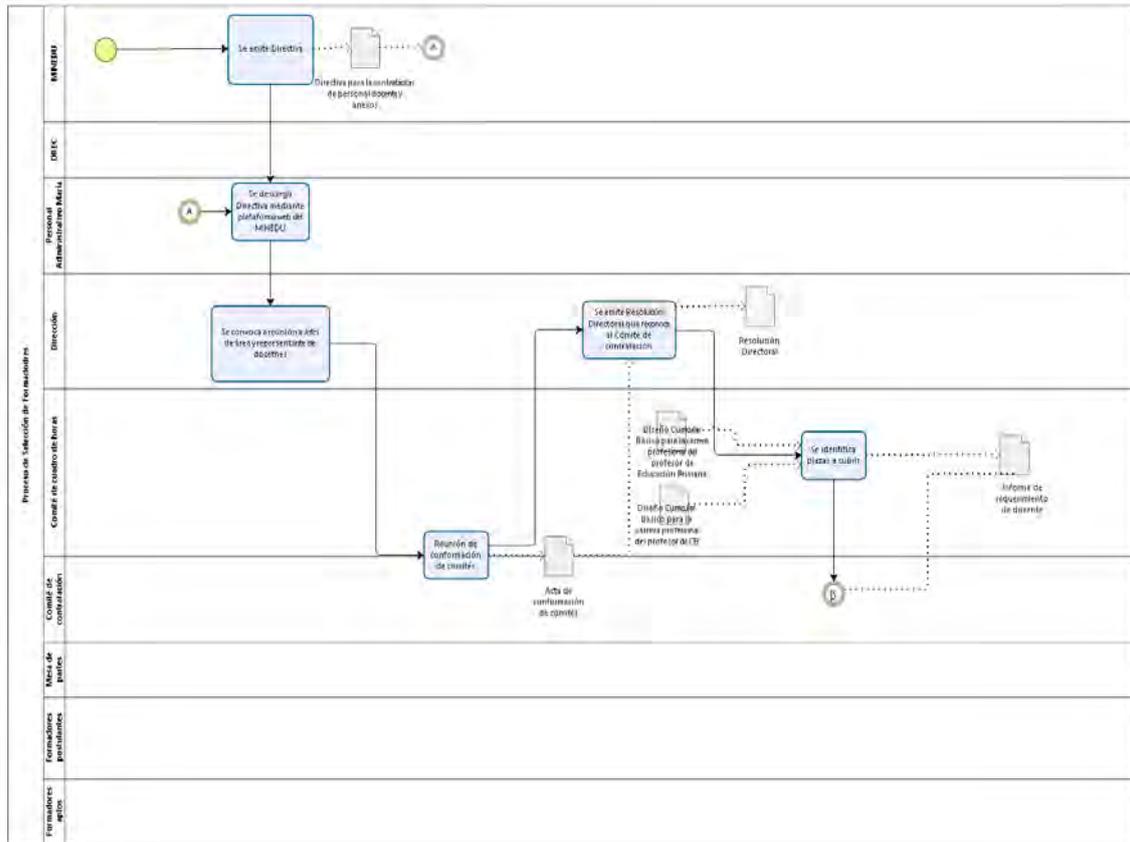


Figura O3: Flujograma de Selección de Formadores (continuación)

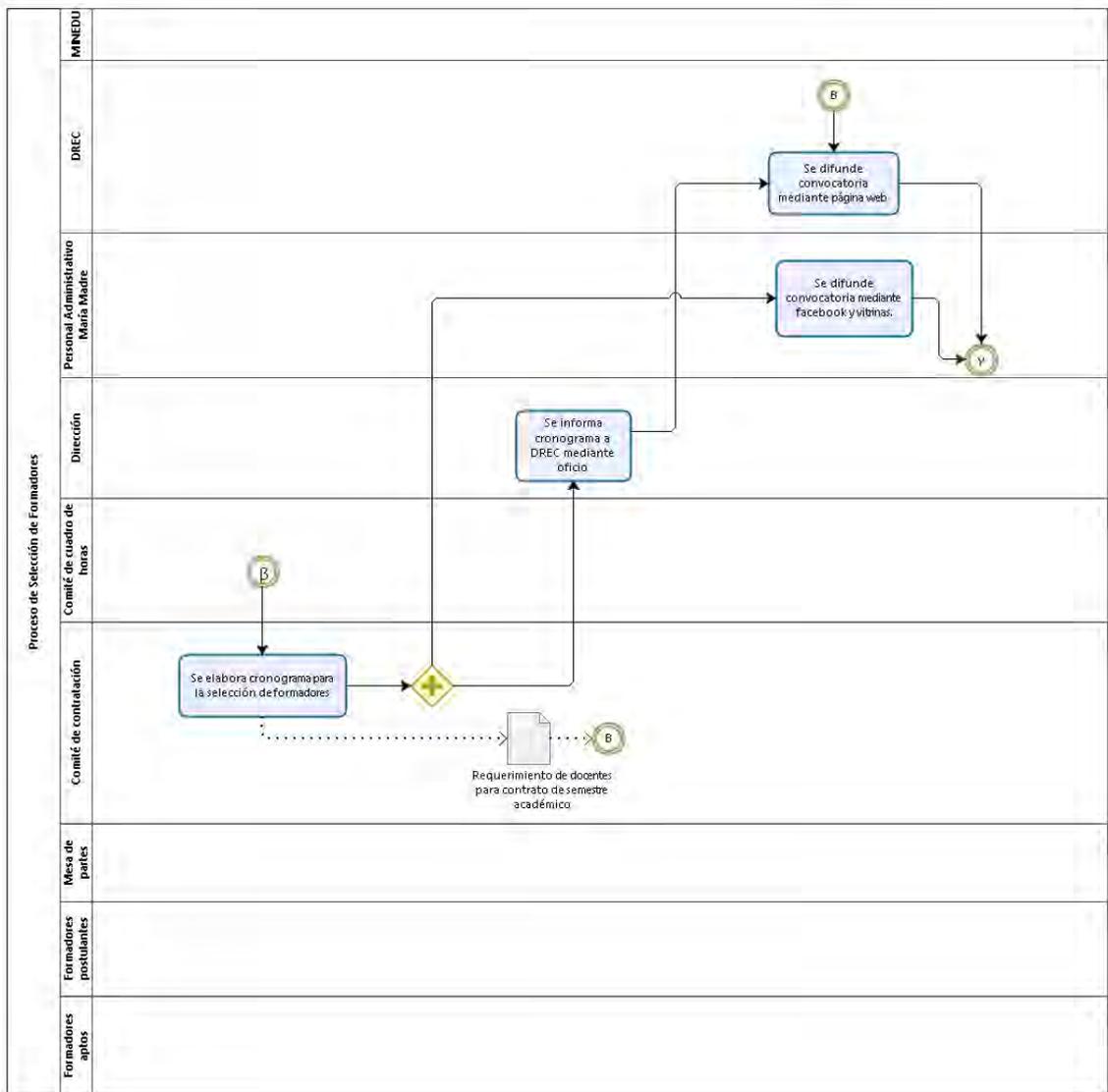


Figura O3: Flujograma de Selección de Formadores (continuación)

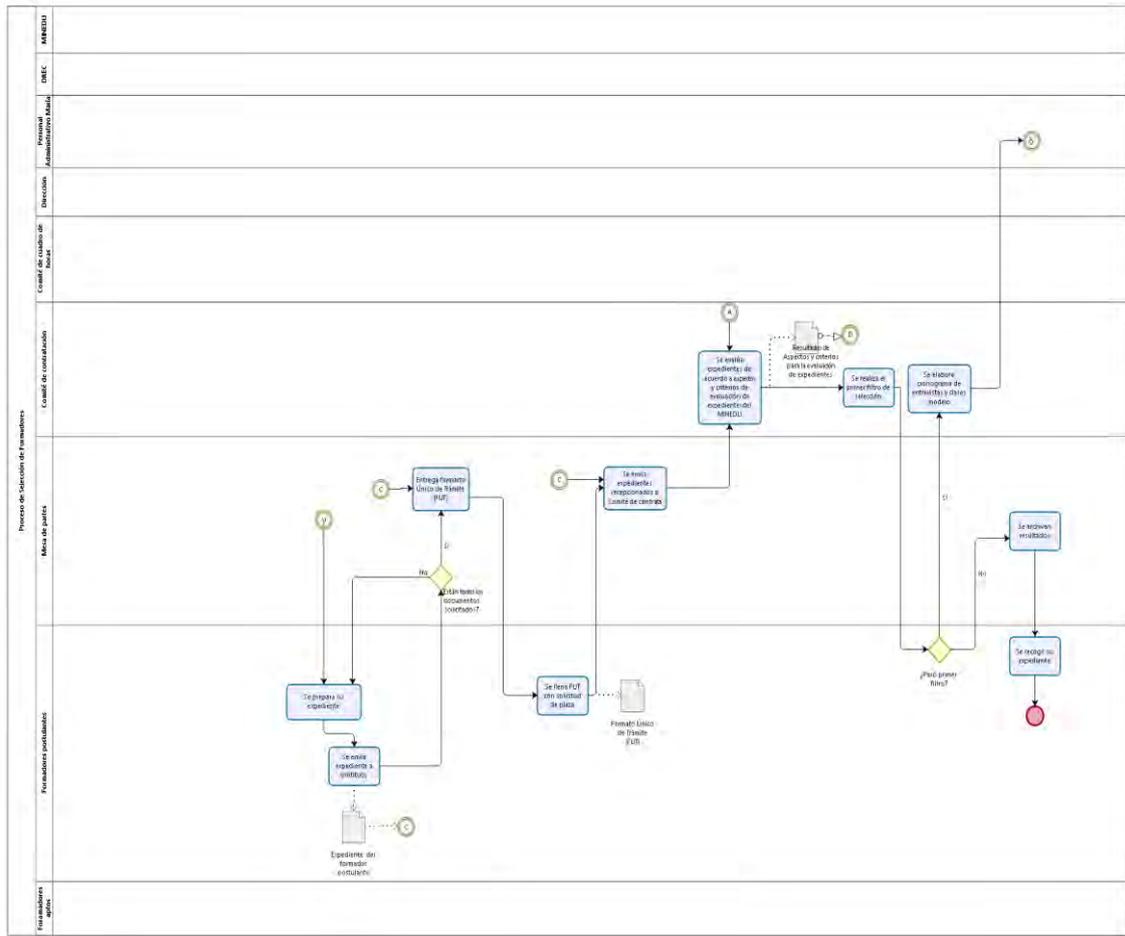


Figura O3: Flujograma de Selección de Formadores (continuación)

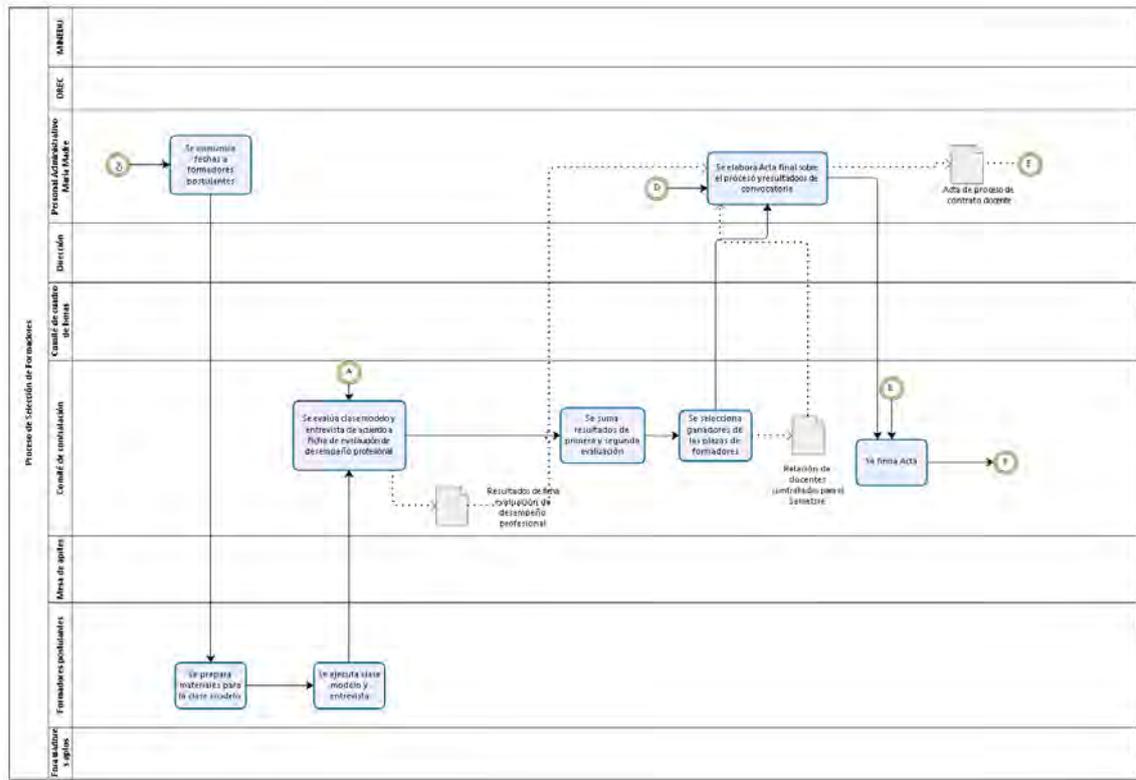


Figura O3: Flujograma de Selección de Formadores (continuación)

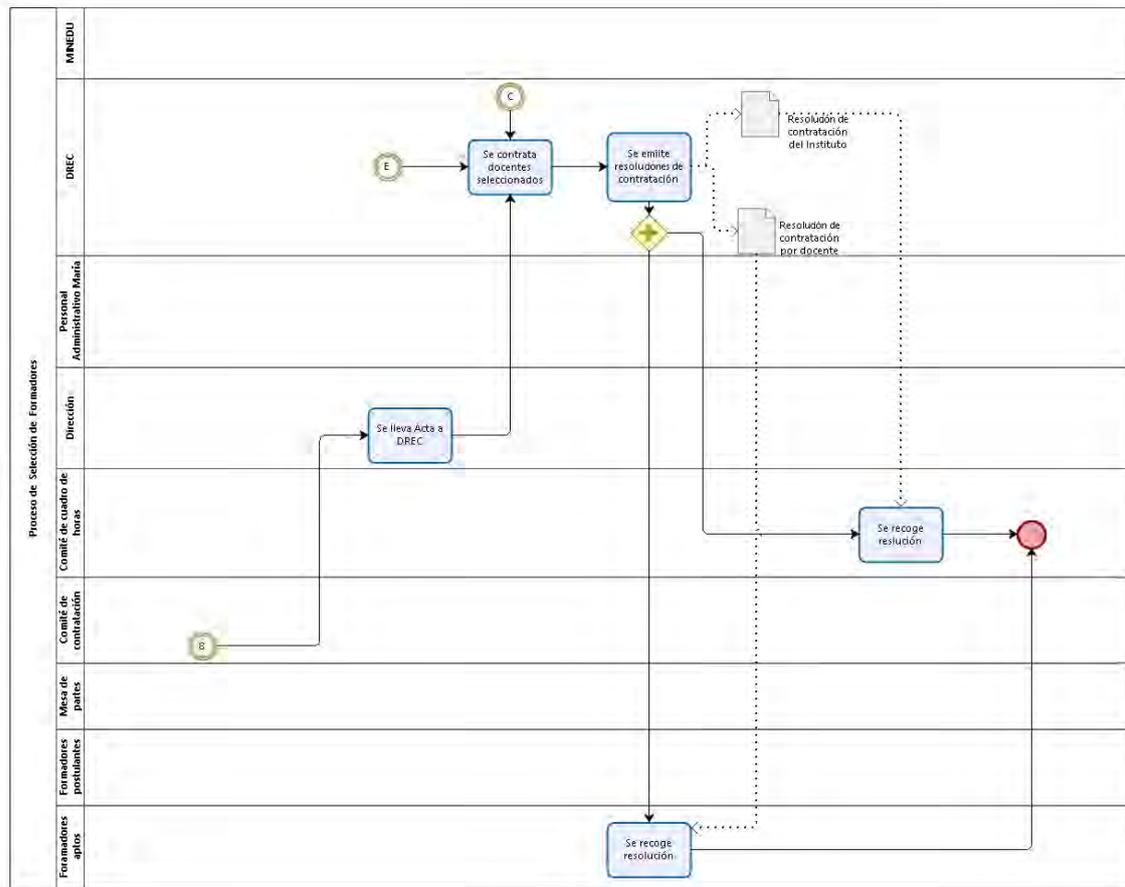


Figura O4: Flujograma de Formación Continua-Capacitaciones de Interaprendizaje

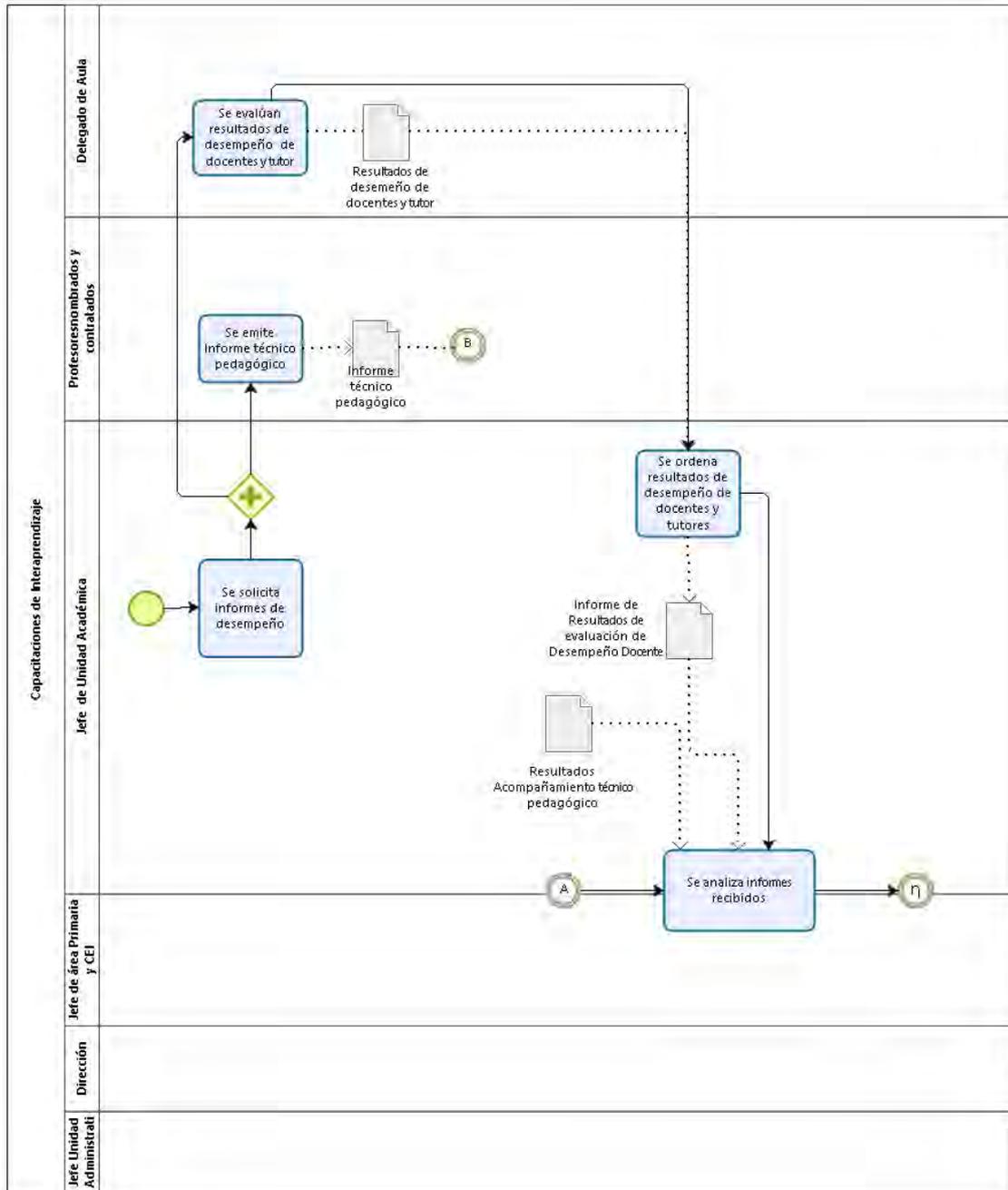


Figura O4: Flujograma de Formación Continua-Capacitaciones de Interaprendizaje (continuación)

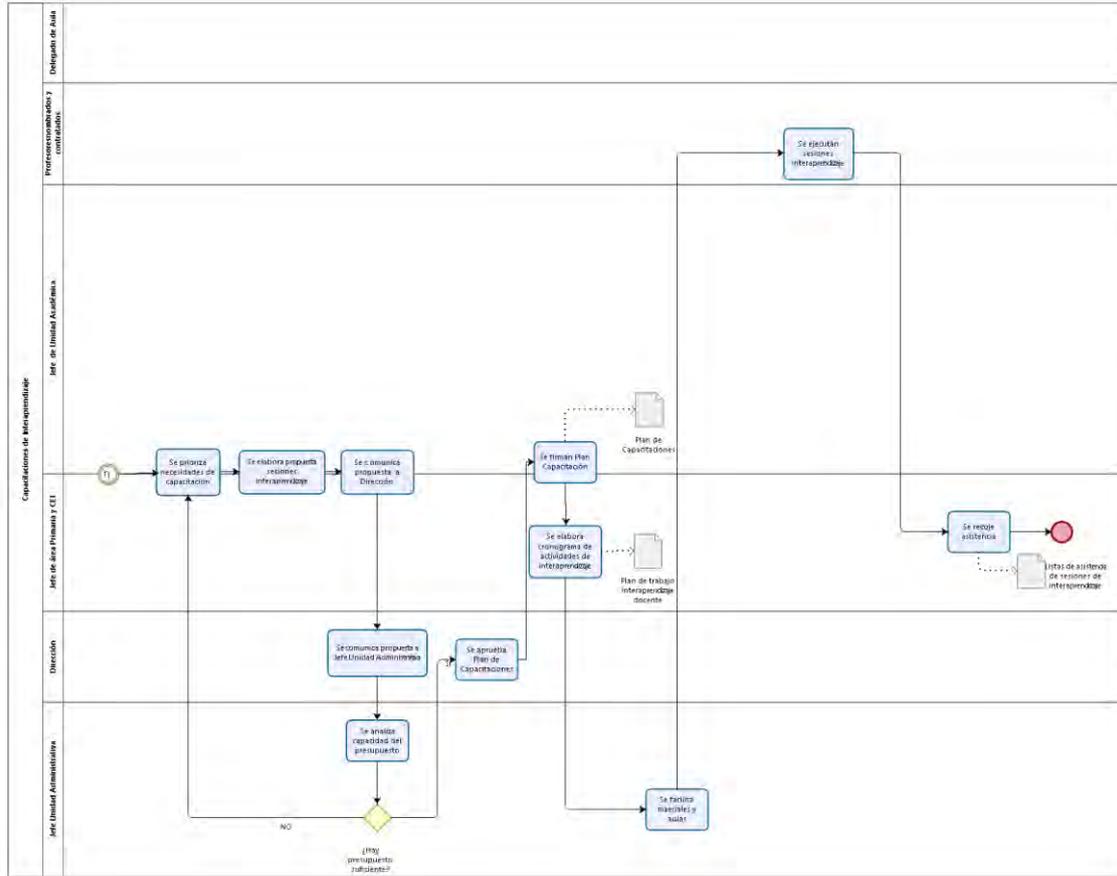


Figura O5: Flujograma de Formación Continua- Proyecto Educativo

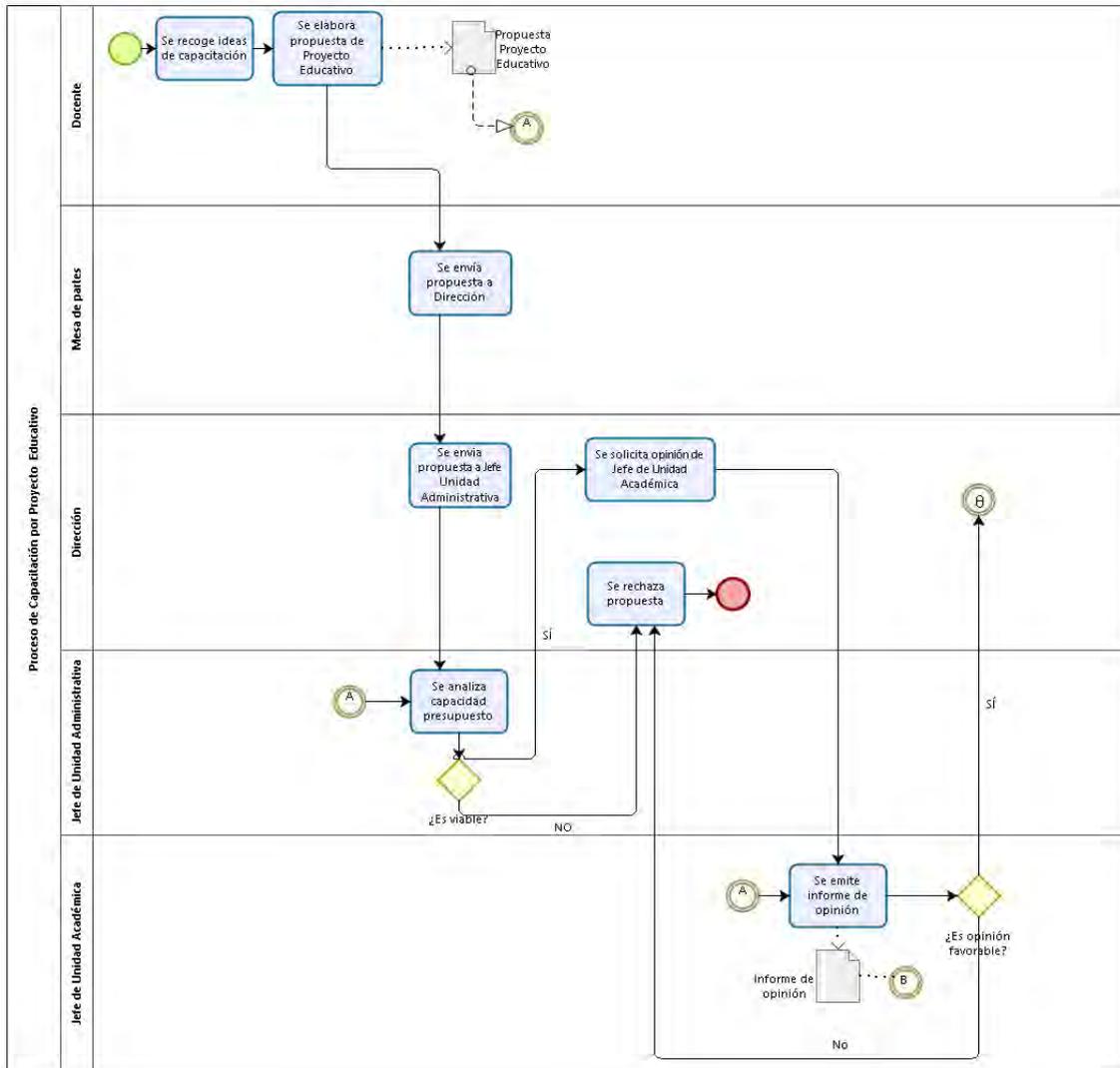


Figura O5: Flujograma de Formación Continua- Proyecto Educativo (continuación)

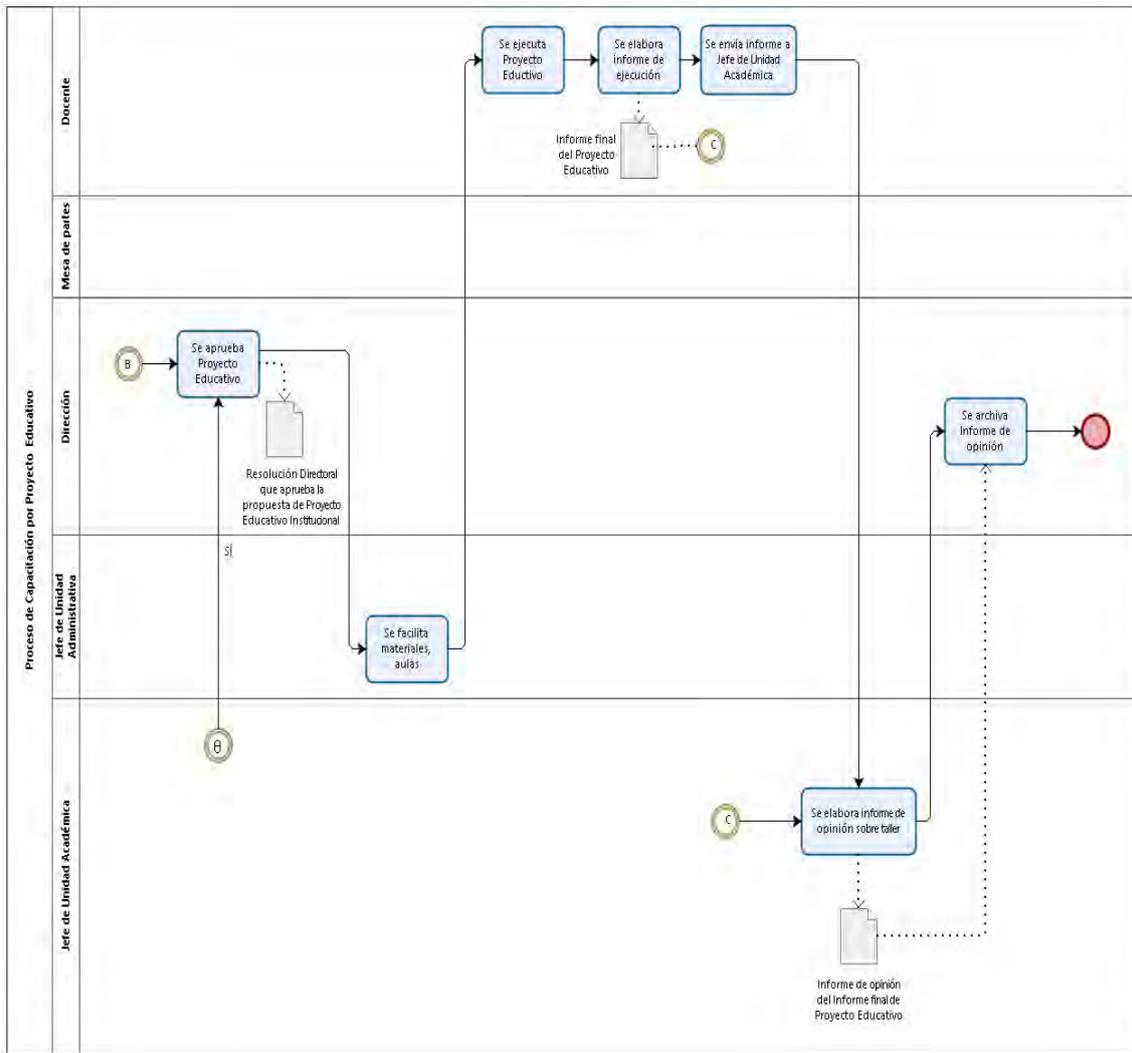


Figura O6: Flujograma de Seguimiento Presupuestal-Atención de requerimientos 2015

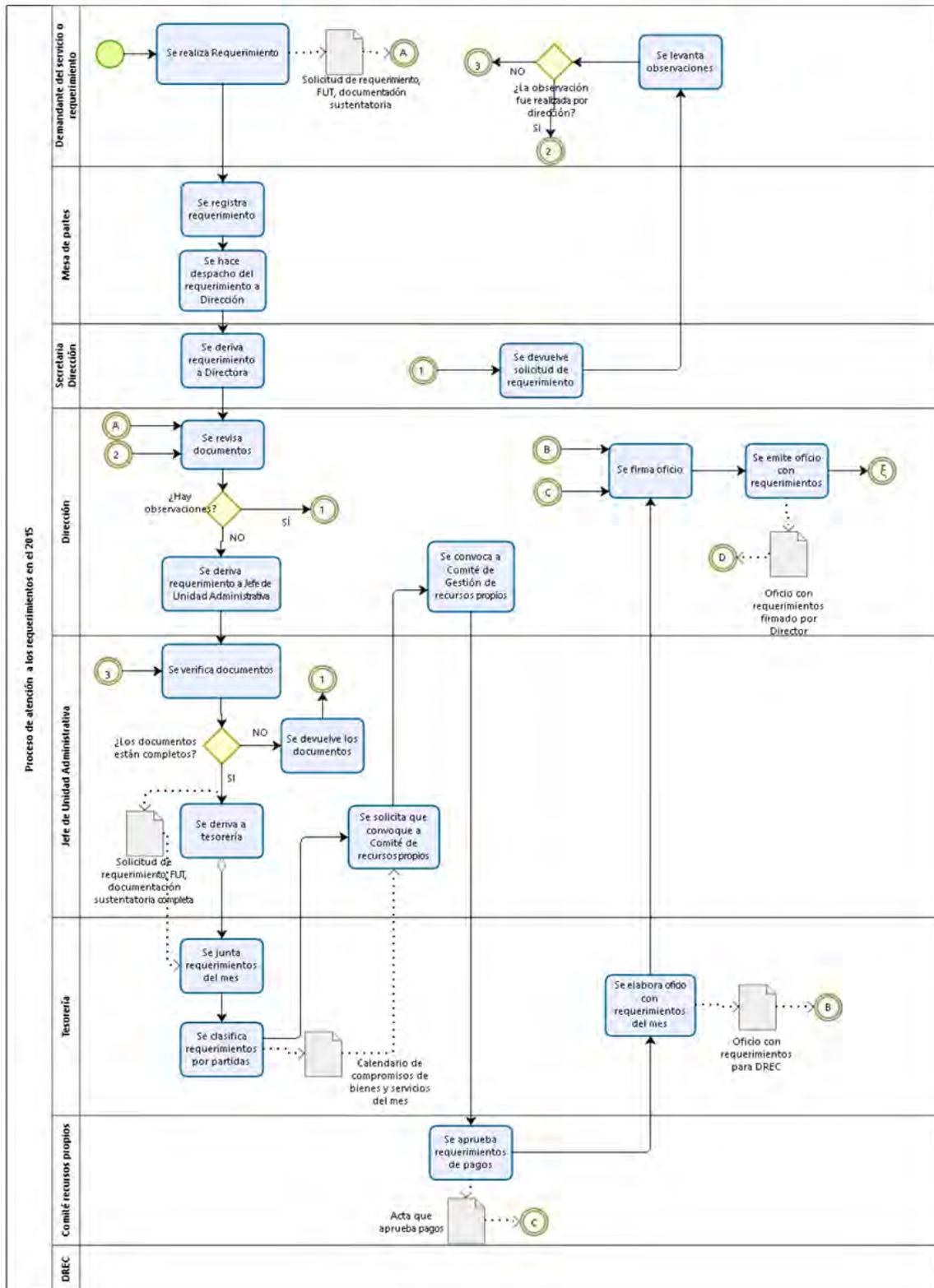


Figura O6: Flujoograma de Seguimiento Presupuestal-Atención de requerimientos 2015 (continuación)

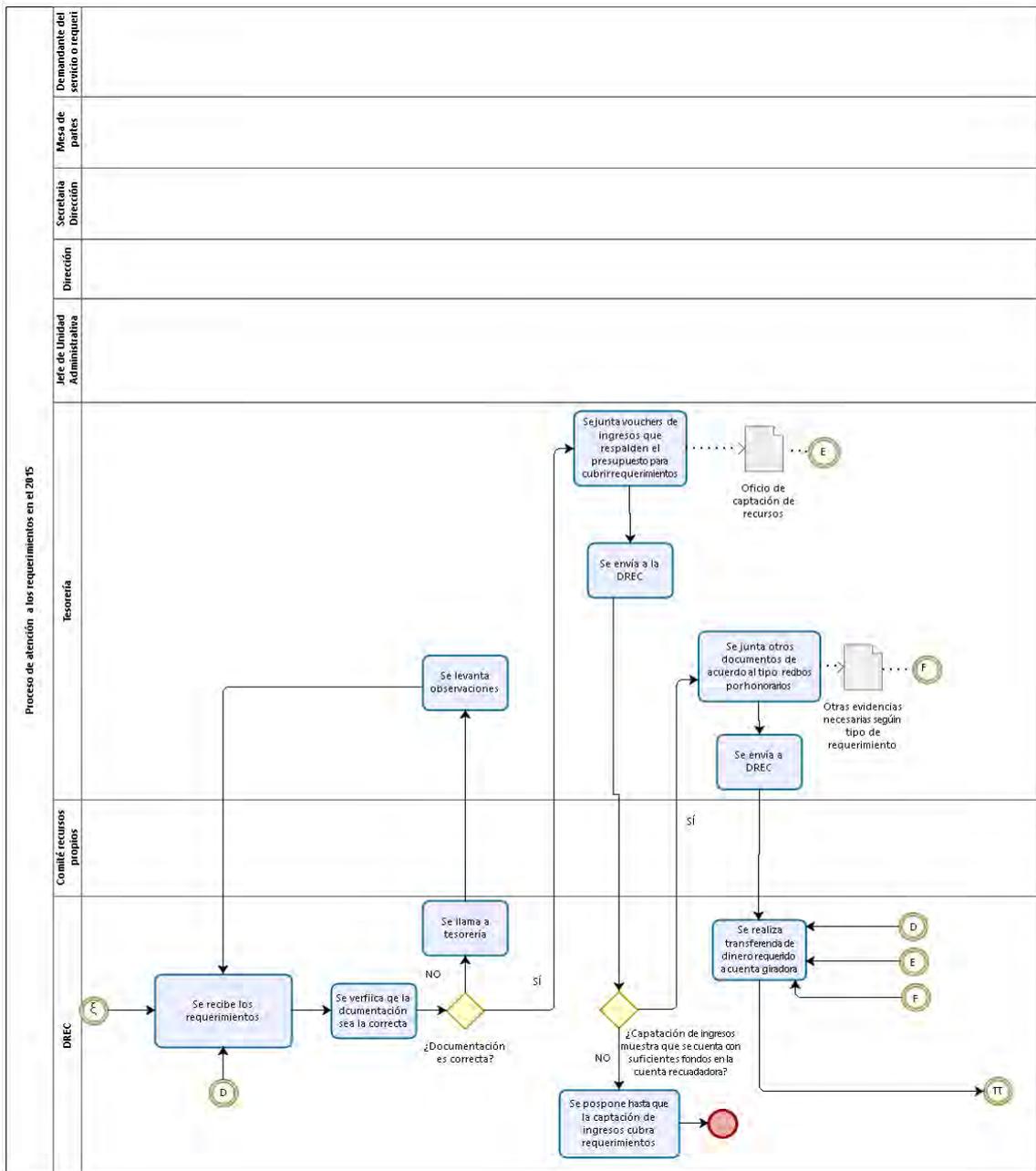


Figura O6: Flujograma de Seguimiento Presupuestal-Atención de requerimientos 2015 (continuación)

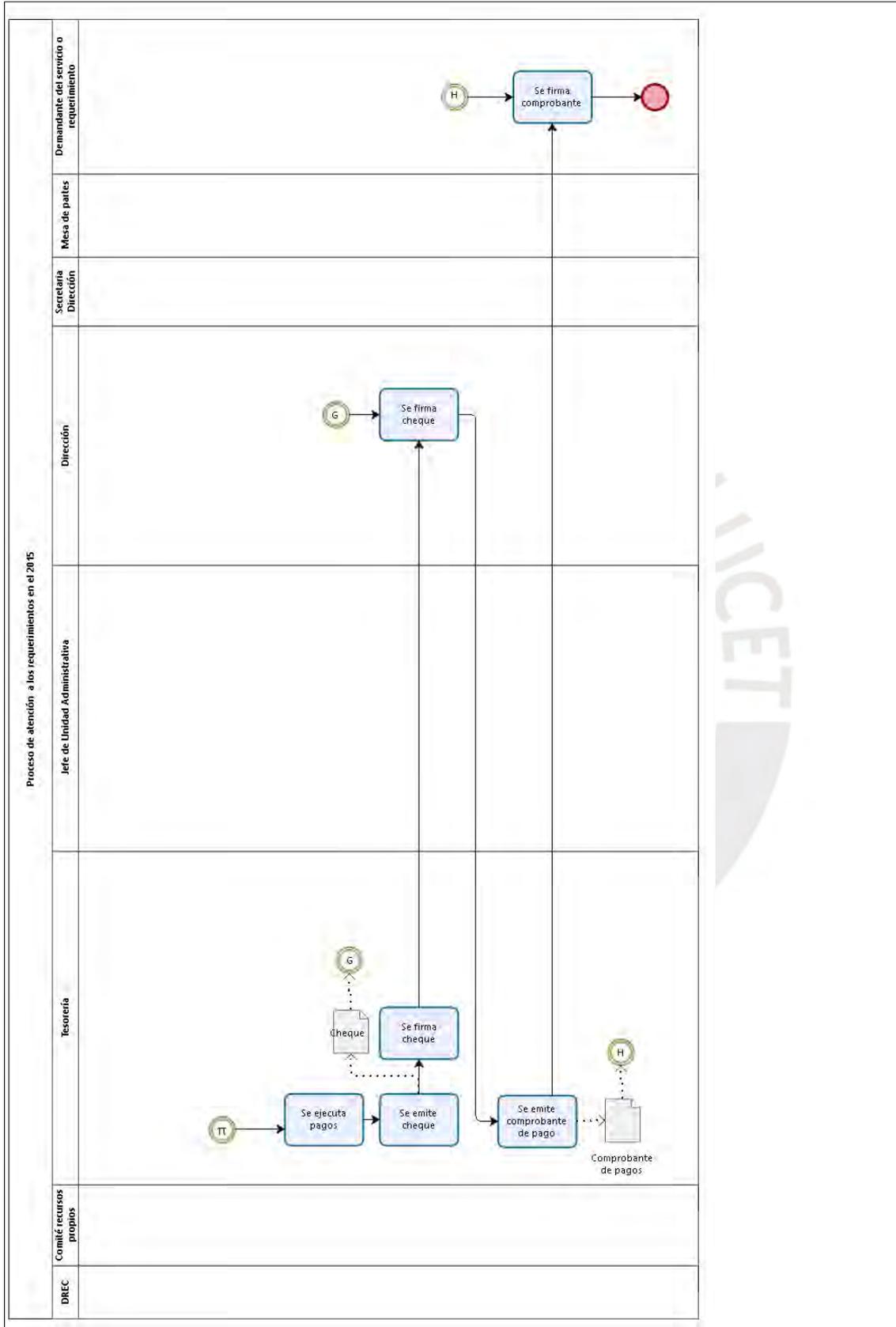


Figura O7: Flujograma de Generación de Ingresos Económicos- Programa Auxiliar

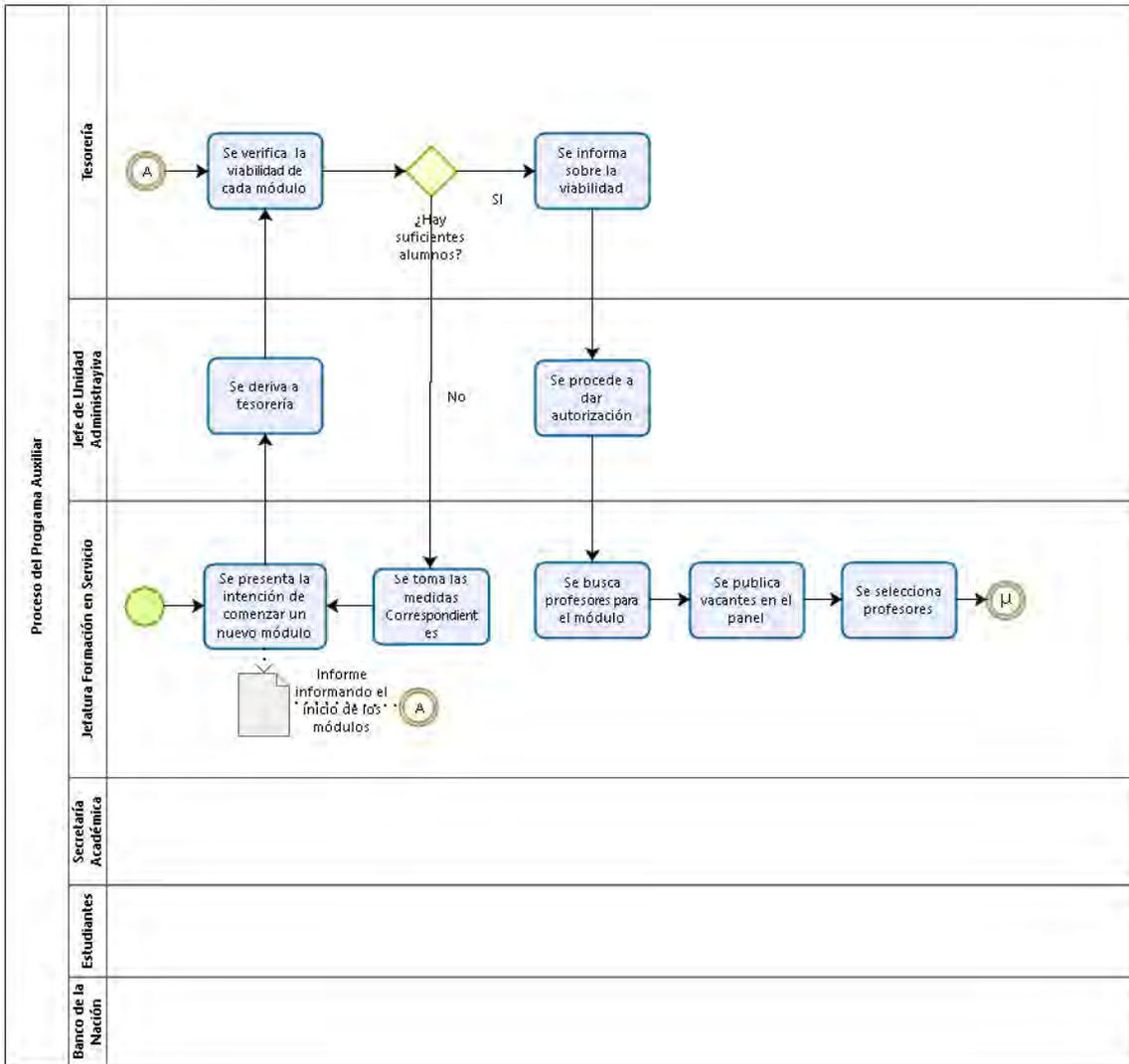


Figura O7: Flujograma de Generación de Ingresos Económicos- Programa Auxiliar (continuación)

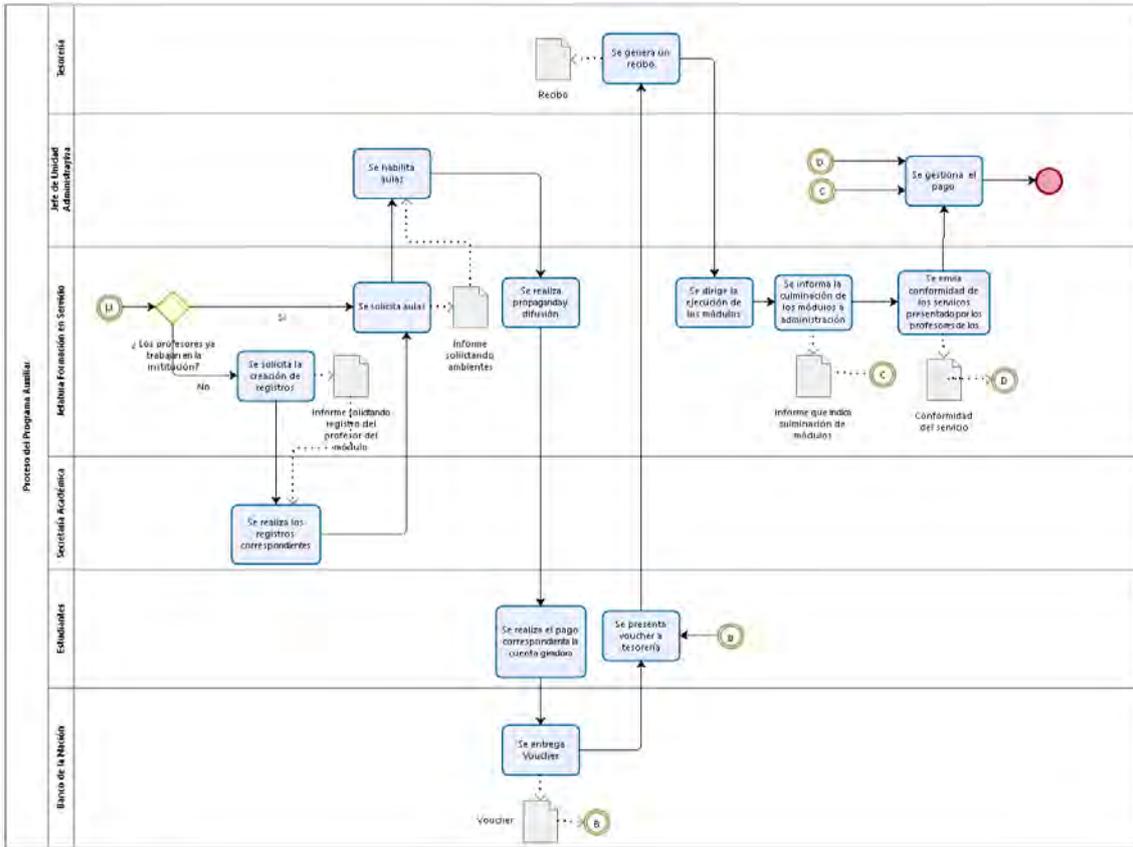
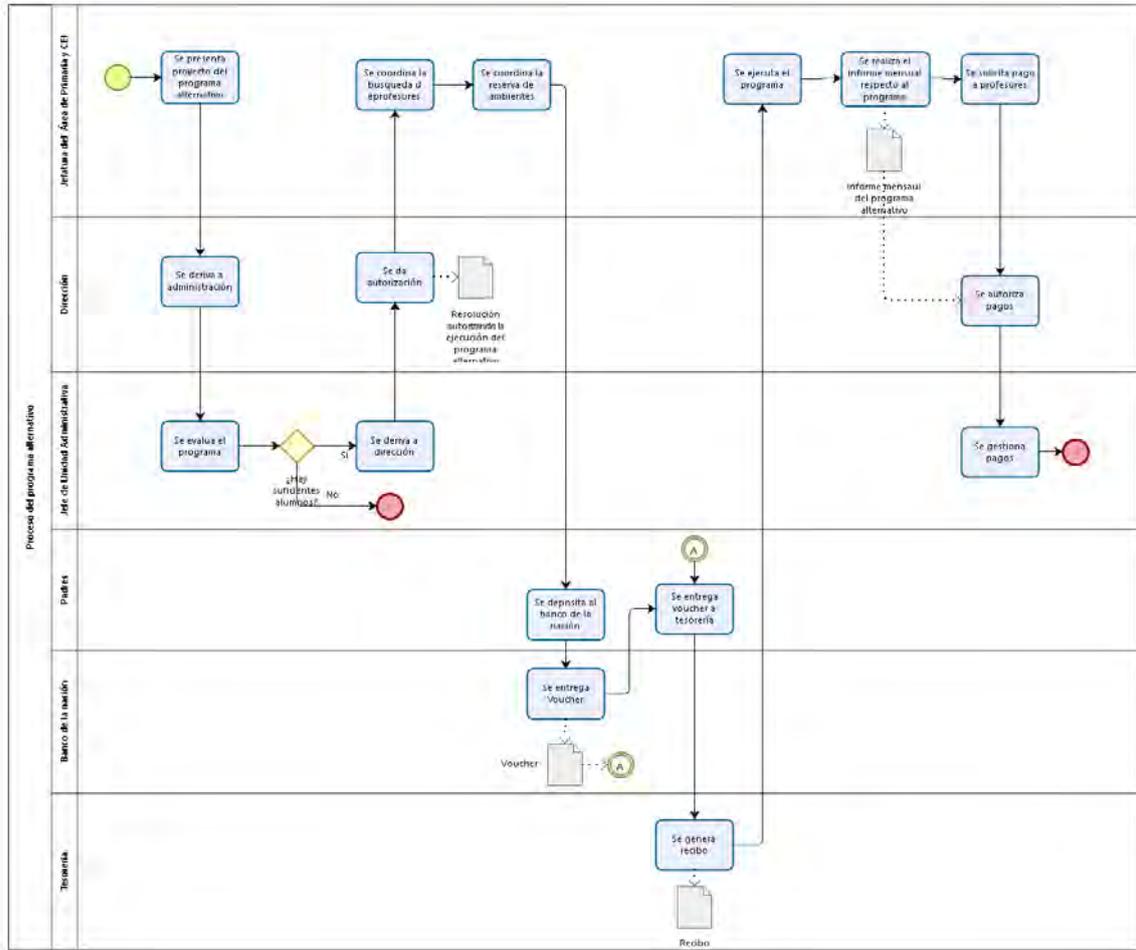


Figura O8: Flujograma de Generación de Ingresos Económicos- Programa Alternativo



ANEXO P: PEPSU

Tabla P1: PEPSU de Formulación del PEI - Formulación del PEI

Formulación del PEI					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
0	MINEDU	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ED (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), formato para la elaboración del PEI, PEN	Formulación del PEI	PEI	MINEDU, DREC, IESP MARÍA MADRE, COMUNIDAD EDUCATIVA
	DREC	Plan Educativo Regional (PER)			
	Jefatura de Unidad Académica	Informe técnico-pedagógico, resultados del Acompañamiento Pedagógico, informe de resultados de la evaluación del desempeño docente			
	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados y contratados, contratados y representante estudiantil.	Cronograma de trabajo, fundamentos, principios, valores, misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica, propuesta de gestión institucional, PEI del año anterior, informes de resultados de cada jefaturas			

Tabla P1: PEPSU de Formulación del PEI (continuación)

Análisis de información para la formulación del PEI					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Dirección	PEI del año anterior	Análisis	Fundamentos, principios, valores, misión y visión del IESP María Madre	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados, docentes contratados y representante estudiantil.
		Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ED (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), formato para la elaboración del PEI, PEN, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Educación Primaria, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Computación e Informática			
	PER				
	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados y contratados.	Otras fuentes secundarias		Acta reunión que contiene la elaboración de las fundamentos	Dirección

Tabla P1: PEPSU de Formulación del PEI (continuación)

Diagnóstico para la formulación del PEI					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Dirección	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ED (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), formato para la elaboración del PEI, PEN, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Educación Primaria, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Computación e Informática	Diagnóstico	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y objetivos estratégicos del IESP María Madre	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados, docentes contratados representante estudiantil.
		PER			
	Jefatura de Unidad Académica	Informe técnico-pedagógico, resultados del Acompañamiento Pedagógico, informe de resultados de la evaluación del desempeño docente		Acta reunión que contiene diagnóstico (FODA) y designación de comisiones	Dirección
	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados y contratados.	Informes de resultados por jefaturas, otras fuentes secundarias			

Tabla P1: PEPSU de Formulación del PEI (continuación)

Elaboración de propuesta para la formulación del PEI					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Dirección	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ED (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), formato para la elaboración del PEI, PEN, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Educación Primaria, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Computación e Informática	Elaboración de propuestas	Propuesta pedagógica, propuesta de gestión institucional.	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados docentes contratados y representante estudiantil.
	Comisión de propuesta pedagógica y comisión de propuesta institucional	PER Conocimientos, experiencias y propuestas.		Acta de reunión con aprobación de las propuestas	

Tabla P1: PEPSU de Formulación del PEI (continuación)

Consolidación para la formulación del PEI					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Dirección	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ED (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), formato para la elaboración del PEI, PEN, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Educación Primaria, Diseño Curricular Básico Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Computación e Informática	Consolidación	PEI	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados y contratados, contratados y representante estudiantil.
		PER			
	Dirección, Jefatura de Unidad Administrativa, Jefatura de Secretaría Académica, Jefatura del Área de Primaria y CEI, Jefatura de Formación en Servicio, coordinadora del colegio de aplicación, docentes nombrados y contratados, contratados y representante estudiantil.	Cronograma de trabajo, fundamentos, principios, valores, misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica, propuesta de gestión institucional informes de resultados de cada jefaturas			
	Comisión de propuesta pedagógica y comisión de propuesta institucional	Propuesta pedagógica, propuesta de gestión institucional.			Docentes nombrados y contratados y estudiantes.

Tabla P1: PEPSU de Formulación del PEI (continuación)

Difusión del PEI					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Dirección	PEI	Difusión	Copias del PEI	MINEDU, DREC, Dirección, IESP MARÍA MADRE, COMUNIDAD EDUCATIVA y biblioteca del IESP María Madre
	Jefatura de Unidad Académica				

Tabla P2: PEPSU de Ejecución y Seguimiento del PAT

Proceso: Formulación del Plan Anual de Trabajo					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
0	MINEDU	Proyecto Educativo Nacional	Sistematización Planes de Trabajo	Plan de Trabajo Anual IESP María Madre 2015	Jefaturas y Comunidad
		Normatividad			
		La revalidación y acreditación.			
	Dirección Regional de Educación del Callao (DREC)	Asignación de Dirección			
		Proyecto Educativo Regional			
	La Directora	Resolución de asignación de jefaturas			
	Consejo Directivo	Plan Educativo Institucional (PEI)			
		Objetivos estratégicos			
		Plan de Trabajo del año anterior			
	Jefatura de Formación en Servicio	Plan de trabajo de Jefatura Formación en Servicio			
	Jefatura de Unidad Administrativa	Plan de trabajo de Jefatura Unidad Administrativa			
	Jefatura de Primaria y CI	Plan de trabajo de Jefatura de Primaria y CI			
Secretaría Académica	Plan de trabajo de la Secretaría Académica				
Jefatura de Unidad Académica	Plan de trabajo de Jefatura de Unidad Académica				

Tabla P3: PEPSU de Selección de los formadores (continuación)

Proceso de selección de formadores					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
0	MINEDU	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ED (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), Directiva para la contratación docente	Selección de formadores	Docentes contratados	Alumnos de IESP
	Comité de Contratación	Experiencia y conocimiento del Comité de Contratación, cronograma para la contratación de los formadores, expedientes de los formadores aptos		Resolución del proceso de contratación del instituto	IESP MARÍA MADRE
	Comité de Cuadro de Horas	Informe de requerimientos de formadores, materiales de oficina, equipamiento, aulas, experiencia y conocimiento del Comité de Cuadro de Horas		Relación de docentes contratados	DREC
	Personal administrativo	Página de Facebook y página web del IESP María Madre, equipamiento, experiencia y conocimiento del personal administrativo		Resolución del proceso de contratación del instituto	Docentes contratados
	Formadores postulantes	Expedientes			

Tabla P3: PEPSU de Selección de los formadores (continuación)

Proceso de elaboración de la convocatoria					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	MINEDU	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ed (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), Directiva para la contratación docente, Diseño Curricular Básico para la carrera profesional del profesor de Educación Primaria y CEI.	Elaboración de la convocatoria para la contratación de formadores	Directiva para la contratación docente, oficio con el requerimiento de docentes para contrato del semestre académico	DREC
	Dirección	Materiales de oficina, equipamiento, aulas, experiencia y conocimiento		Requerimiento de docentes para contrato del semestre académico.	Dirección
	Comité de Contratación	Materiales de oficina, equipamiento, aulas, experiencia y conocimiento del Comité de Contratación			
	Comité de cuadro de horas	Informe de requerimientos de formadores, materiales de oficina, equipamiento, aulas, experiencia y conocimiento del Comité de Cuadro de Horas			
	Personal administrativo	Página de Facebook y página web del IESP María Madre, equipamiento, experiencia y conocimiento del personal administrativo			
	DREC	Página de Facebook y página web de la DREC			

Tabla P3: PEPSU de Selección de los formadores (continuación)

Proceso de evaluación de los expedientes					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Formadores postulantes	Expedientes	Evaluación de los expedientes de los formadores postulantes	Comprobante de la correcta recepción del expediente, lista de formadores aptos y cronograma para las clases modelo y entrevistas publicado en Facebook, página web del instituto y paneles del IESP María Madre	Formadores postulantes
	Comité de Contratación	Directiva para la contratación docente, materiales de oficina, equipamiento, aulas, experiencia y conocimiento del Comité, Requerimiento de docentes para el contrato del semestre académico		Formatos Únicos de Trámite del IESP María Madre en el cual los formadores postulantes solicitan plaza docente	Mesa de Partes
				Resultados de Aspectos y criterios para la evaluación de expedientes.	Dirección
				Expedientes calificados, expedientes evaluados	Comité de Contratación
Personal administrativo	Página de Facebook y página web del IESP María Madre, equipamiento, experiencia y conocimiento del personal administrativo	Formadores que pasaron la primera etapa de evaluación, cronograma para la realización de las clases modelo y entrevistas	Personal administrativo		

Tabla P3: PEPSU de Selección de los formadores (continuación)

Proceso de evaluación de las clases modelo y entrevistas					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Comité de Contratación	Directiva para la contratación docente, materiales de oficina, equipamiento, aulas, experiencia y conocimiento del Comité, Requerimiento de docentes para el contrato del semestre académico, expedientes de los formadores aptos	Evaluación de las clases modelo y entrevista a los formadores aptos	Lista de formadores ganadores de las plazas publicada en Facebook, página web y paneles del IESP María Madre. Relación de docentes contratados para el Semestre	Formadores aptos
	Formadores aptos	Materiales didácticos, experiencia y conocimiento de los participantes		Acta de proceso de contrato docente	Dirección
	Personal administrativo	Página de Facebook y página web del IESP María Madre, equipamiento, experiencia y conocimiento del personal administrativo			

Tabla P3: PEPSU de Selección de los formadores (continuación)

Proceso de contratación					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
1	Dirección	Expedientes.	Contratación de los formadores ganadores de las plazas	Oficio con los resultados del proceso de contrato docente y expedientes de los formadores postulantes	DREC
	DREC	Ley No. 29394 (Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), Decreto Supremo 004-2010-ed (Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior), ley No. 28044 (Ley General de Educación), Directiva para la contratación docente		Resolución Directoral de la DREC con la contratación de los formadores ganadores de las plazas, Resolución de contratación del Instituto, Resolución de contratación por docente.	Dirección, formadores ganadores de las plazas

Tabla P4: PEPSU de Formación continua- Capacitaciones de interaprendizaje

Proceso de formación continua mediante plan de capacitaciones					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
0	Jefatura de Unidad Académica	Informe de Resultados de evaluación de Desempeño Docente	Formación de docentes	Capacitaciones Ejecutadas	Profesores nombrados y contratados del IESPP María Madre
		Resultados Acompañamiento docente.			
	Jefatura de Área de Primaria y CEI	Plan de Capacitaciones		Lista de asistencia a capacitaciones	Dirección
	Jefatura Unidad Administrativa	Materiales			Jefatura Unidad académica
		Aulas			
Docentes nombrados	Experiencia y conocimiento				

Tabla P4: PEPSU de Formación continua- Capacitaciones de interaprendizaje (continuación)

Proceso de diagnóstico de necesidades					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Delegado de aula	Resultados de desempeño de docentes y tutor	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Propuesta del Plan de Capacitaciones (Sesiones de Inter aprendizaje) aprobado por Jefe de Unidad Académica y Jefa de. Área de Primaria y CEI Necesidades priorizadas e identificadas	Dirección General
	Jefatura de Unidad Académica	Informe de Resultados de evaluación de Desempeño Docente			
		Resultados Acompañamiento técnico pedagógico.			
Profesores nombrados y contratados	Informe técnico pedagógico				

Tabla P4: PEPSU de Formación continua- Capacitaciones de interaprendizaje (continuación)

Proceso de aprobación del plan de capacitaciones					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Jefatura de Área de Primaria y CEI	Propuesta del Plan de Capacitaciones (Sesiones de Inter aprendizaje) aprobado por Jefe de Unidad Académica y Jefa de. Área de Primaria y CEI	Aprobación del plan de capacitaciones.	Plan de Capacitaciones (Sesiones de Inter aprendizaje) aprobado por Dirección	Docentes nombrados y contratados del IESP María Madre
	Jefatura de Unidad Académica				
	Jefatura de Unidad Administrativa	Información sobre el presupuesto disponible.			

Tabla P4: PEPSU de Formación continua- Capacitaciones de interaprendizaje (continuación)

Proceso de ejecución del plan de capacitaciones					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Profesores nombrados	Sesiones de capacitación	Ejecución del plan de capacitaciones	Lista de Asistencia a sesiones de Inter aprendizaje	Profesores nombrados y contratados del IESPP María Madre
		Conocimiento y experiencias			
	Jefatura de Unidad Académica	Plan de Capacitaciones (Sesiones de Inter aprendizaje), Plan de trabajo interaprendizaje docente.			
	Jefatura de Área de Primaria y CEI	Plan de trabajo Interaprendizaje docente			
	Jefatura Unidad Administrativa	Materiales (fotocopias, papelería, entre otros), Aulas			

Tabla P5: PEPSU de Formación continua- Proyectos educativos

Proceso de formación continua mediante Proyecto Educativo					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
0	Profesores nombrados y contratados	Propuesta de Proyecto Educativo	Formación de docentes y alumnos	Proyecto Educativo Ejecutado	Alumnos y docentes
				Informe de Opinión del informe final del Proyecto Educativo	Dirección

Tabla P5: PEPSU de Formación continua- Proyectos educativos (continuación)

Proceso de aprobación del proyecto educativo					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Profesores nombrados y contratados	Propuesta de Proyecto Educativo (taller)	Aprobación del Proyecto Educativo Institucional (Taller)	Resolución Directoral que aprueba la Propuesta de Proyecto Educativo Institucional (taller)	Dirección General DREC
	Jefe de Unidad Académica	Informe de Opinión			

Tabla P5: PEPSU de Formación continua- Proyectos educativos (continuación)

Proceso de capacitación por proyecto educativo					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Dirección General	Resolución Directoral que aprueba la Propuesta de Proyecto Educativo Institucional (taller)	Ejecución de Taller de Proyecto Educativo	Informe final del proyecto educativo Reporte de uso de insumos (aulas, aula virtual)	Jefatura Unidad Académica
	Profesores nombrados y contratados	Conocimientos y experiencias			Profesores nombrados y contratados del IESPP María Madre
	Jefatura Unidad Administrativa	Materiales (fotocopias, papelería, entre otros)			Alumnos del IESPP María Madre

Tabla P5: PEPSU de Formación continua- Proyectos educativos (continuación)

Proceso de revisión de resultados					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Profesores nombrados y contratados	Informe final del proyecto educativo	Revisión de los resultados de Actividades de Proyecto Educativo	Informe de Opinión del informe final del Proyecto Educativo	Dirección General
	Jefe de Unidad Académica	Conocimiento y experiencia			

Tabla P6: PEPSU de Seguimiento Presupuestal

Proceso de atención a los requerimientos en el 2015					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
0	Dirección Regional Educativa del Callao (DREC)	Presupuesto	Atención de requerimientos	Cheques, Requerimiento de pago atendido, comprobantes de pago	IESP María Madre , Demandante de requerimiento,
	Demandante de requerimiento	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria			

Tabla P6: PEPSU de Seguimiento Presupuestal (continuación)

Proceso de recepción de requerimientos					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Docentes contratados	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria	Recepción de solicitud de requerimientos	Solicitudes de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria completa	Tesorero
	Docentes nombrados	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria			
	Alumnos	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria			
	Personal Administrativo (Ingeniero)	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria		Calendario de compromisos de bienes y servicios del mes	Jefe de Unidad Administrativa
	Jefe de área	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria			

Tabla P6: PEPSU de Seguimiento Presupuestal (continuación)

Proceso de Autorización de requerimientos					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Comité de Gestión de recursos propios	Acta que aprueba pagos	Autorización de pagos por Dirección	Oficio de requerimientos firmado por Director	DREC
	Tesorería	Calendario de compromisos de bienes y servicios del mes			

Tabla P6: PEPSU de Seguimiento Presupuestal (continuación)

Proceso de ejecución del requerimiento					
Nivel	Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
1	Demandante de requerimiento	Solicitud de requerimiento, FUT, documentación sustentatoria completa	Ejecución de requerimiento	Cheque, pago del requerimiento, comprobante de pago	Demandante de requerimiento e IESP María Madre
	Directora	Oficio de requerimientos firmado por Director			
	Tesorería	Oficio de captación de recursos			
		Otras evidencias necesarias según tipo de requerimiento			
DREC	Presupuesto				

Tabla P7: PEPSU de Generación de Ingresos Económicos- Programa Auxiliar

Proceso del Programa Auxiliar					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Producto	Usuario
0	Jefatura de Formación en Servicio	Profesores capacitados	Planificación, implementación, difusión y matrícula del programa Auxiliar	Recursos Propios	IESP María Madre
		Informe informando el inicio de los módulos			
	Jefe de la unidad Administrativa	Aulas habilitadas			
	Tesorería	Equipos multimedia			
		Recibo			

Tabla P7: PEPSU de Generación de Ingresos Económicos- Programa Auxiliar (continuación)

Proceso de autorización de los módulos del programa auxiliar					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Producto	Usuario
1	Jefatura de Formación en Servicio	Informe informando el inicio de los módulos	Proceso de autorización de los módulos del programa auxiliar	Autorización	Jefatura de Formación en Servicio
	Tesorería	Conocimiento y experiencia			

Tabla P7: PEPSU de Generación de Ingresos Económicos- Programa Auxiliar (continuación)

Proceso de ejecución de los módulos del programa auxiliar					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Producto	Usuario
1	Jefatura de Formación en Servicio	Informe solicitando registro del profesor del módulo	Proceso de ejecución de los módulos del programa auxiliar	Informe que indica culminación de módulos	Jefe de la unidad Administrativa
		Informe solicitando ambientes			
	Jefe de la unidad Administrativa	Aulas habilitadas			
		Equipos multimedia			
	Secretaria académica	Registros		Recibo	Alumno
Alumno	Boucher				

Tabla P7: PEPSU de Generación de Ingresos Económicos- Programa Auxiliar (continuación)

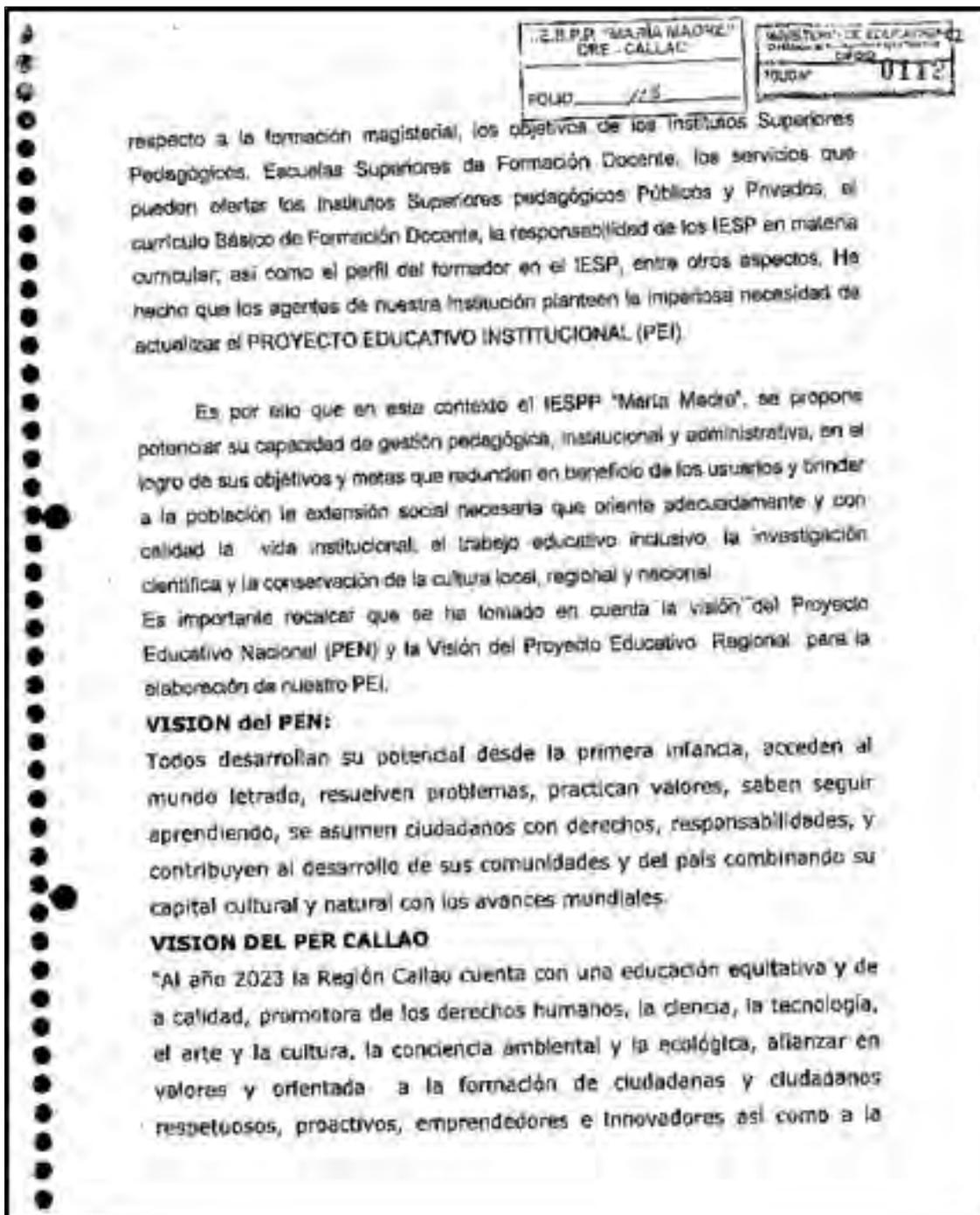
Proceso de solicitud de pagos					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Producto	Cliente
1	Jefatura de Formación en Servicio	Informe que indica culminación de módulos	Proceso de solicitud de pagos	Pago a profesores	Profesores del programa auxiliar
		Conformidad del servicio			

Tabla P8: PEPSU de Generación de Ingresos Económicos- Programa Alternativo

Proceso del programa alternativo					
Nivel	Proveedores	Entradas	Proceso	Producto	Cliente
0	Jefatura del Área de Primaria y CEI	Plan del programa alternativo	Proceso del programa alternativo	Informe mensual del programa alternativo	Dirección
	Dirección	Resolución autorizando la ejecución del programa alternativo			Jefe de Unidad Administrativa
	Padres	Boucher		Recursos propios	IESP María Madre
	Profesores del programa alternativo	Conocimiento y experiencia			

ANEXO Q: Revisión documental

Figura Q1: Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Proyecto Educativo Regional del Callao (PER) en el PEI 2012-2016



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015a).

Figura Q1: Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Proyecto Educativo Regional del Callao (PER) en el PEI 2012-2016 (continuación)

I.E.S.P.R. "MARÍA MADRE" DRE - CALLAO	MINISTERIO DE EDUCACIÓN
FOLIO <u>///</u>	FOLIO N° <u>0111</u>

construcción de una sociedad educadora, participativa, inclusiva y saludable"

Entendemos por sociedad educadora, participativa, inclusiva y saludable lo siguiente:

- Sociedad Educadora:

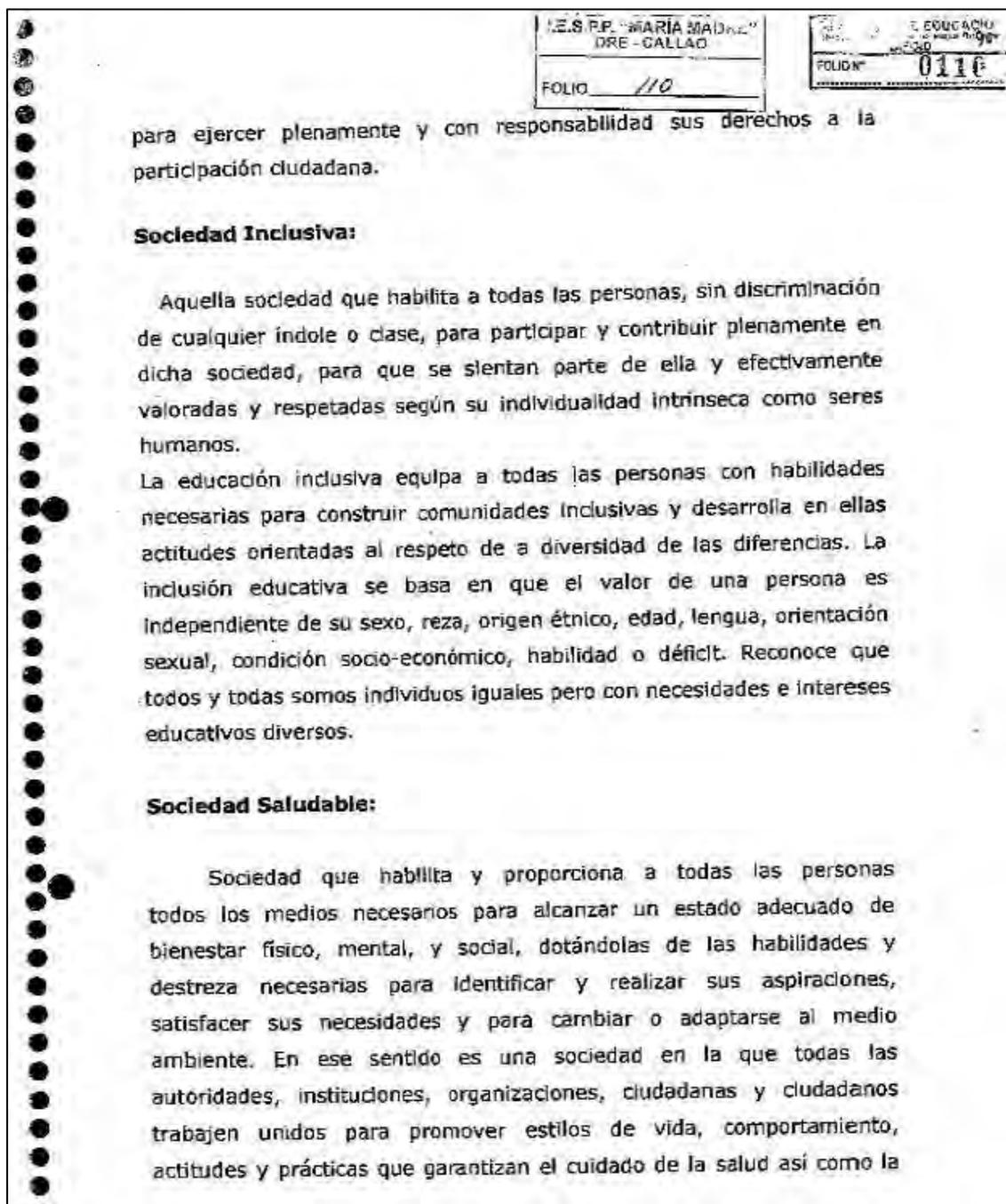
Aquella sociedad en la que todos educan y todos aprenden. Es decir involucrando a la familia, organizaciones comunales, gremios, organizaciones políticas, sociales y culturales en general, así como a empresas, medios de comunicación y diversas instancias del Estado: Gobierno local, Regional, Nacional y Organismos públicos. Se orienta al enriquecimiento y despliegue de las potencialidades y aprendizajes personales, sociales, ambientales y laborales para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la promoción del desarrollo humano.

Sociedad participativa:

Sociedad que promueve y habilita los mecanismos y condiciones para que todas las personas participen plenamente y con responsabilidad, según sus necesidades e intereses en la vida política, social e institucional de la región. Es una sociedad que promueve y sostiene espacios para la cooperación, el diálogo, la concertación y deliberación democrática, que involucra a las personas en la toma de decisiones y pone a su disposición información oportuna, adecuada y suficiente para ello. La escuela es un espacio de gestión democrática en el que todos los sectores de la comunidad educativa tienen voz y participan a través de sus representantes en la definición, ejecución y proyecto educativo. Educa a las personas en sólidos valores democráticos y las dota de las competencias y capacidades necesarias

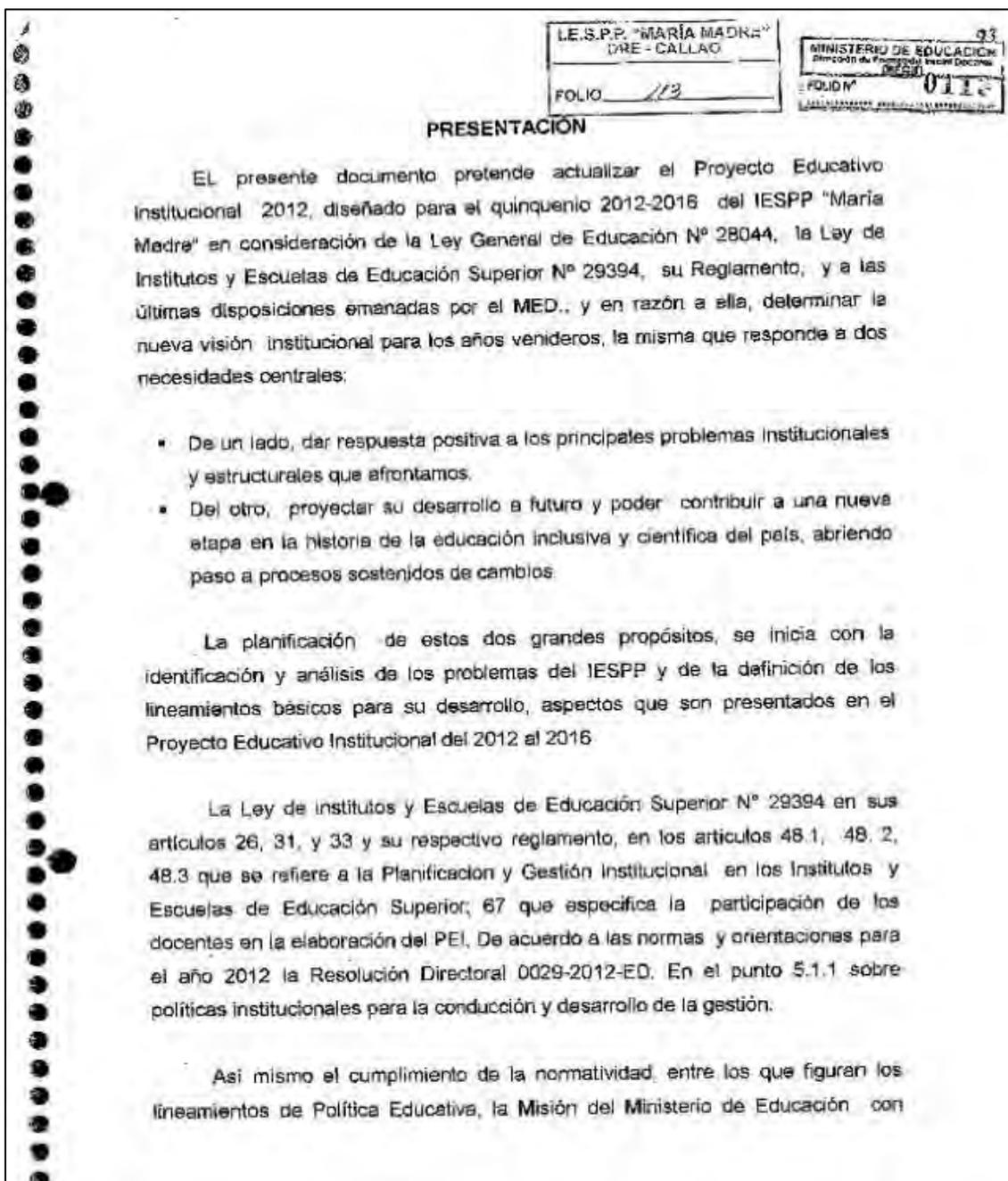
Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015a).

Figura Q1: Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Proyecto Educativo Regional del Callao (PER) en el PEI 2012-2016 (continuación)



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015a).

Figura Q1: Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Proyecto Educativo Regional del Callao (PER) en el PEI 2012-2016 (continuación)



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015a).

Figura Q2: Resolución Directoral N° 047-2015/DG-IESPP MARIA MADRE

"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"

 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO	 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO FOLIO N° 0116	 I.E.S.P.P. "MARIA MADRE" DRE - CALLAO FOLIO 116
--	--	--

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°047-2015/DG-IESPP MARIA MADRE

Callao, 22 de abril del 2015

VISTO:

En reunión del Consejo Directivo, para la revisión y aprobación del Proyecto Educativo Institucional, y:

CONSIDERANDO:

Que es deber del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público, velar por el cumplimiento de las normas establecidas por el Ministerio de Educación.

Que, el IESPP "MARIA MADRE", requiere contar con un documento de gestión como es el Proyecto Educativo Institucional, atendiendo a nuevas situaciones propias de una Institución que evoluciona al compás de los tiempos y de las disposiciones que se amanajan de los Órganos de Dirección, Supervisión y Control.

Que, de conformidad con la Constitución Política del Perú; Ley 28044 "Ley General de Educación, y su Reglamento aprobado por D.S. N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación; Ley N° 29384 "Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior" y su Reglamento aprobado por D.S. N° 004-2010-ED; Ley N° 29944 "Ley de Reforma Magisterial", Ley 27050 "Ley General de la Persona con Discapacidad", DS 022-2004-ED, RM N° 0023-2010-ED "Plan de Adecuación de los Institutos de Educación Superior de la Ley 29394"; RM N° 048 2013-ED "que aprueba la Directiva N° 002-2013/MINEDU/VMGP DIGESUTP-DESP, Normas y Orientaciones para el Desarrollo de las Actividades Académicas durante el año 2013 en Institutos y Escuelas de Educación Superior de Formación Docente y Artística a nivel nacional"; RD N° 095-2012-DGIESPP MARIA MADRE, "Reglamento de Prácticas", RD N° 1090-2001-ED Estructura Curricular Diversificada de Educación Primaria Adaptada a Educación Especial", RD N° 0185-2010-ED Estructura Básica Nacional para la Carrera Profesional de Profesor de Educación Primaria", Constancia de Adecuación Institucional N° 0018-DIGESUTP-2011".

SE RESUELVE:

1. **APROBAR** el Proyecto Educativo Institucional 2012-2016 del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "MARIA MADRE"
2. **ENCARGAR** a la Unidad Académica, Área Académica, Secretaría Académica y Jefatura de Formación en Servicio, dar cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, aprobado por la presente Resolución.
3. **COMUNICAR** al personal jerárquico, docentes, estudiantes, administrativos y la comunidad en general la aplicación y cumplimiento del presente documento.

Regístrese, Comuníquese y Archívese


Lits. María Emilia Ponce Reyna Co. Casaux
DIRECTORA GENERAL
IESPP "MARIA MADRE"

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015b).

Figura Q3: Actas y fotos que registran la actualización del PEI 2012-2016

**Instituto de Educación Superior
Pedagógico Público
María Madre**

LE.S.P.P. "MARÍA MADRE"
DRE - CALLAO

FOLIO 016

Unidad Académica

FOUCH 0019

**ASISTENCIA DE DOCENTES NOMBRADOS
A LA REUNIÓN DE COORDINACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN**

FECHA: 17/09/2014
HORA: 11:30 AM
LUGAR: SALA DE REUNIONES DE LA DIRECCION GENERAL

AGENDA:

- Elaboración del PEI

N°	DOCENTES	FIRMA
01	API CASTILLO ALDO	<i>[Firma]</i>
02	CERON SALAZAR NORMA	<i>[Firma]</i>
03	CHIRINOS BOJORQUEZ ANDREA	<i>[Firma]</i>
04	CHUQUILLANQUI NARVARTE ALICIA	<i>[Firma]</i>
05	SUAREZ MUCHA CHRISTIAN	<i>[Firma]</i>
06	VALLEJOS SALCEDO ELIZABETH	<i>[Firma]</i>

Atentamente



[Firma]

ALBERTO HUANAN CHARCAPE
Jefe de Unidad Académica del ICSPP "MM"

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015c).

Figura Q3: Actas y fotos que registran la actualización del PEI 2012-2016 (continuación)

**ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN DE DIRECCIÓN GENERAL Y PERSONAL
DOCENTE NOMBRADO**

I.E.S.P.P. "MARÍA MADRE"
DRE - CALLAO

FOLIO 017

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL
DRE - CALLAO

FOUN 0020

SIENDO LAS 11:30 DEL DÍA 17 DE SETIEMBRE DEL 2014 EN LA DIRECCIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO MARÍA MADRE, SE REUNIÓ EL LIC. ADALBERTO DIONISIO HUAMÁN CHARCAPE, DIRECTOR (S) DEL IESPP MARÍA MADRE CON EL PERSONAL DOCENTE NOMBRADO, CON LA FINALIDAD DE PLANIFICAR LAS ACCIONES PARA EL TRATAMIENTO Y DESARROLLO DEL PEI.

- 1.- EL DIRECTOR(S) ABRÓ LA SESIÓN PROCEDIENDO A INFORMAR SOBRE LA SITUACIÓN DEL INSTITUTO, LA coyuntura actual, el proceso de acreditación y los retos para organizar el trabajo.
- 2.- LUEGO DE ESCUCHAR LAS DIVERSAS OPINIONES SE TOMÓ LOS SIGUIENTES ACUERDOS:

PRIMERO.- FORMAR COMISIONES PARA TRABAJAR EL PEI DESDE SUS DIVERSAS PARTES, TAL COMO SIGUE:

- a) Marco Normativo.- (Lic. Christian Suárez M.- Lic. Luz Chuquillanqui N.)
- b) Diagnóstico (Lic. Andrea Chirinos B. – Lic. Elizabeth Vallejos S.)
- c) Propuesta Pedagógica (Mag. Aldo Apí C.- Lic. Norma Cerón S.)
- d) Propuesta de Gestión.- (Lic. Adalberto Huamán Ch.-Lic. María Enith Pinelo Reyna de Casaux).

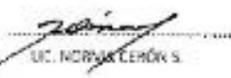
SEGUNDO.- SE ACORDÓ TAMBIÉN LLEVAR A CABO REUNIONES DE SOCIALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL TRABAJO DE CADA COMISIÓN LOS DÍAS MIÉRCOLES A LA MISMA HORA. PARA TAL EFECTO, EL CRONOGRAMA QUEDÓ DE LA SIGUIENTE FORMA:

- a) 01.10.14 Marco Normativo.- (Lic. Christian Suárez M.- Lic. Luz Chuquillanqui N.)
- b) 15.10.14 Diagnóstico (Lic. Andrea Chirinos B. – Lic. Elizabeth Vallejos S.)
- c) 22.10.14 Propuesta Pedagógica (Mag. Aldo Apí C.- Lic. Norma Cerón S.)
- d) 29.10.14 Propuesta de Gestión.- (Lic. Adalberto Huamán Ch.-Lic. María Enith Pinelo Reyna de Casaux).

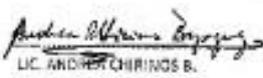
TERCERO.- LA METODOLOGÍA DE TRABAJO SERÁ EXPOSICIÓN POR MEDIO DEL PPT, RECEPCIÓN DE APORTES Y SISTEMATIZACIÓN.

SIENDO LAS 1:30 PM SE DA POR CONCLUIDA LA REUNIÓN FIRMANDO LOS ASISTENTES EN SEÑAL DE CONFORMIDAD.


 LIC. ADALBERTO HUAMÁN CH.


 LIC. NORMA CERÓN S.


 LIC. CHRISTIAN SUÁREZ M.


 LIC. ANDREA CHIRINOS B.


 LIC. LUZ CHUQUILLANQUI N.


 LIC. ELIZABETH VALLEJOS S.

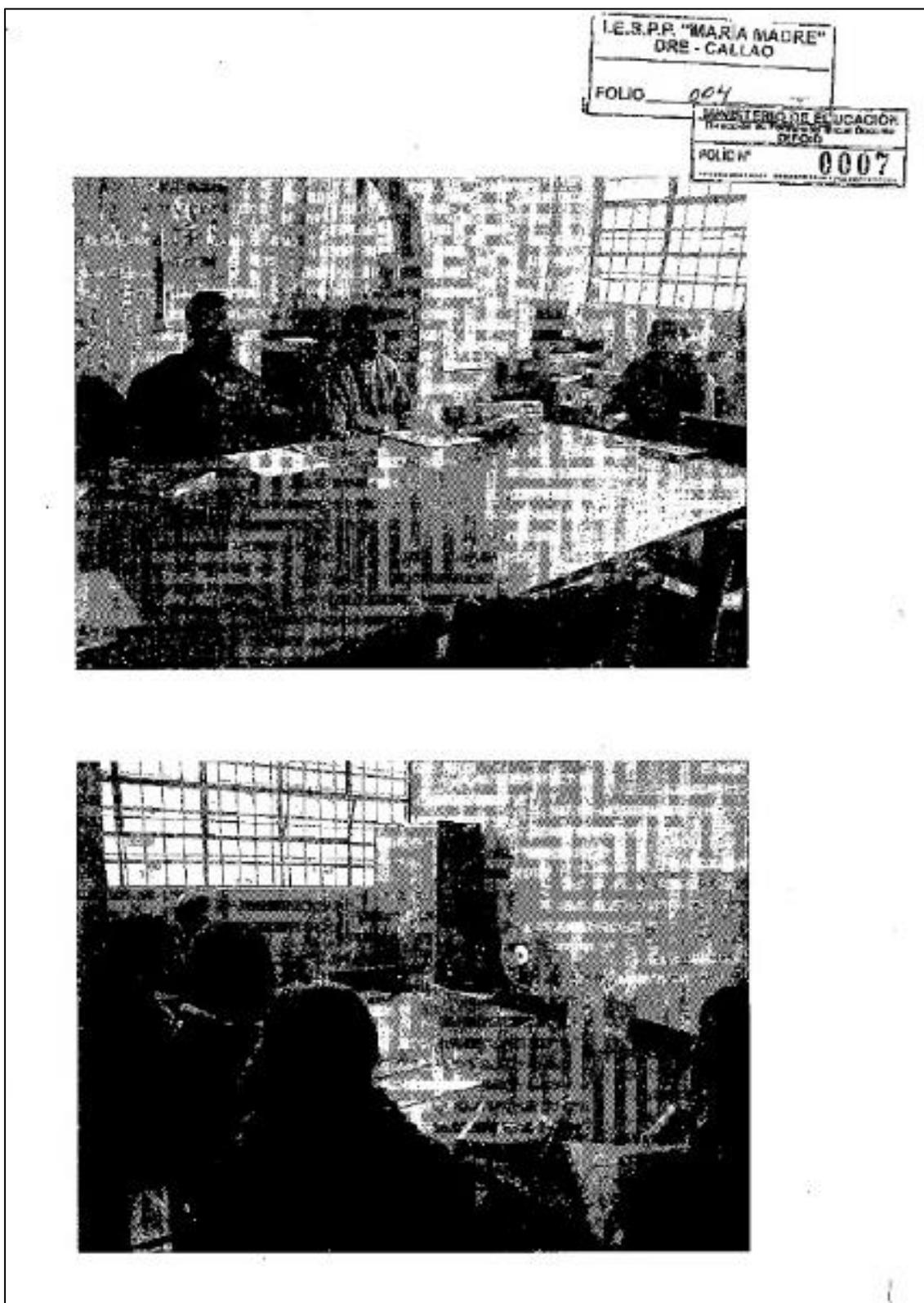

 MAG. ALDO APÍ C.




 LIC. ADALBERTO DIONISIO HUAMÁN CHARCAPE
 DIRECTOR (S)

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015c).

Figura Q3: Actas y fotos que registran la actualización del PEI 2012-2016 (continuación)



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015c).

Figura Q4: Resolución Directoral N° 094-2015/ DG-IESPP MARIA MADRE

<p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO</p>	<p>INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR Pedagógico Público "María Madre"</p>	<p>I.E.S.P.P. "MARIA MADRE" DRE - CALLAO</p> <p>FOLIO 023</p>
---	---	---

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 094-2015/DG-IESPP MARÍA MADRE

Callao, 15 de setiembre del 2015

VISTO:

Los Planes de Trabajo del presente año de la Unidad Académica, Área Académica de Educación Primaria, Secretaría Académica, y el Programa Académico de Formación en Servicio; y

CONSIDERANDO:

Que, es deber del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "María Madre", velar por el cumplimiento de las normas establecidas por el Ministerio de Educación.

Que, habiendo la necesidad de establecer un Plan Anual de Trabajo para el desarrollo del Año Académico 2015 del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "María Madre".

Que, de conformidad con las Constitución Política del Perú; Ley 28044 "Ley General de Educación, y su Reglamento aprobado por D.S. N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación; Ley N° 29394 "Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior" y su Reglamento aprobado por D.S. N° 004-2010-ED; Ley N° 29944 "Ley de Reforma Magisterial"; Ley N° 29973 Ley General de la Persona con Discapacidad; RM N° 0023-2010-ED "Plan de Adecuación de los Institutos de Educación Superior de la Ley 29394"; RM N° 046-2013-ED "que aprueba la Directiva N° 002-2013/MINEDU/VMGP-DIGESUTP-DESP, Normas y Orientaciones para el Desarrollo de las Actividades Académicas durante el año 2013 en Institutos y Escuelas de Educación Superior de Formación Docente y Artística a nivel nacional"; RD 1000-2001-ED Estructura Curricular Diversificada de Educación Especial en adaptación a Educación Primaria de Formación Docente, RD 1113-2004-ED Estructura Curricular de Formación Magisterial en Computación e Informática en los ISP., Constancia de Adecuación Institucional N° 0018-DIGESUTP-2011, Proyecto Educativo Nacional-PEN, Proyecto Educativo Regional-PER y Proyecto Educativo Institucional-PEI-2015.

SE RESUELVE:

1. **APROBAR** el Plan Anual de Trabajo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "María Madre", para el año Académico 2015.
2. **ENCARGAR** a las Jefaturas, velar por la aplicación del presente reglamento.
3. **COMUNICAR** al personal jerárquico, docentes, alumnos, administrativos y la comunidad en general la aplicación y cumplimiento del presente documento.

Regístrese, Comuníquese y Archívese

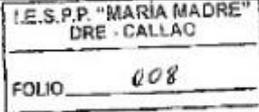
MEPR/DGIESPPMM
rsm/edg



Ux. María Estela Pinedo Reyes de Casaux
DIRECTORA GENERAL
IESPP "MARIA MADRE"

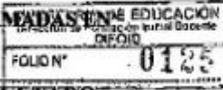
Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015d)

Figura Q5: Cuadro de Evaluación de Avance de Actividades y Programas en el PAT.




INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO MARIA MADRE

CUADRO DE EVALUACION DE AVANCE DE ACTIVIDADES CRONOGRAMADAS EN EL PAT SEMESTRE 2015-I



ACTIVIDADES	AVANCES			RESULTADO
	Inicio	Proceso	Cumplido	
Planificación, Organización y Preparación de Documentos y Materiales para el Año Académico 2015.			X	.Se cumplió elaborando cada Jefatura sus respectivos Planes anuales.
Matrícula Semestre Académico 2015- I.			X	La Secretaría Académica aplicó el SIAGES, Nominas visadas
Actividad de Integración Institucional (Taller)			X	La Coordinación de Tutoría programo un taller. Informe
Inicio del Año Académico 2015.			X	Ceremonia de Apertura.
Especialización de Docentes de la I.E. de Aplicación.			X	El 90% de docentes de la IE de Aplicación participan de la especialización programado por el MINEDU
Día de la Madre			X	Ceremonia General. Informes
Actividades con fines de acreditación		X		Todo el personal trabajó en el cumplimiento de los estándares
Simulacro de Desastres Naturales			X	Se cumplieron de acuerdo a lo programado por el MINEDU.- Informes.
Supervisión Académica del Semestre 2015 - I			X	La Unidad Académica realizó el Monitoreo correspondiente.- Informe.
Muestra multicultural de las Regiones del Perú			X	El Taller e Danzas realizó una Muestra por Fiestas Patrias.- Informe.
Clausura del Semestre Académico 2015 - I.			X	Se realizó la Ceremonia de Clausura y de Fiestas Patrias

Julio 2015



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015e).

Figura Q5: Cuadro de Evaluación de Avance de Actividades y Programas en el PAT. (continuación)

ACTIVIDADES		AVANCES			RESUMEN DE AVANCE
		Inicio	Proceso	Cumplido	
Matrícula Semestre Académico 2015 - II.				X	La Secretaria Académica cumplió con la matrícula de acuerdo a indicaciones del MINEDU. Nóminas visadas.
Inicio del Semestre Académico 2015 - II.				X	Ceremonia de Apertura- Informe
Supervisión Académica del Semestre 2015 - II				X	Se desarrollo la Supervisión y el Monitoreo 2015 -II por la Unidad Académica
Aplicación del plan de Mantenimiento Institucional.				X	Se ejecutó el Plan de Mantenimiento 2015- I y la del FEN,-WASICHAY, a través del Comité correspondiente- Informe en la DREC
Especialización de Docentes de la I.E. de Aplicación.				X	Culminación de la especialización de los docentes de la IE de Aplicación.
Capacitación de Docentes y Administrativos			X		Los docentes se capacitaron mas no los Administrativos.
Actividades con fines de acreditación				X	Se continuará con los procedimientos para el logro de los estándares para la acreditación. Informe
Simulacro de Desastres Naturales				X	Se ejecutó todos los Simulacros programados para el pte. Año. Informe
Semana de la Juventud.				X	Se desarrolló actividades culturales y deportivas- Informe.
Evento Académico sobre "Día de la Inclusión Educativa"				X	La IE de Aplicación desarrollo un programa con los docentes estudiantes y Padres de Familia. Informe
XXVI Aniversario del IESPP María Madre				X	La IE de Aplicación desarrollo un programa con los docentes estudiantes y Padres de Familia. Informe
Acompañamiento Académica del Semestre 2015 - II				X	La Unidad Académica con Apoyo de la Dirección general realizaron el acompañamiento

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015e).

Figura Q6: Informe N°90-2015/UA-IESPP MARÍA MADRE

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "MARÍA MADRE"		MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección de Promoción y Apoyo Docente FOLIO N° 0340	I.E.S.P.P. "MARÍA MADRE" DRE - CALLAO FOLIO: 142
		UNIDAD ACADÉMICA Instituto De Educación Superior Pedagógico Público "MARIA MADRE" TRAMITE DOCUMENTARIO 23 DIC 2015	
INFORME N° 90 - 2015/UA-IESPP MARÍA MADRE			
A	:	LIC. MARÍA ENITH PINEDO REYNA DE CASAUX Directora General	Exp. N° 1873
DE	:	LIC. ADALBERTO D. HUAMÁN CHARCAPE Jefe de Unidad Académica	Folios: 07 Firma <i>[Firma]</i>
ASUNTO	:	INFORME FINAL SOBRE LAS ACCIONES DESARROLLADAS POR LA UNIDAD ACADÉMICA EN EL AÑO 2015.	
FECHA	:	MARTES 22 DE DICIEMBRE 2015.	

Es grato dirigirme a Ud., para expresarle mi saludo cordial y mediante la misma informarle sobre las Acciones desarrolladas por la Jefatura de la Unidad Académica el año 2015 que concluye:

LOGROS:

1.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

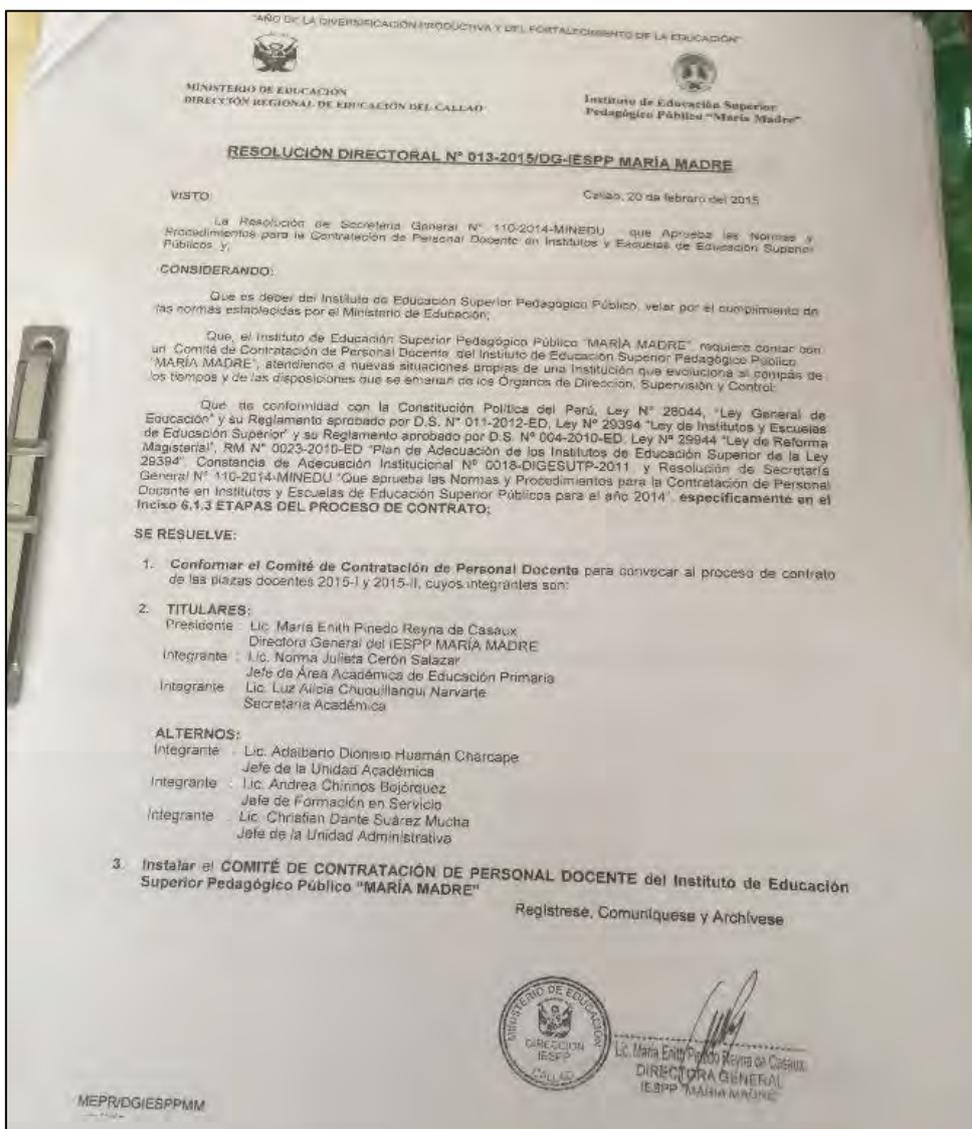
- Se presento a Dirección General el Plan de trabajo Anual correspondiente al Año Académico 2015 siguiendo los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.
- Se participo como ente Coordinador en la elaboración de los Cuadros de Horas y Horarios de horas lectivas y no lectivas respectivos para los Semestres 2015 - I y Semestre 2015 - II.
- Se distribuyo la Carga horaria a los Docentes Estables y Contratados en general según cronograma establecido:

Semestre Académico 2015 - I: Api Castillo, Aldo; Cerón Salazar, Norma; Chirinos Bohórquez, Andrea; Suarez Mucha, Christian; Vallejo Salcedo, Elizabeth; Aguirre Ventura, Lidia; Apaza Mamani, Renzo; Carbajal Victoria Adela; Reátegui Tassca, Jimmy; Pérez Samanamud, Miguel; Sota Jiménez Anita; Torre Dávila, Gedeón; Zevallos Loyola, Gloria y Zubieta Quiñones, Sergio. Docentes de Programa de Especialización: Rould Santillan, Ada Gabriela; Berdejo Paz, Ana Teresa; Ríos Enrique, Tania Beatriz. en total 12 docentes contratados. En total, 6 docentes estables y 12 docentes contratados.

Semestre Académico 2015 - II : Api Castillo, Aldo; Cerón Salazar, Norma; Chirinos Bohórquez, Andrea; Suarez Mucha, Christian; Vallejo Salcedo, Elizabeth; Aguirre Ventura, Lidia; Apaza Mamani, Renzo; Carbajal Victoria Adela; Reátegui Tassca, Jimmi; Pérez Samanamud, Miguel; Sota Jiménez Anita; Torre Dávila, Gedeón; Zevallos Loyola, Gloria y Zubieta Quiñones, Sergio. Docentes de Programa de Especialización: Barboza Chicoma, Verónica; Viviano Ramírez, Sandra; Cotillo Contreras, Ruth. En total, 6 docentes estables y 12 docentes contratados.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015f)

Figura Q7: Resolución Directoral N°013-2015/DG-IESPP-MARÍA MADRE



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015g)

Figura Q8: Reglamento Institucional- Personal docente

2.5 DEL PERSONAL DOCENTE

Art. 121º.- Los docentes del nivel superior son profesionales con sólidos valores, tales como: responsabilidad, ética, compromiso, identidad institucional y nacional; que ejercen la docencia actualizándose permanentemente, con visión de futuro, ejerciendo un liderazgo proactivo en la Comunidad educativa, tomando acertadas decisiones respecto al Proceso educativo, orientando su gestión pedagógica hacia propuestas innovadoras y de apertura al cambio.

Art. 122º.- Los docentes pueden ser nombrados, contratados, destacados o reasignados.

Art. 123º.- Para ejercer la docencia en el IESPP María Madre se requiere:

- Título profesional en la carrera o programa en la que desempeñará su labor.
- Experiencia laboral, mínima de tres (3) años en el área o especialidad.
- No registrar antecedentes penales, ni judiciales, ni haber sido sancionado administrativamente en los últimos cinco (5) años.
- Ser miembro del Colegio de Profesores del Perú o Colegio Profesional de su especialidad.
- Haber aprobado el concurso público para nombramiento o contrato.
- Asumir con responsabilidad el compromiso de trabajar para alcanzar la visión Institucional y cumplir la Misión del IESPP María Madre.
- La Comisión de Contratación deberá cumplir con el siguiente procedimiento:
 - Informe de requerimiento de docentes para el semestre programado.
 - Convocatoria del Concurso.
 - Presentación de Expedientes.
 - Evaluación de Expedientes
 - Publicación de Expedientes Aptos
 - Evaluación de Sesión de Aprendizaje y Entrevista.
 - Presentación de Cuadro de Mérito.
 - Recepción y Absolución de reclamos.
 - Adjudicación de Plazas.
 - Propuestas de Mejoras.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (s.f.)

Figura Q9: Requerimiento de docentes para contrato semestre académico 2015-II



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICO PÚBLICO
"MARÍA MADRE"**

DRE - CALLAO

FOLIO 042

**REQUERIMIENTO DE DOCENTES PARA CONTRATO
SEMESTRE ACADÉMICO 2015 - II**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección de Formación Inicial Docente
DFOID
FOLIO N° 0191

CANT. DE DOCENTES	ESPECIALIDAD
1	MATEMÁTICA – COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA
1	COMUNICACIÓN
2	PRIMARIA
1	INGLÉS
2	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA
1	DANZAS FOLKLÓRICAS
1	ARTES PLÁSTICAS
1	PSICOLOGÍA ESPECIALIZADA
1	RETARDO MENTAL
1	AUDICIÓN Y LENGUAJE

CRONOGRAMA

1. Convocatoria	30 de julio 2015
2. Presentación de expedientes	30 de julio al 04 de agosto 2015
3. Resultados de Evaluación de Expedientes	05 de agosto 2015
4. Atención a Expedientes observados	06 de agosto 2015
5. Entrevista y Clase modelo	06 de agosto 2015
6. Publicación de resultados	07 de agosto 2015

REQUISITOS:

- Currículum Documentado (documentos fedateados)
- Experiencia mínima 3 años en su especialidad
- Disponibilidad inmediata. Completa - (40 HORAS)
- Mayor información: Telef. – **4841 433 - 5753660**
- Av. Japón s/n Cuadra 5. Ciudad Satélite Santa Rosa-Callao
Mercado Santa Rosa (Av. Tomas Valle) ó CE. Sor Ana de los Angeles (espalda) Av. Pacasmayo.

Callao, 30 de julio del 2015

**COMISIÓN DE CONTRATACIÓN
DE DOCENTES**

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015h)

Figura Q10: Perfil del docente en el PEI 2012-2016

producción de los cambios sociales y económicos y en el aporte de UGB a este, al desarrollo integral del país.

g. Promover en el personal del Instituto, una mentalidad empresarial y de liderazgo para la eficiencia y eficacia del servicio.

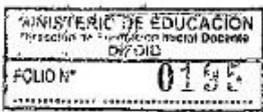
h. Actuar con justicia, objetividad e imparcialidad para motivar el clima social armónico.

PERFIL DEL DOCENTE

1. Poseer una formación profesional, unido a una situación de estar bien preparado y en capacitación permanente, identificándose con la visión, misión e ideario del Instituto.
2. Es un agente educativo que promueve la investigación, el cambio con una convicción y libertad para propiciar la excelencia y calidad educativa.
3. Tener una visión integral coherente y orgánica de la persona humana, de la familia, la comunidad, el país, el mundo y la vida para promover y transmitir valores en su acción educativa.
4. Poseer una actitud humanista, científica, tecnológica y cultural, con una escala de valores, que incluya una educación para la vida, el trabajo, el desarrollo, la democracia y la paz; es decir, una búsqueda de la realización personal y compromiso social solidario.
5. Respetar y aceptar al educando como personal, estimulándolo a la conquista de valores.
6. Poseer una elevada autoestima, transmitiendo una personalidad segura y decidida.
7. Reflejar calidad profesional y humana en su trato cordial y fraterno hacia los educandos, compañeros de trabajo, padres de familia, cultivando las buenas relaciones con tolerancia, lenguaje mesurado y alturado que fomente la amistad, la comprensión mutua, la cooperación.
8. Es comprensivo, reflexivo, autocrítico y con una interioridad que lo sensibiliza con la comunidad educativa.
9. Orienta sus acciones hacia la búsqueda continua de la justicia y la paz en el ámbito institucional.
10. Propicia el trabajo en equipo como miembro activo de una comunidad educativa viva y dinámica.
11. Busca el desarrollo de todas las potencialidades del educando para que logre su formación integral.
12. Ser ejemplo para los educandos en el respeto a la salud integral y la vitalidad, manteniendo su cuerpo y mente sana y fuerte.
13. Mantener conjuntamente con los educandos los hábitos de reflexión, diálogo sobre el bien y potencializando una conciencia moral, cívica, patriótica y religiosa.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015a)

Figura Q11: Acta del proceso de contrato docente del semestre 2015-II

	<p>I.E.S.P.P. "MARÍA MADRE" DRE - CALLAO</p> <hr/> <p>FOLIO <u>046</u></p>								
<p>III.- Convocatoria.</p> <p>La Dirección General publica y difunde el requerimiento de plazas, con el cronograma establecido por el Comité de Contratación; vía panel institucional y de la Dirección Regional de Educación y Página Web de la Institución. Facebook, iespp.maría madre</p> <p>El Cronograma es el siguiente:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 80%;">1. Convocatoria</td> <td style="text-align: right;">30 de julio 2015</td> </tr> <tr> <td>2. Resultados de Evaluación de Expedientes</td> <td style="text-align: right;">31 de julio 2015</td> </tr> <tr> <td>5. Entrevista y Clase modelo</td> <td style="text-align: right;">01 de agosto 2015</td> </tr> <tr> <td>6. Publicación de resultados</td> <td style="text-align: right;">01 de agosto 2015</td> </tr> </table>		1. Convocatoria	30 de julio 2015	2. Resultados de Evaluación de Expedientes	31 de julio 2015	5. Entrevista y Clase modelo	01 de agosto 2015	6. Publicación de resultados	01 de agosto 2015
1. Convocatoria	30 de julio 2015								
2. Resultados de Evaluación de Expedientes	31 de julio 2015								
5. Entrevista y Clase modelo	01 de agosto 2015								
6. Publicación de resultados	01 de agosto 2015								
<p>IV.- Presentación de Expedientes</p> <p>La presentación de expediente se recepciona según cronograma hasta el 30 de Julio del 2015 en horas de oficina, de 8 am., a 4 pm., según los requisitos establecidos por la Resolución de Secretaría General N° 110-2014-MINEDU. "Normas para la Contratación de Personal Docente en Instituto de Educación Superior Pedagógico".</p>									
<p>V.- Evaluación de Expedientes</p> <p>Mediante Acta de Instalación de la Comisión de Contratación de Docentes para el Semestre 2015 – II, de fecha 23 de Julio del 2015, se evalúan 16 expedientes recepcionados, distribuyéndose de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Del Área de Primaria: <ul style="list-style-type: none"> - Carbajal Victoria Adela - Sota Jiménez Anita 2.- Del Área de Educación Especial Retardo Mental: <ul style="list-style-type: none"> - Cotillo Contreras, Ruth Yesenia - Jimenez Rengifo, Kriseida Maribel - Ordinola Boggiano, Jose Luis 3.- Del Área de Educación Especial Audición y Lenguaje: <ul style="list-style-type: none"> - Barboza Chicoma, Verónica Midalla - Zapata García, Darcy Margot 4.- Del Área de Informática y Computación: <ul style="list-style-type: none"> - Aaza Mamani, Renzo - Reategui Tascca, Jimmy Jhonsons 5.- Del Área de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Zevatos Loyola Gloria Luz 6.- Del Área de Ingles <ul style="list-style-type: none"> - Perez Samanamud Miguel Vladímir 7.- Del Área de Matemática-Computación e Informática <ul style="list-style-type: none"> - Torre Dávila Geceón Dermio 8.- Del Área Danza y Educación Física <ul style="list-style-type: none"> - Aguirre Ventura Lidia Zenaida 									

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015i)

Figura Q11: Acta del proceso de contrato docente del semestre 2015-II (continuación)

<p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección de Formación Inicial Docente DIFOID</p> <p>FOLIO N° 0136</p>	<p>I.E.S.P.P. "MARIA MADRE" DRE - CALLAO</p> <p>FOLIO 047</p>																								
<p>ACTA DEL PROCESO DE CONTRATO DOCENTE SEMESTRE 2015-II</p>																									
<p>Siendo las 10am del Jueves 30 de Julio del 2015, se reúne en la Sala de Reuniones de la Dirección General los integrantes de la Comisión de Contrato Docente 2015-II; conformado por la Lic María Enith Pinedo Reyna (Directora General del IESPP "María Madre") como Presidenta; Lic. Luz Alicia Chuquillanqui Narvarte (Jefe de Secretaría General) como Vocal y la Lic. Norma Cerón Salazar (Jefe de AAEPEYCEI) como Secretaria.</p>																									
<p>El proceso consta de las siguientes etapas:</p>																									
<p>I. Informe de Unidad Académica sobre requerimiento de docentes para el Semestre 2015-II. II. Conformación del Comité de Contratación. III. Convocatoria. IV. Presentación de Expedientes. V. Evaluación de Expedientes. VI. Evaluación de Sesión de Aprendizaje. VII. Evaluación del Cuadro de Méritos. VIII. Presentación y Absolución de reclamos. IX. Adjudicación de Plazas. X. Propuestas de Mejoras</p>																									
<p>I. Sobre el Informe de requerimiento de docentes para el Semestre 2015-II</p>																									
<p>Con Informe N° 043-2016/UA-IESPP "MARÍA MADRE", la Jefatura de Unidad Académica, solicita la contratación de 12 docentes de las especialidades detalladas a continuación, para la atención de cursos lectivos del Semestre 2015-II:</p>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">ÁREAS</th> <th style="width: 30%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>MATEMÁTICA</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>COMUNICACIÓN</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>PRIMARIA</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>INGLÉS</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>COMPUTACION E INFORMÁTICA</td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td>DANZAS FOLKLORICAS</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>ARTES PLÁSTICAS</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>PSICOLOGIA ESPECIALIZADA</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>RETARDO MENTAL</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td>AUDICIÓN Y LENGUAJE</td><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">TOTAL</td><td style="text-align: center;">12</td></tr> </tbody> </table>		ÁREAS	CANTIDAD	MATEMÁTICA	1	COMUNICACIÓN	1	PRIMARIA	2	INGLÉS	1	COMPUTACION E INFORMÁTICA	2	DANZAS FOLKLORICAS	1	ARTES PLÁSTICAS	1	PSICOLOGIA ESPECIALIZADA	1	RETARDO MENTAL	1	AUDICIÓN Y LENGUAJE	1	TOTAL	12
ÁREAS	CANTIDAD																								
MATEMÁTICA	1																								
COMUNICACIÓN	1																								
PRIMARIA	2																								
INGLÉS	1																								
COMPUTACION E INFORMÁTICA	2																								
DANZAS FOLKLORICAS	1																								
ARTES PLÁSTICAS	1																								
PSICOLOGIA ESPECIALIZADA	1																								
RETARDO MENTAL	1																								
AUDICIÓN Y LENGUAJE	1																								
TOTAL	12																								
<p>II Conformación del Comité de Contratación</p>																									
<p>La Dirección General con fecha 20 de Febrero del 2015, emite la Resolución Directoral N°013-2015/DG-IESPP "María Madre", Instalando la Comisión Institucional de Evaluación para la ejecución del Proceso de Selección de Docentes para Contrato en el Semestre 2015-I y Semestre 2015-II.</p>																									
<p>La Comisión está conformada por:</p>																									
<ul style="list-style-type: none"> - Directora General: Lic. María Enith Pinedo Reyna - Jefe del Área Académica: Lic. Norma Cerón Salazar - Jefe de Secretaría Académica: Lic. Luz Alicia Chuquillanqui Narvarte 																									
<p>VER ANEXO 1. (R.D. N°013-2015/DG-IESPP "María Madre")</p>																									

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015i)

Figura Q12: Acta de verificación correspondiente a las supervisiones a través del Acompañamiento Docente

... el PAT del año anterior o se hace una actualización... que determinó las actividades del año... mencionado en el instituto en el proceso de actualización... el proceso de actualización...

5. Para la formulación del PAT...

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "MARIA MADRE"

ACTA DE VERIFICACIÓN

FECHA: 13/11/2017 HORA: 10 am AULA: 2.1-VII

DOCENTE: VANESSA CHANCAYE CURSO: TALLER: LENGUAJE DE SERVICIOS

SESIÓN: Práctica y Reflexión de Materiales que se usaron en el taller de Servicio y Servicio.

ALUMNOS MATRICULADOS: 09 ASISTENTES: 07 FALTOS: 02

DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Parte de Asistencia: Firmo su ingreso al aula () No Firmo su ingreso ()
- Control de asistencia y tardanzas: Evidencia () No evidencia ()
- Silabo del curso: Evidencia () No evidencia ()
- Sesión de Clase: Evidencia () No evidencia ()
- Corresponde () No corresponde ()

OBSERVACIONES: *Jessy Aranda Norma*

DOCENTE: *[Firma]*

UNIDAD ACADÉMICA: *[Firma]*

UNIDAD ACADÉMICA: MARIA MADRE

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015j)

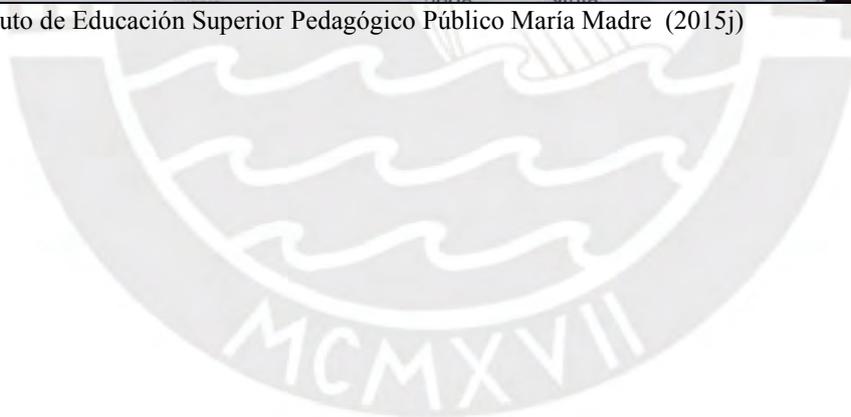


Figura Q13: Evaluación del desempeño docente en el aula semestre académico 2014-1

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección de Formación Docente
DIFODIP
FOLIO N° 0333

I.E.S.P.P. "MARÍA MADRE"
DRE - CALLAO
FOLIO 135

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICO PÚBLICO
"MARÍA MADRE"

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL AULA
SEMESTRE ACADÉMICO
2014-I

A CARGO DE:

DIRECCIÓN GENERAL:	ENITH PINEDO REYNA
JEFATURA DE UNIDAD ACADÉMICA:	ADALBERTO HUAMÁN CHARCAPE
JEFATURA DE AREA CADÉMICA:	NORMA CERÓN SALAZAR
APOYO ADMINISTRATIVO:	YULIANA CARHUALLANQUI CHIRINOS

CALLAO
2014

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2014)

Figura Q13: Evaluación del desempeño docente en el aula semestre académico 2014-1 (continuación)

V.-CONCLUSIONES:

Los alumnos y alumnas del IESPP "María Madre" han evaluado el desempeño de sus docentes, de 8 aulas de las diferentes carreras profesionales de formación docente, con 102 asignaturas programadas en el Semestre Académico 2014 – I., se concluye el siguiente resultado:

Problemática moderada en la Dimensión Personal y Académica del docente,

I.- En la Dimensión Personal:

- En 9 asignaturas programadas, los docentes no asisten con regularidad a sus clases.
- En 9 asignaturas programadas, los docentes llegan tarde al aula con regularidad.
- En 2 asignaturas programadas, el docente no practica el dialogo con los alumnos.
- En 7 asignaturas programadas el docente tiene dificultad en las relaciones interpersonales alumno-profesor a nivel regular.

II.- En la Dimensión Académica:

- En 11 asignaturas programadas, los docentes tienen la costumbre de retirarse antes de terminar su hora programada.
- En 12 asignaturas programadas, los docentes no les han entregado el silabo correspondiente a los alumnos.
- En 11 asignaturas programadas, los docentes dictan sus clases pero no son convincentes.
- En 22 asignaturas programadas, los docentes no están utilizando las didácticas de enseñanza más efectivas para el aprendizaje de sus alumnos.
- En 21 asignaturas programadas, los docentes no utilizan material de apoyo para su clase.
- En 59 asignaturas programadas, los docentes no les informan las calificaciones a sus alumnos.

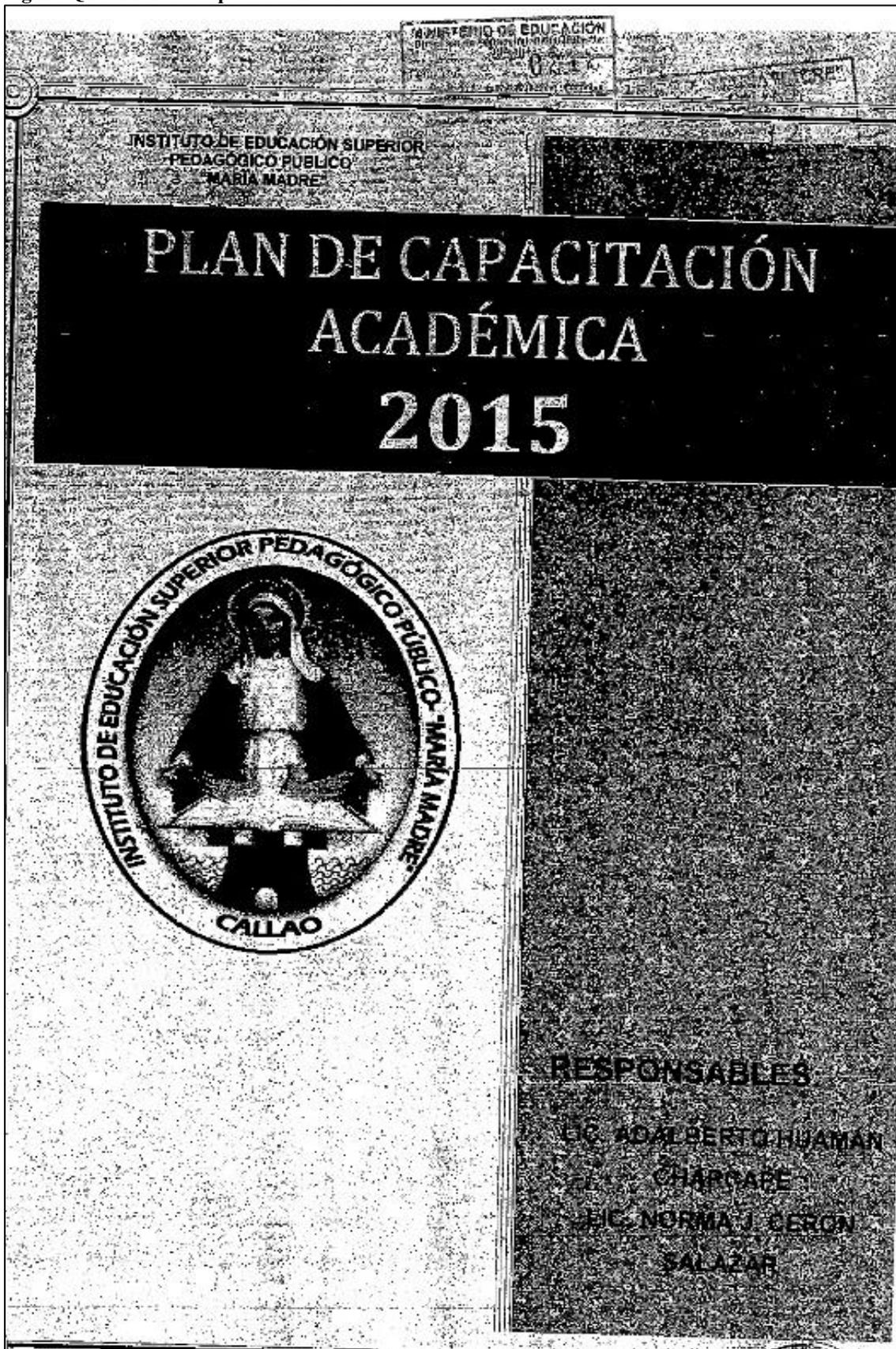
VI.- RECOMENDACIONES:

A implementar en el Semestre Académico 2014 – II.

- Capacitación de la Comunidad Educativa en el Marco del Buen Desempeño docente, cuyo material está colgado en la página Web del Ministerio de Educación, con el propósito de sensibilizar y reflexionar sobre nuestra labor en las aulas.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2014)

Figura Q14: Plan de Capacitaciones 2015



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015k)

Figura Q14: Plan de Capacitaciones 2015 (continuación)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
<p>IV.- OBJETIVOS GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Informar, Asesorar y Capacitar a todo el personal docente del IESPP MARIA MADRE para dar un servicio de calidad, mejorar el servicio educativo y garantizar una educación de calidad en base al perfil del estudiante◆ Realizar cursos y conversatorios técnico pedagógico con todo el personal del IESPP MARIA MADRE con la finalidad de unificar criterios para el desarrollo de la acción educativa en el presente año académico 2014.
<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Organizar y elaborar el Plan de capacitación académica 2014 con los docentes del IESPP María Madre◆ Organizar y ejecutar charlas y conversatorios sobre diferentes temas de acuerdo a la necesidad de los docentes del IESPP MM◆ Organizar y ejecutar conversatorios técnico pedagógicos, relacionados con la problemática de los estudiantes.◆ Asesorar a los docentes en forma individual y grupal de acuerdo a sus necesidades.◆ Realizar reuniones de estudio de casos de situaciones problemática de los estudiantes y/o docentes.◆ Evaluar los resultados de la capacitación aplicando instrumentos de evaluación.◆ Presentar informes semestrales sobre los logros y dificultades obtenidos.◆ Socializar los resultados obtenidos.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015k)

Figura Q14: Plan de Capacitaciones 2015 (continuación)

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "MARIA MADRE"												
V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
ACTIVIDADES	RESP	TEMPORALIZACIÓN							AVANCES			
		N	A	M	J	A	S	25	50	75	100	
01 Inicio del Plan de Capacitación • SICABO. Orientaciones generales para la elaboración del Silabo • Orientaciones generales para el trabajo académico 2015 A Cargo de: Lic. Norma Cerón y Lic. Adalberto Huamán Charcape	DG/UA/ AAEPCEI/ SA	X										
02 • Elaboración de silabos/ asesoramiento individualizado, Formación General • Trabajo académico / Coordinaciones A Cargo de: Lic. Norma Cerón y Lic. Adalberto Huamán Charcape.	UA/ AAEPCEI/ SA	X										
03 • Elaboración de silabos/ asesoramiento individualizado, Formación General • Trabajo académico / Especialización A Cargo de: Lic. Norma Cerón, Lic. Adalberto Huamán Charcape, Lic. Andres Chirinos Bójorquez	UA/AAEPE/ FS	X										
04 PRIMERA REUNIÓN DE INTER APRENDIZAJE A Cargo de: Lic. Norma Cerón y Lic. Adalberto Huamán Charcape. Docentes IESPP	JEFATURAS/ COORDINACIONES/ DOCENTES				X							
05 SEGUNDA REUNIÓN DE INTER APRENDIZAJE A Cargo de: Lic. Norma Cerón y Lic. Adalberto Huamán Charcape. Docentes IESPP	JEFATURAS/ COORDINACIONES/ DOCENTES					X						

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015k)

Figura Q15: Proyectos educativos

<p style="text-align: center;">INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "MARÍA MADRE"</p> <p style="text-align: center;">INFORME N° 042-2015/UA-IESPP "MARÍA MADRE"</p> <p>A : LIC. MARÍA ENITH PINEDO REYNA DE CASAUX Directora General IESPP "María Madre"</p> <p>DE : LIC. ADALBERTO HUAMAN CHARCAPE Jefe de Unidad Académica</p> <p>ASUNTO : Opinión Favorable sobre el Proyecto Educativo Institucional "Actualización Informática y Herramientas Aplicadas a la Educación"</p> <p>REF : Exp N°973/DG/2015/ Se Adjunta Proyecto Educativo Institucional</p> <p>FECHA : Callao, 24 de Julio del 2015</p>	<p style="text-align: center;">I.E.S.P.P. "MARÍA MADRE" DRE - CALLAO</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD ACADÉMICA FOLIO 92</p> <p style="text-align: center;">MINISTERIO DE EDUCACIÓN Instituto de Formación Tecnológica DFOID</p> <p style="text-align: center;">FOLIO N° 0280</p>
---	---

Mediante el presente le hago llegar mis saludos cordiales y paso a comunicarle lo siguiente:

El Profesor Renzo Apaza Mamani del área de Computación e Informática, ha presentado el Proyecto Educativo "ACTUALIZACIÓN INFORMÁTICA Y HERRAMIENTAS APLICADAS A LA EDUCACIÓN".

La Unidad Académica opina favorablemente a la realización del Proyecto en mención, la misma refiere las siguientes características:

- Está dirigida para los alumnos del II al VII ciclo de la Especialidad de Computación e Informática.
- Se desarrollará del 7 al 14 de agosto de 8 a 2pm.
- La modalidad de enseñanza es presencial y a distancia con un acumulado de 80 hrs.
- El Programa Académico ha desarrollar, refiere como temas: FORMATEO, INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN, UTILIZACIÓN DEL SOFTWARE TEAMWEAVER, SOFTWARE CAMTASIA GRABACIÓN DE CLASES, QUEMADO DE CDS, QUEMADO DE DVD Y CRAQUEO, VIRTUAL DJ, RECUPERAR ARCHIVOS BORRADOS CON EL SOFTWARE RECUVA, SONYVEGA.
- El curso será gratuito y los alumnos que soliciten su Certificación tendrán que pagar el costo del Trámite Correspondiente.

Es todo cuanto informo a usted para su conocimiento y demás fines.



ADALBERTO HUAMAN CHARCAPE
Jefe de Unidad Académica del IESPP "MARÍA MADRE"

UA/ADHCH
SenTech

PG: RD. 096-2015/DG.

Ref: 1312-2015/DG c/ Exp. 001-2015-II del P. de. Renzo Apaza.

D.E: U. Acad. c/ Exp. 057-2015/UA.

D.G: Exp. 1332-2015/DG.

S.A: Exp. 973-2015/DG c/ Exp. 123-2015/SA.

DG: Memo 490-2015/DG.

Instituto De Educación Superior Pedagógico Público "MARÍA MADRE"
TRAMITE DOCUMENTARIO

30 JUL 2015

Exp. N° 1064

Folios: Exp. Firma

993-2015/DG.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015)

Figura Q15: Proyectos educativos (continuación)

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICO PÚBLICO
"MARÍA MADRE"**

INFORME N° 057-2015UA-IESPP "MARÍA MADRE"

A : LIC. MARIA ENITH PINEDO REYNA DE CASAUX
Directora General IESPP "María Madre"

DE : LIC. ADALBERTO HUAMAN CHARCAPE
Jefe de Unidad Académica

ASUNTO : Opinión sobre Informe Final del Proyecto Educativo "Actualización
Informática y Herramientas Aplicadas a la Educación"

REF : Exp N°1312/DG/2015 /8e Adjunta Informe Final
RDN°076-2015/DGIESPP

FECHA : Callao, 08 de Setiembre del 2015

I.E.S.P.P. "MARÍA MADRE"
DRE - CALLAO

UNIDAD ACADÉMICA
FOLIO 76

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección de Formación Inicial Docente
DIFCID
FOLIO N° 0274

Por la presente reciba mis saludos cordiales y por la misma le hago llegar mi apreciación acerca del Informe Final del Proyecto Educativo "ACTUALIZACIÓN INFORMATICA Y HERRAMIENTAS APLICADAS A LA EDUCACIÓN", aprobado con RDN°076-2015/DG-IESPP "MM" realizado por el docente Renzo Apaza Mamani.

El Proyecto se desarrolló de manera regular cumpliéndose con los objetivos programados, en las fechas, días y horas establecidas del 7 al 25 de agosto acumulando un total de 80 horas programadas.

En los participantes hubo 28 preinscritos, alumnos de la carrera de computación e informática de los diferentes ciclos de nuestra institución, de las cuales cumplieron con criterios de certificación solo el 60% de ellos, correspondiente a 18 alumnos que pueden solicitarlo.

Felicitemos el trabajo del docente por su dedicación y atención a las necesidades del estudiante, aportando en su formación y desarrollo profesional a través de este Proyecto realizado de manera gratuita.

Sugerimos reconocer y estimular la iniciativa del docente Renzo Apaza Mamani, por su vocación docente y valiosa colaboración en la formación de los estudiantes. Asimismo, trasladar a la Unidad Administrativa las dificultades y sugerencias sobre los equipos de cómputo para posteriores talleres que se realicen.

Es todo cuanto informo a usted para su conocimiento y demás fines.



Unidad Académica del IESPP "MARÍA MADRE"

UNIDAD ACADÉMICA

A: SA a.c. U. ACAD. T. UAD

c/ Memo 187-2015/DG

R.D. 076-2015/DG

Notas: - Exp. 1312-2015/DG del UAD. T. UAD

DE: S.A. c/ Exp. 125-2015/EA

A: EA: c/ Memo 190-2015/DG

Instituto De Educación Superior Pedagógico Público "MARÍA MADRE"

TRAMITE DOCUMENTARIO

08 SEP 2015

Exp. N° 1332 1430

Folios: Exp. 1312-2015/DG Firma: *[Signature]*

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015)

Figura Q16: Resolución Directoral N° 048-a-2015/DG-IESPP MARIA MADRE

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 Dirección de Promoción Inicial Docente
 DIFOID
 FOLIO N° **0365**
 INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA "MARIA MADRE"
 DRE - CALLAO
 FOLIO 24


MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO


Instituto de Educación Superior
Pedagógica Pública "María Madre"

RESOLUCION DIRECTORAL N° 048-a-2015/DG-IESPP MARIA MADRE

Callao, 27 de Abril del 2015

VISTO El Acta de Reuniones de los Directivos del IESPP María Madre y en cumplimiento al D.S.N° 028-2007 Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales;

CONSIDERANDO:

Que, es deber del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "María Madre", velar por el cumplimiento de las Normas establecidas por el Ministerio de Educación;

Que, la comunidad educativa de manera organizada participa y vigila la gestión de la institución educativa, mediante sus representantes democráticamente elegidos, ejerciendo tales funciones en el periodo de un año;

Que, según Acta de Reuniones del IESPP MARIA MADRE, se considera la necesidad de reestructurar el Comité de Gestión de Recursos y Actividades Productivas y Empresariales, permaneciendo los demás representantes hasta una nueva designación, con la finalidad de asesorar en decisiones con respecto a los trámites de índole administrativo - financiero y económico;

Que, de conformidad con la Constitución Política del Perú: Ley N° 28044 "Ley General de Educación" y su Reglamento Aprobado por D.S. N° 011-2012-ED; Ley N° 27444 Ley de procedimientos Administrativos Generales Ley N° 29394 "Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior" y su Reglamento aprobado por D.S. N° 004-2010-ED; D.S.N° 011-2012-ED Reglamento de Gestión del Sistema Educativo, D.S.N° 028-2007 Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales D.S. N° 304-2013-EF, aprueba la UIT para el año 014, D.S.N° 033-2005-PCM Reglamento de Ética en la Función Pública, Constancia de Adecuación Institucional N° 0018-DIGESUTP-2011, RM N° 0023-2010-ED "Plan de Adecuación de los Institutos de Educación Superior de la Ley 29394";

SE RESUELVE:

- 1.- **RECONOCER** a los Miembros del Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales del IESPP MARIA MADRE, como se designa a continuación:

1. Presidente	:	Lic. María Enith PINEDO REYNA DE CASAUX
2. Secretario	:	Lic. Christian Dante SUÁREZ MUCHA
3. Representante de docentes	:	Lic. Luz Alicia CHUQUILLANQUI NARVARTE
4. Representante de los administrativos	:	Sra. María Graciela RODRIGUEZ MENA
4. Representante de los alumnos	:	Sra. Teresa Juana CLAUDIO SÁNCHEZ
2. **ENCARGAR** a los Miembros del Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales participar, asesorar y vigilar la gestión institucional relacionada a los presupuestos y financiamientos que maneja la institución.
- 3.- **INFORMAR** a la Dirección Regional de Educación del Callao, la instalación del Comité de Gestión de Recursos Financieros del IESPP MARIA MADRE

Regístrese, Comuníquese y Archívese




 Lic. María Enith Pinedo Reyna de Casaux
DIRECTORA GENERAL
IESPP "MARIA MADRE"

MEPR/DGIESPPMM
cmj/dg

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015n)

Figura Q17: Actas de reunión del Comité de Gestión de Recursos Propios en el 2015

ACTA DE REUNIÓN DE RECURSOS PROPIOS	I.E.S.P.P. "MARIA MADRE - CALLA" FOLIO <u>22</u> MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección de Formación y Desarrollo Profesional FOLIO N°
<p>Siendo las 10.15 a.m. del 20 de mayo del 2015 se reúnen en la Dirección General los miembros del Comité de Recursos del IEPP "María Madre", para ver los gastos que se va ejecutar en el calendario del mes de mayo, viendo la prioridad en la atención a los estudiantes y a las oficinas administrativas.</p> <p>Se acuerda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ejecutar el pago del personal administrativo y de servicio.2. Ejecutar los pagos de servicio de telefonía fija y internet.3. Realizar la compra de un reloj marcador digital para el mejor control del personal. <p>Siendo las 11.30 a.m. concluye la reunión.</p> <p>Estando de acuerdo los miembros del comité de gestión de recursos propios, firmando el presente documento:</p> <p>ENITH PINEDO REYNA ALICIA CHUQUILLANQUI NARVARTE CHRISTIAN SUÁREZ MUCHA MARITA RODRIGUEZ MENA</p> 	

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015q)

Figura Q17: Actas de reunión del Comité de Gestión de Recursos Propios en el 2015 (continuación)

ACTA DE REUNIÓN DE RECURSOS PROPIOS	I.E.S.P.P. "MARIA MADRE - CALLA" FOLIO <u>23</u>
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección de Perfeccionamiento y Dificultad FOLIO N° <u>0</u>

Siendo las 10.00 a.m. del 10 de marzo del 2015 se reúnen en la Dirección General los miembros del Comité de Recursos del IEPP "María Madre", para ver los gastos que se va ejecutar en los calendarios de los meses siguientes, viendo la prioridad en la atención a los estudiantes y a las oficinas administrativas, ya que presupuestalmente, este año no se cuenta con la meta de atención y por tanto dichos ingresos van afectar los servicios básicos que tiene que afrontar el Instituto.

Se acuerda:

1. adquirir certificados de Estudios Superiores para atender a los egresados en su documentación respectiva.
2. Realizar los pagos a los docentes del programa de auxiliares y proyección social.
3. Pago de los servicios de telefonía fija y Internet.
4. Pago del personal administrativo y de servicio.

Ejecutándose la suma de S/.6574.80 en el calendario del presente mes. Siendo las 11.00 a.m. concluye la reunión.

Estando de acuerdo los miembros del comité de gestión de recursos propios, firmando el presente documento:

ENITH PINEDO REYNA
ALICIA CHUQUILLANQUI NARVARTE
CHRISTIAN SUÁREZ MUCHA
MARITA RODRIGUEZ MENA



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015q)

Figura Q17: Actas de reunión del Comité de Gestión de Recursos Propios en el 2015 (continuación)

ACTA DE REUNIÓN DE RECURSOS PROPIOS		I.E.S.P.P. "MARIA MADRE - CALLAO"
		FOLIO 21
		MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección de Formación Inicial y Continua DIFOCID
		FOLIO N° 0

Siendo las 8.30 a.m. del 17 de Setiembre del 2015 se reúnen en la Dirección General los miembros del Comité de Recursos del IEPP "María Madre", para ver los gastos que se va ejecutar en el calendario del mes de Setiembre.

Se acuerda:

1. Ejecutar el pago del personal administrativo y de servicio.
2. Ejecutar los pagos de servicio de telefonía fija y internet.
3. Se acuerda comprar accesorios para computadoras y ejecutar el mantenimiento de los mismos.
4. Se acuerda contratar los servicios de un arquitecto para la elaboración de los planos de ubicación, estructura, eléctricos y sanitarios de la Institución para poder afrontar los requerimientos de defensa civil.
5. Se acuerda realizar la reparación de la foto copiadora.

Siendo las 10.30 a.m. concluye la reunión.

Estando de acuerdo los miembros del comité de gestión de recursos propios, firmando el presente documento:

ENITH PINEDO REYNA
ALICIA CHUQUILLANQUI NARVARTE
CHRISTIAN SUÁREZ MUCHA
MARITA RODRIGUEZ MENA



Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015q)

Figura Q18: Informe final presentado por la Jefatura de Unidad Administrativa

		I.E.S.P.P. "MARIA MADRE" ORE - CALLAO FOLIO <u>15</u>	Instituto De Educación Superior Pedagógico Pública "MARIA MADRE" TRAMITE DOCUMENTARIO 29 DIC 2015
INFORME No. 38- JUAD-IESPP "MARIA MADRE"-2015			
A	: Lic. María Enith Pinedo Reyna	Exp. N° <u>1925-A</u>	
	DIRECTORA GENERAL IESPP "MARIA MADRE"	Folios: Firma:	
ASUNTO	: INFORME FINAL DEL PLAN DE TRABAJO 2015	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Dirección de Formación Inicial Docente DIFOID FOLION° <u>0356</u>	
FECHA	: 29 DE DICIEMBRE 2015		

Mediante el presente es grato dirigirme a su despacho a fin de saludarla y a la vez informar sobre las acciones realizadas por esta jefatura durante el año que está concluyendo En el PLAN DE TRABAJO 2015

DIFICULTADES:

- Falta de Identidad Institucional, fue retirado por el Gobierno Regional del Callao y a la fecha no lo repone, haciendo muy difícil para el usuario externo identificar al Instituto.
- Magro presupuesto Institucional por los recortes de ingresos propios que se tenía antes del Ingreso de la Escuela de Talentos, como son el alquiler del cafetín, kioscos y del campo deportivo. A la fecha el Gobierno Regional ni siquiera se digna a pagar estos montos para cubrir lo que se tenía de ingresos históricamente, que apoyaban a la movilidad de los profesores de prácticas y otros.
- El uso indiscriminado de maquina podadora, en los jardines y del riego constante, donde DREC llama la atención al Instituto, cuando debe hacerlo a la Escuela de talentos específicamente a su administración porque no sabe racionalizar el uso eléctrico y del agua.
- Nivel socio económico de los alumnos del instituto, bastante precaria, que en un 40 % piden fraccionamiento de pago de matrícula y otros servicios. Limitando el presupuesto institucional para desarrollar equipamiento y otros
- Jefatura con carga lectiva, dificultando las labores administrativas, considerar en el presupuesto esta plaza, que a la fecha es adhonorem.
- No autorización de Metas de atención 2015.
- Falta de compromiso con la Institución de algunos profesores estables que no quieren asumir tareas, por el número de docentes nombrados nos es difícil cumplir todas las acciones que se puede realizar, se recarga todo en 4 o 5 docentes estables.
- Personal profesional 1 contadora, Personal administrativo, 3 secretarias y 2 de servicio con pago de recursos propios, costo que no afronta el estado mediante DREC.
- No se programó uniformes para el personal, porque el presupuesto de la institución no lo permitió.

LOGROS:

- A pesar de todo se ha cumplido en un 90% lo planificado en el Plan de trabajo de esta Jefatura como:
- Ser realizo un presupuesto real, con los pocos recursos que se pudo tener, se afronto los requerimientos básicos de las diversas dependencias y de la Institución en general, omitiendo gastos superfluos, gastando lo justo y necesario.

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015p)

Figura Q18: Informe final presentado por la Jefatura de Unidad Administrativa (continuación)

FOLIO N° 0355	FOLIO <u>14</u>
----------------------	-----------------

- Se adquirió nuevas computadoras, para las oficinas con más prioridad, asimismo impresoras, se repotenció la fotocopidora, se repotenció la sala de computo, se dio conexión de Internet a todas las dependencias y coordinaciones del Instituto. Se adquirió todo los implementos para un servidor de computo para la escuela de aplicación.
- Se habilito dos aulas con sistema audiovisual completo
- Se habilito un reloj marcador digital para mejor control del personal.
- Se adquirió impresoras, para las oficinas con más prioridad.
- Se logro realizar los planos institucionales, los cuales facilitaran para solicitar certificado de defensa civil y nueva carrera.
- Se realizó el inventario institucional.
- Se habilito la pagina web, y se proyecta la realización de una plataforma virtual

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS:

- Gestionar ante CAFED de la Región Callao, la devolución y colocación del logo retirado por ellos .
- Solicitar el cumplimiento de sus propias actas registradas por las autoridades de DREC y de la Región respecto a la vigencia del IESPP.
- En cuanto al personal administrativo contratado con recursos propios, sugiero lo siguiente:
- Se realizaran reajustes de personal, de acuerdo a lo que permite el presupuesto de la institución para el 2016L.
- Elaborar una declaración jurada de las acciones realizadas

Es cuanto informo a Ud. Para su conocimiento y demás fines.

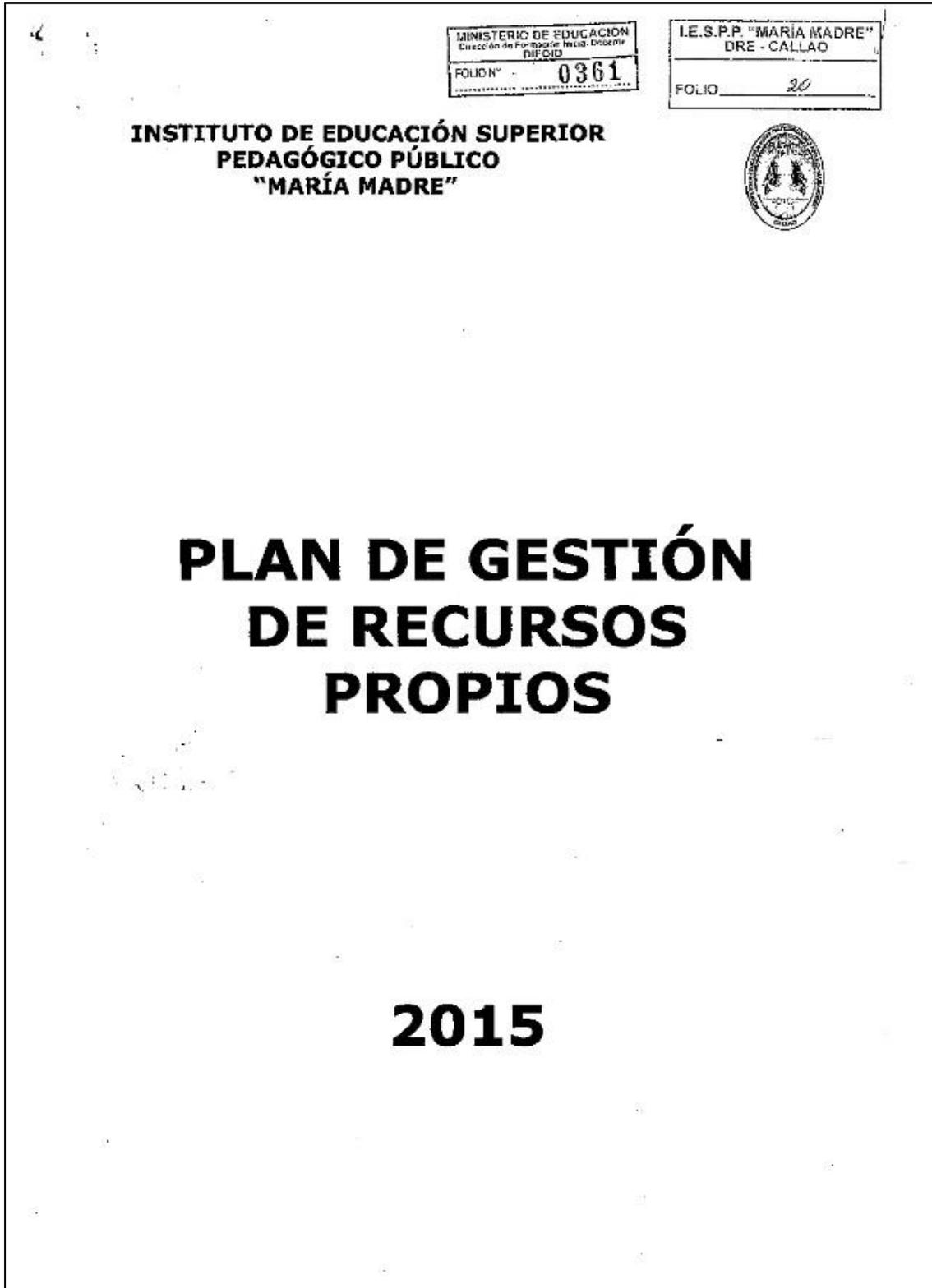
Atentamente



LIC. CHRISTIAN DANTE JUÁREZ MUCHA
JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA
IESPP MARÍA MADRE

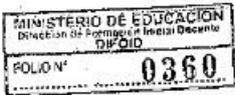
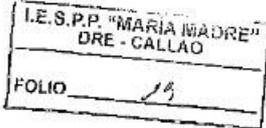
Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015p)

Figura Q19: Plan de Recursos Propios



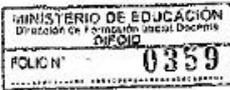
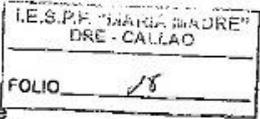
Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015q)

Figura Q19: Plan de Recursos Propios (continuación)

	
<p><u>PLAN ANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS 2015</u></p> <p><u>PRESENTACIÓN</u></p>	
<p>EL PLAN ANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS 2015 del IESPP "MARÍA MADRE", ha sido elaborado de acuerdo a orientaciones específicas según dispositivos en vigencia considerados en la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, Ley N° 29394; el D.S N° 004-2010-ED. Reglamento de la Ley N° 29394, D.S. N° 028-2007-ED. Aprueban Reglamento de Gestión de Recursos Propios en las Instituciones Educativas Públicas; R.D. N° 0377-2012-ED; RM N° 0046-2013-ED.</p>	
<p>EL PLAN ANUAL DE GESTIÓN, se orienta al uso racional y transparente de los recursos propios provenientes de las actividades de servicio en función a los objetivos estratégicos, metas, indicadores y articulados al PAT 2015, teniendo como propósito el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del Instituto.</p>	
<p><u>I.- DATOS REFERENCIALES.</u></p>	
<p>1. I.E. : IESPP "MARÍA MADRE"</p>	
<p>2. UBICACIÓN : CALLAO</p>	
<p>3. ORGANIZACIÓN : Dirección General, Unidad de Administración Y Comité de Recursos Propios.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Lic. María Erith Pinedo Reyna : Director General. • Lic. Christian Dante Suárez Mucha : Jefe de Unidad de Administración • Lic. Alicia Chuquillanqui Navate : comité de Recursos Propios Srta. Marita Rodríguez Mena 	
<p><u>II.- DIAGNÓSTICO.</u></p>	
<p>Nuestra institución viene afrontando dificultades presupuestales en los últimos años, por la política del ministerio de Educación, de cerrar admisión a las carreras de formación docente en Educación Especial, con la política de la nota 14 y no dar metas, pero gracias a la organización, planificación y desarrollo de servicios adicionales y programas de formación en servicio que ejecuta el IESPP "MARÍA MADRE". Se puede solventar los requerimientos como:</p>	
<p><u>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del laboratorio de cómputo con módulos de computadoras y el servicio de Internet. • Implementación de bibliografía especializada para todas las carreras profesionales. • Adquisición de materiales y equipos para las carreras • Ornato Interno. • Implementación de dos aulas con multimedia • Implementación de sala de cómputo con monitores modernos. • Implementación con impresoras • Mantenimiento de las computadoras • Elaboración de planos • Gastos proceso de acreditación y nueva carrera 	
<p><u>.III.- OBJETIVOS:</u></p>	

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015q)

Figura Q19: Plan de Recursos Propios (continuación)

	
<p>3.1. Desarrollar actividades de formación en servicio de especialización, programa alternativo, auxiliares de educación para afrontar costos de equipamiento, mantenimiento y pagos a personal dependiente del Instituto.</p> <p>3.2. Garantizar la administración eficiente y transparente de la gestión de los recursos propios en el IESPP</p> <p>3.3. Fortalecer la gestión del IESEPP, contribuyendo a su auto sostenimiento y desarrollo institucional.</p>	
<p>IV.- METAS</p> <p>DE ATENCIÓN: 80 estudiantes</p> <p>FÍSICAS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejoramiento del Ornato Interno.• Reparación y mantenimiento de computadoras, fotocopiadora, impresoras. <p>EQUIPAMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adquisición de impresoras.• Adquisición de Computadoras (atención administrativa).• Equipamiento de dos aulas con computadoras y televisores HD 48 Pulgadas.• Adquisición de Libros de Consultas de Especialidad de las carreras primaria, Computación e Informática- Habilitación de un aula de cómputo.- Elaboración de planos planos Institucionales	
<p>V. <u>ESTRATEGIAS.</u></p> <p>5.1. De la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Conformación del Comité de Gestión de Recursos propios . <p>5.2. De la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaboración y ejecución de Proyectos Educativos, liderados por formación en servicio a nivel institucional. <p>5.3. De la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de ficha de seguimiento.• Tabla de indicadores de logros.• Análisis y reflexión .	
<p>VI. <u>ACTIVIDADES.</u></p>	

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015q)

Figura Q20: Informe No. 37-A - JUAD - IESPP "María Madre"

INFORME No. 37-A - JUAD-IESPP "MARIA MADRE"-2015		FOLIO <u>45.</u>				
A	: Lic. MARIA ENITH PINEDO REYNA DIRECTORA GENERAL IESPP "MARIA MADRE" (E)	<table border="1"><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">MINISTERIO DE EDUCACION Dirección de Formación Integral Docente DIFODI</td></tr><tr><td style="text-align: left;">FOLIO N°</td><td style="text-align: right;">0411</td></tr></table>	MINISTERIO DE EDUCACION Dirección de Formación Integral Docente DIFODI		FOLIO N°	0411
MINISTERIO DE EDUCACION Dirección de Formación Integral Docente DIFODI						
FOLIO N°	0411					
ASUNTO	: INGRESOS ADICIONALES A CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS					
FECHA	: 28 DICIEMBRE 2015					
<p>Mediante el presente es grato dirigirme a su despacho a fin de saludarla y a la vez informar que esta Jefatura le hace de su conocimiento, que la institución ha generado recursos Adicionales a los trámites administrativos, establecidos en el TUPA Institucional 2015, los cuales ha permitido a la administración y al comité de gestión de recursos, ejecutar acciones para la implementación y mantenimiento de la institución, especialmente en el área académica.</p> <p>Estos programas han sido dos :</p> <ol style="list-style-type: none">1.-PROGRAMA ALTERNATIVO, o de PROYECCION SOCIAL que es un servicio que se brinda a los estudiantes mayores con cierta discapacidad, durante la tarde, en el horario de 1 A 6 PM .2.- PROGRAMA DE AUXILIARES DE EDUCACIÓN ESPECIAL, el mismo que ha funcionado durante las tardes durante todo el año. <p>Por tanto se recomienda continuar con estos programas e implementar nuevos proyectos que generen recursos, para poder afrontar los egresos institucionales.</p> <p>Es cuanto informo para su conocimiento para los fines que Ud. Considere conveniente , salvo mejor parecer</p> <p>Atentamente,</p> <div style="text-align: right;">  LIC. CHRISTIAN DANTE SUÁREZ MUCHA JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA IESPP "MARIA MADRE"</div>						

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015r)

Figura Q22: Plan Anual de trabajo y su relación con el Programa Auxiliar y Alternativo

DIFOLIO FOLIO N° 0130	DRE - CALLAO FOLIO <i>013</i>
<p>INSTITUCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el 100% del Programa de formación de Auxiliares en Educación Especial. - Ejecutar en un año el Programa de Especialización en Terapia de Lenguaje e Inclusión educativa. - Desarrollar en un año Talleres de atención a la comunidad. (Programa Alternativo) - Firmar un 90 % de Convenios con instituciones públicas y privadas para prácticas y capacitaciones. - Capacitación al personal Administrativo. <p>9.- ACTIVIDADES</p> <p><u>MARZO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Planificación, organización y Preparación de los documentos de gestión y Materiales para el Año Académico 2015. 2.- Matricula Semestre Académico 2015 – I. 3.- Matrícula en la I.E. de Aplicación-2015 4.- Inicio de clases en la I.E. de Aplicación-2015. 5.- Proceso de Contratación de Docentes 2015-I <p><u>ABRIL</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 6.- Inicio del Año Académico 2015-I. <p><u>MAYO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 7.- Actividades por el Día de la Madre 8.- Simulacro de Desastres Naturales <p><u>JUNIO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 9.- Muestra multicultural de las Regiones del Perú <p><u>JULIO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 10- Supervisión Académica del Semestre 2015 - I 11- Clausura del Semestre Académico 2015 – I. <p><u>AGOSTO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 12- Matricula Semestre Académico 2015 - II. 13- Inicio del Semestre Académico 2015 - II. 14- Participación en Capacitaciones a Docentes y Directivos 	

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015e)

Figura Q23: El Plan Anual de Trabajo y su relación con el avance y mejora de los Programas Auxiliares y Alternativos

		I.E.S.P.R. "MARÍA MADRE" DRE - CALLAO		FOLIO 004		 MINISTERIO DE EDUCACIÓN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO MARÍA MADRE - CALLAO	
lunas)							
Adquisición de mobiliario (amarios, pizarras)			X	Ejecutado por el Programa de Wasichay			0121
Acondicionamiento de un ambiente para sustentación		X		Programar el acondicionamiento en el Plan de Mantenimiento Institucional 2016			
Acondicionamiento de un ambiente para Bienestar del Estudiante.		X		Programar el acondicionamiento en el Plan de Mantenimiento Institucional 2016			
Acondicionamiento de una aula para nivelación		X		Reconsiderarlo el el presupuesto 2016			
EQUIPAMIENTO Y ADQUISICIONES							
Mantenimiento y habilitación del 100% de los equipos de la institución		X		Considerarlo en el Presupuesto 2016			
Acondicionamiento de 2 ambientes para audio.			X	Se cuenta con los 2 ambientes para Audio.			
Instalación de laptops en la I.E. de Aplicación.		X		Continuar con la instalación y supervisar su uso.			
Adquisición de impresoras			X	Se ha adquirido 03 impresoras.			
Actualización de la página Web.		X		Se recomienda destinar al personal responsable de su actualización.			
Adquisición de un equipo digital para el control de la asistencia del personal.			X	Se cuenta con un reloj digital para el control de la asistencia de todo el personal del Instituto y la IE de Aplicación.			
INSTITUCIONALES							
Ejecutar el 100% del Programa de formación de Auxiliares en Educación Especial.			X	Se recomienda iniciar el Programa con la cantidad de participantes que garanticen el cumplimiento efectivo del servicio.			
Ejecutar en un año el Programa de Especialización en Terapia de Lenguaje e Inclusión			X	Se ha brindado el servicio, sin el apoyo de la DREC.			

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015e)

Figura Q23: El Plan Anual de Trabajo y su relación con el avance y mejora de los Programas Auxiliares y Alternativos (continuación)

I.E.S.P.P. "MARIA MADRE" DRE - CALLAO				
FOLIO 002				
MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL DIFCOP				
FOLIO N°				
educativa.				
Desarrollar en un año Talleres de atención a la comunidad. (Programa Alternativo)			X	Se ha desarrollado un Programa Alternativo de atención a personas con discapacidad a través del área Académico.
Firmar un 90 % de Convenios con instituciones públicas y privadas para prácticas y capacitaciones			X	Se han firmado convenios con las IE de Práctica profesional .
Capacitación al personal Administrativo.		X		No se cuenta con un Plan de Capacitación para el personal Administrativo, ,se ha participado en cursos programados por Instituciones aliadas.

Diciembre del 2015.



Lic. María Zoraida Pinedo de Casari
DIRECTORA GENERAL
I.E.S.P.P. MARIA MADRE

Fuente: Instituto de Educación Superior Pedagógico Público María Madre (2015e)

Figura Q24: Comprobantes de pagos 1

Instituto de Educación Superior Pedagógica Pública
"MARIA MADRE"
 Av. General Benavides s/n. CH. 20771 BARRA LUIS, CARR. 5 km. de Barrera
 Callao - Callao - Callao - Teléfono: 861522

R.U.C. 20252576691
BOLETA DE VENTA
 001 - Nº **049746**

Callao, el 20 de 2011

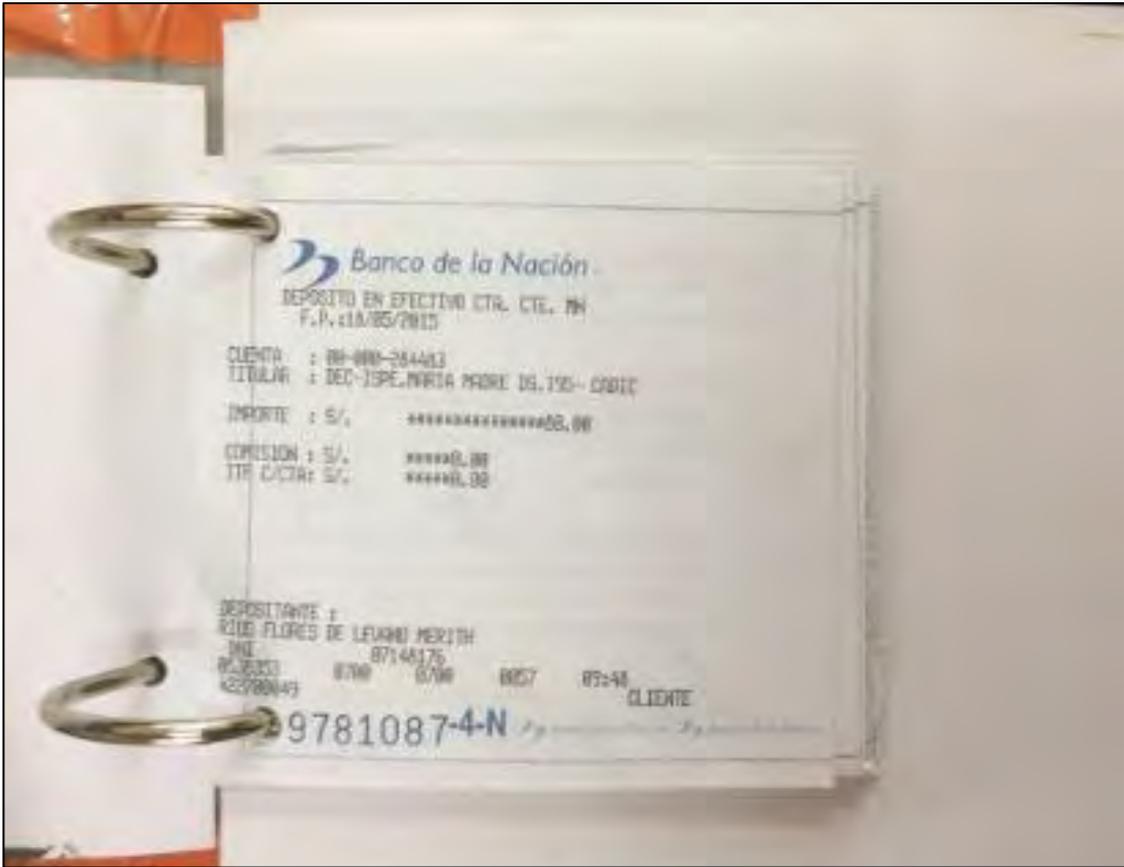
RECIBI DE *110000*
 LA CANTIDAD DE *110000* NUEVOS SOLES

CONCEPTO	NUEVOS SOLES
<input type="checkbox"/> Matrícula de Ingresantes	
<input type="checkbox"/> Matrícula Ordinaria o Ratificación	
<input type="checkbox"/> Certificado de Estudios a Doble	
<input type="checkbox"/> Constancia de	
<input type="checkbox"/> Convalidación de Asignatura	
<input type="checkbox"/> Record Académico	
<input type="checkbox"/> Record de Taller	
<input type="checkbox"/> Licencia	
<input type="checkbox"/> Informe	
<input type="checkbox"/> Diploma de Ceremonia de Graduación y Caligrafado	
<input type="checkbox"/> Derecho de Sustentación	
<input type="checkbox"/> Formato de Título y Caligrafado	
<input type="checkbox"/> Presentación de la Carpeta de Titulación para Registro de Título Instituto Superior Pedagógico	
<input type="checkbox"/> Trámite de Titulación	
<input type="checkbox"/> Expedición de Título Profesional	
<input type="checkbox"/> Expedición e Inscripción de Grado y/o Título Profesional	
<input type="checkbox"/> Cierre para Biblioteca	
<input type="checkbox"/> Curso Complementario	
<input type="checkbox"/> Otros	
TOTAL S/:	<i>110000</i>

1125/1272-11-11
 TESORERIA
 CONTROL ADMA

Fuente: María Madre (2015)

Figura Q25: Comprobantes de pagos 2



Fuente: María Madre (2015)



ANEXO R: Listas de verificación

Tabla R1: Lista de verificación de Formulación del PEI

		LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS		Auditoría N°	01	
		Fecha de elaboración:				
		PROCESO: <u>Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).</u>		DD	MM	AAAA
				28	10	2017
Elaborada por:	Franz Machaca Flores					
Procesos a auditar:	Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).					
Fecha de ejecución:	Diciembre 2017					
Lugar de ejecución:	IESPP María Madre					
LISTA DE VERIFICACIÓN						
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones				
El PEI 2012-2016 ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa: quiere decir que al menos un directivo, un docente, un alumno y un administrativo han participado en la elaboración del PEI (en la búsqueda de fuentes, en reuniones de discusión, en la redacción del documento y/o en la revisión del documento). Existen actas u otra evidencia escrita que indique quienes participaron en la elaboración del PEI.	¿El PEI ha sido elaborado con participación de al menos un directivo, un docente, un alumno y un administrativo? ¿Cuáles fueron sus roles en la elaboración del PEI?	<p>Se evidencia una no conformidad. En relación a las entrevistas realizadas, tanto MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) y JR-SJSA (comunicación personal, 9 de diciembre, 2017) coinciden en indicar que en general el personal administrativo no participa en la elaboración del PEI.</p> <p>Observación: La institución carece de actas de reunión de la Formulación del PEI 2012-2016 según las declaraciones de BL-DG (comunicación personal, 1 de Diciembre, 2017) quien señaló que el Instituto perdió gran parte de su documentación como consecuencia de la disputa que tiene el instituto con el Gobierno Regional del Callao.</p>				

Tabla R1: Lista de verificación de Formulación del PEI (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>El PEI 2012-2016 del IESP María Madre presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas: quiere decir que en la secciones "Marco de acción" o "Lineamientos estratégicos" del PEI se presenta información proveniente de fuentes secundarias que tengan una antigüedad no mayor a 3 años a la fecha de elaboración del PEI.</p>	<p>Asimismo, en la Formulación del PEI, ¿se utilizaron fuentes secundarias? ¿Quién o quiénes hicieron este trabajo de investigación?</p>	<p>Se evidencia una no conformidad. Respecto a la revisión documental, en la sección "Propuesta Pedagogía", correspondiente a la tercera sección del PEI 2012-2016, se evidencia el uso de bibliografía al citar numerosos autores como Edgar Morín, Sergio Tobón, entre otros. Cabe resaltar que no indican el año, por ende no es posible determinar el cumplimiento del criterio "se presenta información proveniente de fuentes secundarias que tengan una antigüedad no mayor a 3 años a la fecha de elaboración del PEI". Esta situación se corrige en "Liderazgo Transformacional", el cual si indica los años, incumpliendo el criterio al ser una de las fuentes del 2007 y otro cumple el criterio al ser 2009. .</p>
<p>El PEI del 2012-2016 está alineado con el PEN o PER o con las demandas del entorno: quiere decir que en la secciones "Marco de acción" o "Lineamientos estratégicos" del PEI hay una alusión explícita al PEN, al PER (en caso exista) y/o a las demandas del entorno.</p>	<p>En la Formulación del PEI, ¿se tomaron en cuenta el PEN, PER o las demandas del entorno del instituto? ¿Cómo es que se tomaron en cuenta estos factores? Por ejemplo, en el caso de las demandas del entorno, ¿cómo se pudo identificar cuáles eran las demandas del entorno?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. Respecto a la revisión documental se verifica una referencia explícita tanto al PER como el PEN en el PEI 2012-2016. Ello se corrobora con las entrevistas realizadas a, MP-CIEA (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) y AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) que afirman que se revisó el PEN y el PER para la elaboración del PEI.</p>

Tabla R1: Lista de verificación de Formulación del PEI (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>El Consejo Directivo aprobó y dirigió la ejecución del PEI 2012-2016. Se aprueba mediante Resolución Directoral.</p>		<p>Se evidencia una conformidad. Según los entrevistados AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017), AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017), MP-CIEA (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017), AA-DN (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) los que dirigieron el proceso fue la dirección general, conformado por los mismos participantes que conforman el consejo directivo</p>
<p>El Consejo Directivo estuvo conformado por: El director general Los jefes de las unidades académicas. Los jefes de las áreas académicas.</p>	<p>¿El consejo directivo aprobó y dirigió la ejecución del PEI?</p>	<p>Como evidencia documental se cuenta con una Resolución Directoral de abril del 2015, que aprueba la versión del PEI 2012-2016 actualizada al 2015. Además se cuenta con actas de reuniones firmadas por los profesores nombrados, que en dicho momento ocupaban cargos de docentes, jefaturas y dirección, evidenciando que el Consejo Directivo estuvo involucrado en la aprobación y elaboración del PEI.</p> <p>Observación: El que dirigió la elaboración fueron todos los profesores nombrados, quienes eran la mayoría a su vez jefes de áreas o unidades</p>

Tabla R1: Lista de verificación de Formulación del PEI (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>El Consejo Institucional del IESP María Madre evaluó, en concordancia con las políticas sectoriales, de la Región y del Proyecto Educativo Nacional, el Proyecto Educativo Institucional que comprende la visión y misión institucional, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.</p> <p>El Consejo Institucional se conformó por: El director General Los jefes de las unidades académicas. Los jefes de las áreas académicas. Un representante de los estudiantes. Un representante de los docentes.</p>	<p>¿Por quién o quiénes estuvo conformado el mencionado consejo? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?</p>	<p>Se evidencia una no conformidad. En relación a las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) se indica que en el IESP María Madre no existió orgánicamente el consejo institucional.</p> <p>El PEI no fue evaluado por un consejo institucional, ello se refuerza cuando se evidencia una participación indirecta de los alumnos, según AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) y una inexistente participación de los alumnos según NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017). En cambio, la evaluación del PEI se realizó a nivel de jefes según AA-DN (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).</p>
<p>El PEI 2012-2016 debe estar actualizado (año 2015).</p>	<p>¿El PEI 2012-2016 fue actualizado en el 2015?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. Como evidencia documental se cuenta con una Resolución Directoral de abril del 2015, que aprueba la versión del PEI 2012-2016 actualizada al 2015. Además se cuenta con actas de reuniones del año 2014 y fotos que evidencian reuniones para actualizar el PEI.</p> <p>Asimismo, los entrevistados AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) y AA-DN (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017) afirman que hubo una actualización principalmente en una cuestión de formato, redacción y el análisis FODA.</p>
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE VALIDACIÓN
28/10/2017	29/10/2017	29/10/2017

Tabla R2: Lista de verificación de Ejecución y seguimiento del PAT

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS		Auditoría N°	01	
		Fecha de elaboración:		
PROCESO: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)		DD	MM	AAAA
		28	10	2017
Elaborada por:	Franz Machaca Flores			
Procesos a auditar:	Formulación del PAT			
Fecha de ejecución:	Diciembre 2017			
Lugar de ejecución:	IESPP María Madre			
LISTA DE VERIFICACIÓN				
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones		
<p>El Plan Anual de Trabajo fue elaborado y aprobado por el Consejo Directivo</p> <p>Es aprobado mediante Resolución Directoral.</p>	<p>¿Quién o quiénes tuvieron mayor nivel de participación en la formulación del PAT? ¿Quiénes elaboraron y aprobaron el documento?</p>	<p>Se evidencia una no conformidad.</p> <p>Respecto a la revisión documental La evidencia muestra que el PAT 2015 fue aprobado mediante Resolución Directoral, en el mes de setiembre del año 2015. Pero el PAT se encuentra firmado únicamente por la Directora.</p> <p>A raíz de las entrevistas realizadas a AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017), AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017), CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) se indica que la elaboración y aprobación del PAT radica en la dirección, es decir, la directora.</p> <p>Observación: El proceso de elaboración del PAT consiste en que todos los jefes de área realizan su propio plan de trabajo que posteriormente envían a la directora para priorizar y consolidar el PAT, por ende es también la directora la única que aprueba el PAT.</p>		

Tabla R2: Lista de verificación de Ejecución y seguimiento del PAT (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
El PAT se llevó a cabo antes de iniciar las actividades de la institución	¿En qué mes del año formularon el PAT que determinó las actividades del año 2015?	<p>Se evidencia una conformidad. A raíz de las entrevistas se indica que el PAT se realiza máximo formalmente el mes de Marzo según AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017), AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017), CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017), mientras que las actividades académicas comienzan en el mes de abril según AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017).</p> <p>Observación: La resolución directoral que aprueba el plan de trabajo anual salió en septiembre, posterior a los trabajos de marzo y al inicio de clase.</p>
El PAT refleja los objetivos y prioridades del PEI	<p>Para la formulación del PAT, ¿se tomaron en cuenta los objetivos planteados en el PEI?</p> <p>¿Nos podría comentar cómo es que las actividades planteadas en el PAT ayudan en la consecución de los objetivos del PEI?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. La revisión documental muestra que el PAT recoge de manera literal los objetivos estratégicos del PEI, a su vez, las metas planteadas para el año 2015 del PAT, guardan relación, en su mayoría con los objetivos del PEI.</p> <p>Observación: Los objetivos del PAT son los mismos objetivos del PEI, evidenciando copia y pega.</p>

Tabla R2: Lista de verificación de Ejecución y seguimiento del PAT (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>Se ejecutan las actividades mapeadas en el PAT. (Ver anexo del cronograma de actividades)</p> <p>Existen actas, informes u otras evidencias escritas que demuestren Los resultados de la ejecución del PAT</p>	<p>¿Efectivamente se ejecutaron todas las actividades planteadas en el PAT?</p> <p>De estas actividades, cuáles se llevaron a cabo en el periodo 2016? (mostrar cronograma)</p>	<p>Se evidencia una conformidad.</p> <p>Según la revisión documental, existe un documento llamado Cuadro de Evaluación de Avance de Actividades y Programas en el PAT, realizados en el mes de Diciembre y Julio del 2015 que muestra el avance de todas las actividades planeadas y metas planteadas en el PAT para el año académico 2015, su nivel de cumplimiento puede ser inicio, proceso y cumplido. El cuadro muestra que existen actividades en proceso relacionadas a la acreditación y capacitación de docentes y administrativos, el resto de las actividades aparecen como cumplidas. Por tanto se asume que se han ejecutado las actividades planteadas en el PAT.</p> <p>Lo mencionado se refuerza con la entrevista a MP-CCA (Comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) quien afirma que durante el 2015 se realizaron todas las actividades.</p>

Tabla R2: Lista de verificación de Ejecución y seguimiento del PAT (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
El instituto evalúa la ejecución del PAT.	¿Se realizó algún tipo de seguimiento a las actividades que se ejecutaron o las que no se ejecutaron?	<p>Se evidencia una conformidad. La revisión documental muestra que existen informes finales sobre las acciones desarrolladas en cada jefatura, donde se muestra los logros de cada semestre académico, las acciones desarrolladas, las dificultades y las sugerencias. Este documento se muestra como una evaluación a la ejecución del PAT de cada área.</p> <p>Respecto a la evaluación del PAT, MP-CIEA (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) indica que se realiza una evaluación en la cual se identifica las actividades realizadas, no realizadas y las causas de estos resultados.</p>
Se plantean mejoras a partir de la evaluación.	A partir de dicho seguimiento, ¿se realizan ajustes o se plantean algún tipo de mejoras?	<p>Se evidencia una conformidad. La revisión documental muestra informes finales sobre las acciones desarrolladas en cada jefatura, donde se muestra las sugerencias, consistiendo en las mejoras a partir de la evaluación realizada por cada área.</p> <p>En relación a las entrevistas, según AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017) si se plantea mejoras a nivel de área pero estas se ven limitadas a los recursos disponibles de la institución, dificultando toda ejecución de mejora. En la misma línea, NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017) también indica que se plantean mejoras mediante un plan de mejoras que se utiliza para hacer el siguiente plan anual de su respectiva área. María Enith Pinedo afirma que se hace mejoras pero no especifica cuáles.</p>

Tabla R2: Lista de verificación de Ejecución y seguimiento del PAT (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
El PAT se encuentra actualizado.	¿Nos puede comentar como es el proceso de actualización del PAT?, ¿se actualiza el PAT del año anterior o se hace una actualización continua del PAT durante todo el año?	Se evidencia una conformidad. La revisión documental muestra que el PAT del 2015 se encuentra actualizado, asimismo, las entrevistas a AH-JUAC (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE VALIDACIÓN
28/10/2017	29/10/2017	29/10/2017



Tabla R3: Lista de verificación de Selección de los formadores

		LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS		Auditoría N°	01	
		Fecha de elaboración:				
		PROCESO: SELECCIÓN DE FORMADORES		DD	MM	AAAA
				28	10	2017
Elaborada por:	Franz Machaca Flores					
Procesos a auditar:	Selección de Formadores					
Fecha de ejecución:	Diciembre 2017					
Lugar de ejecución:	IESPP María Madre					
LISTA DE VERIFICACIÓN						
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones				
<p>Se conformó un comité de contratación.</p> <p>El comité se conformó del Director General del IESP María Madre;</p> <p>El Jefe de Área Académica de la carrera o especialidad afin a la(s) gb plaza(s) docente(s) u horas disponibles a la(s) que se postula; y el Secretario Académico.</p>	<p>¿Se conformó un comité de contratación?</p> <p>Sobre la conformación del Comité de Contratación, ¿nos podría comentar cómo se produjo, quién fue el responsable, quienes más participaron y cuánto tiempo duró la conformación del comité?</p>	<p>Se evidencia una conformidad.</p> <p>En la revisión documental se muestra la Resolución Directoral N° 013 del IESP María Madre, este documento evidencia que se estableció la existencia del comité de contratación para los semestres 2015-1 y 2015-2. Asimismo, indica los integrantes de dicha comisión, conformado por la directora del IESP María Madre, la jefa del área académica primaria y CI, y la secretaria académica.</p> <p>Lo anterior se corrobora con las entrevistas realizadas a NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017) y JC-SJUAC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) quienes confirman la existencia y conformación de dicha comisión.</p>				

Tabla R3: Lista de verificación de Selección de los formadores (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Proceso/Requisito por auditar	Proceso/Requisito por auditar
<p>Se cumplió con el procedimiento indicado en la normativa.</p> <p>El procedimiento de selección de formadores contratados se encuentra indicado de manera escrita en el PEI o Reglamento Institucional.</p>	<p>En relación al proceso de selección de formadores que se llevó a cabo en el instituto en el año 2015, ¿nos podría describir cómo se desarrolló el mencionado proceso?</p>	<p>Se evidencia una no conformidad.</p> <p>La evidencia documental muestra que el Reglamento Institucional contiene el proceso de selección de formadores de acuerdo a la Resolución de Secretaría General N° 110-2014-MINEDU, utilizada para llevar a cabo el proceso de selección y contratación docente en los años 2014 y 2015. Sin embargo, los documentos “Acta del proceso contrato docentes semestre 2015-II” y “Requerimiento de docentes para contrato semestre académico 2015-II”, muestran que en el cronograma para la contratación de formadores que se llevó a cabo en el segundo semestre 2015, no se mapea la etapa de Absolución de Reclamos y no hay evidencia que demuestren que se dio un espacio para esta.</p> <p>JC-SJUAC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) sostiene que siempre se contempla la etapa de Absolución de Reclamos, pero no se plasmó en el cronograma del 2015-II por un error al redactar el documento. Sin embargo, los dos únicos documentos que muestran el cronograma, no contemplan dicha etapa.</p>

Tabla R3: Lista de verificación de Selección de los formadores (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>La institución ha creado un perfil de formador que requiere para la selección de formadores. El perfil debe estar por escrito.</p>	<p>¿Cuenta el IESP María Madre con un perfil de formador? ¿Cómo y quiénes elaboraron este perfil del formador?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. De acuerdo a la evidencia documental, el perfil del docente se encuentra plasmado de manera escrita en el PEI Ello se reafirma con las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal 26 de diciembre, 2017), NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre 2017). Observación 2: Declara NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre., 2017) y AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017) la importancia del criterio “Inclusión” en la selección de formadores, pero este criterio o aspecto no se encuentra especificado en el perfil de formador ni en la matriz que usan para evaluar.</p>
<p>El instituto considera el perfil de formador que se requiere para la selección de formadores.</p>	<p>¿Para la selección de formadores se utilizó el perfil con el que cuenta la institución?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. El perfil de formador que se evidencia en el PEI 2012-2016 fue utilizado por el comité de contrataciones según la entrevista a AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre 2017). Observación 1: Para entrevistar a los postulantes se utilizó criterios dados por el Ministerio que limita al instituto de poder incluir aspectos del perfil del formador que se adapte a sus fundamentos evidenciados en el PEI 2012-2016, siendo resaltante la importancia de la inclusión para los entrevistados, ello se afirma en la entrevista a AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017).</p>

Tabla R3: Lista de verificación de Selección de los formadores (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
El Instituto evalúa el perfil del formador y los procedimientos de selección y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	¿El IESP María Madre evaluó el perfil del formador y los procedimientos de selección y planteó mejoras a partir de los resultados de la evaluación?	<p>Se evidencia una conformidad. El Acta del proceso de contrato docente del semestre 2015-II menciona que se evalúa el procedimiento de contratación y plantea una mejora a partir de ella.</p> <p>Asimismo, la entrevistada NC-JAPC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017) menciona que anualmente se revisa el perfil del docente y se plantean mejoras.</p> <p>Observación: La entrevistada AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017) menciona que el proceso no permite considerar el desempeño del profesor que fue contratado en semestres anteriores. Las fichas y los criterios utilizados para el proceso de contratación son otorgadas por el MINEDU y no son flexibles, de modo que una mejora en el perfil tampoco podría ser incluida en la futura evaluación.</p>
Se ha elaborado un acta o informe sobre el proceso de selección de docentes	¿Se ha elaborado un acta o informe sobre el proceso de selección de docentes?	<p>Se evidencia una conformidad. Se cuenta con un Acta final del proceso de selección de formadores que explica cómo se dio el procedimiento, las fechas asignadas, los puntajes asignados a los docentes postulantes y la relación de docentes seleccionados.</p>
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE VALIDACIÓN
28/10/2017	29/10/2017	29/10/2017

Tabla R4: Lista de verificación de Formación continua

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS		Auditoría N°	01	
		Fecha de elaboración:		
PROCESO: FORMACIÓN CONTINUA		DD	MM	AAAA
		28	10	2017
Elaborada por:	Franz Machaca Flores			
Procesos a auditar:	Formación continua			
Fecha de ejecución:	Diciembre 2017			
Lugar de ejecución:	IESPP María Madre			
LISTA DE VERIFICACIÓN				
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones		
Se ha realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual debe estar por escrito y contener al menos los instrumentos utilizados para elaborar el diagnóstico (por ejemplo fichas de observación de aula, encuestas a docentes, evaluación de estándares, entre otros), a quiénes se aplicaron los instrumentos, resultados del diagnóstico.	Sobre la formulación del plan de formación del instituto, ¿Cómo se elaboró este? ¿Para su elaboración se realizó un diagnóstico de necesidades? ¿Podría mostrarnos el documento? (Debe contener instrumentos utilizados, a quiénes se aplicaron los instrumentos y los resultados del diagnóstico)	<p>Se evidencia una conformidad. La evidencia documental muestra los resultados conseguidos en el desempeño de formadores y tutores en cada curso dictado durante el año académico 2014. A partir de ello, se presenta por escrito las necesidades académicas identificadas.</p> <p>Asimismo, las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre, 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017), reafirman que durante cada año académico se evalúa el desempeño de los formadores mediante el proceso de Acompañamiento Docente, el cual es llevado a cabo por la Jefatura de Unidad Académica, y además se recogen los resultados académicos a través de los informes técnicos pedagógicos elaborados por los mismos formadores.</p>		

Tabla R4: Lista de verificación de Formación continua (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>Para realizar el diagnóstico de necesidades se llevó a cabo acciones de supervisión en aula o se aplicaron cuestionarios o grupos focales con los formadores</p>	<p>¿Cómo se elaboró el diagnóstico de necesidades?, ¿qué actividades se llevaron a cabo?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. La evidencia documental muestra que los alumnos calificaron a sus formadores y tutores en dos aspectos: personal y académico. A partir de este insumo, se elaboró un documento titulado “Evaluación del desempeño docente en el aula semestre académico 2014-I” que consolidó el desempeño docente en los ámbitos mencionados.</p> <p>A su vez, la revisión documental evidencia que durante el año académico 2015 se realizaron supervisiones a través del Acompañamiento Docente, lo cual es confirmado por las entrevistas a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre, 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017).</p> <p>Respecto a la realización de cuestionarios a los formadores y grupos focales, no se ha encontrado evidencia documental de ello, no obstante, de acuerdo a la entrevista a AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre, 2017), se puede afirmar que sí se realizaron informes técnicos pedagógicos, documentos elaborados y entregados por los mismos formadores al finalizar cada semestre académico, y los cuales pueden considerarse como cuestionarios. En cuanto a los grupos focales, estos no se realizaron.</p>

Tabla R4: Lista de verificación de Formación continua (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>Se han elaborado planes/programas de formación a partir del diagnóstico de necesidades. Estos deben estar por escrito e incluir al menos los siguientes contenidos: objetivos, contenidos, actividades, cronogramas, recursos (humanos y financieros) para llevarlos a cabo. Por ejemplo el plan de formación continua.</p>	<p>Respecto a los planes/programas de formación de los docentes, ¿cómo fueron elaborados?, ¿nos podría mostrar los planes/programas de formación?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. La evidencia documental muestra la existencia de un Plan de Capacitaciones para el año 2015, el cual contiene objetivos, cronogramas y recursos para llevar a cabo las actividades planteadas. A su vez, este contempla sesiones de interaprendizaje docente en base a las necesidades mencionadas en las entrevistas realizadas a AH-JUAC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017) y NC-JPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017).</p> <p>Respecto a las entrevistas, tanto AH-JUAC (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017), afirman que el plan de capacitaciones 2015 se basó en las necesidades y/o debilidades detectadas en los formadores, mencionando como ejemplo las capacitaciones realizadas en el 2015 para mejorar la elaboración de sílabos en los formadores.</p> <p>En conclusión, podemos afirmar que el plan de capacitaciones se basa en necesidades detectadas, pero estas necesidades no fueron debidamente documentadas.</p> <p>Observación 1: Sin embargo; el plan de capacitaciones no contempla las necesidades redactadas en el documento llamado “Evaluación de desempeño docente en el aula 2014-I”. Es decir, no hay una relación directa entre las problemáticas identificadas en las evaluaciones de desempeño docente y las sesiones de interaprendizaje. Cabe señalar, que además del Plan de capacitaciones, la evidencia documental muestra Proyectos Educativos de capacitación propuestos por los mismos formadores y dirigidos tanto a estudiantes como docentes; que de acuerdo al AH-JUAC (comunicación personal, 19 de diciembre, 2017) se tratan de iniciativas que parten de los mismos alumnos y sus formadores.</p> <p>Observación 2: Los profesores contratados no suelen mostrarse interesados en las capacitaciones al no tomarlo en serio (interaprendizaje), al tener doble trabajo y por la poca presión por parte de la directora según NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). A su vez AS-DC (Comunicación personal, 15 de enero, 2018) indica que los profesores contratados no sienten interés en las capacitaciones de interaprendizaje, por lo contrario, prefieren capacitaciones brindadas por personal del ministerio.</p> <p>Observación 3: Se copia textualmente los objetivos del plan de capacitaciones del 2014 al del 2015.</p>

Tabla R4: Lista de verificación de Formación continua (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>Se aplicaron los planes/programas de capacitación</p> <p>Se cuenta con informes escritos u otra evidencia escrita de la ejecución de las acciones de capacitación y de la ejecución del plan o programa de capacitación</p>	<p>¿El plan de formación fue aplicado efectivamente durante el año?</p>	<p>Se evidencia una no conformidad. En el Plan de Capacitaciones 2015 se aprecian tres sesiones de inter aprendizaje en tres meses del año; sin embargo, solo se cuenta, como evidencia documental, con un acta de un día del mes de agosto; y un cronograma de los temas a dictar en tres días de una misma semana. La evidencia resulta insuficiente para asegurar la congruencia con el Plan de Capacitación.</p> <p>Por otro lado, la evidencia documental muestra informes de la ejecución de los Proyectos Educativos, que son capacitaciones de iniciativa de docentes que son dirigidas tanto a alumnos como docentes, y además se muestra informes de opinión de la Jefatura de Unidad Académica; sin embargo, no se cuenta con un informe sobre el Plan de Capacitación a docentes que contempla las sesiones de inter aprendizaje.</p> <p>En el Informe final sobre las acciones desarrolladas por la Jefatura de la Unidad Académica se menciona en un solo momento que se ejecutó el Plan de Capacitación a docentes sin entrar a mayor detalle.</p> <p>Según la entrevista a NC-JAPC (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017), en la práctica no se realizaron todas las capacitaciones planificadas por falta de presupuesto y tiempo de los docentes.</p>
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE VALIDACIÓN
28/10/2017	29/10/2017	29/10/2017

Tabla R5: Lista de verificación de Seguimiento Presupuestal

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS		Auditoría N°	01	
		Fecha de elaboración:		
PROCESO: SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL		DD	MM	AAAA
		28	10	2017
Elaborada por:	Franz Machaca Flores			
Procesos a auditar:	Seguimiento Presupuestal			
Fecha de ejecución:	Diciembre 2017			
Lugar de ejecución:	IESP María Madre			
LISTA DE VERIFICACIÓN				
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones		
La institución cuenta con un Comité de Gestión de recursos propios y actividades productivas y empresariales reconocidas mediante Resolución Directoral, el cual está conformado por el Director de la institución, el administrador o tesorero, un jefe de producción, un representante de los docentes y un representante del personal administrativo.	¿La institución contó con un Comité de Gestión de recursos propios y actividades productivas y empresariales?, ¿por quién o quiénes fue conformado el mencionado comité? Por favor ¿nos podría detallar los nombres y cargos de cada uno de los participantes?, ¿cuál fueron las funciones que cumplió este comité?	<p>Se evidencia una conformidad. De acuerdo a la revisión documental, la Resolución Directoral N° 048-a-2015, del mes de abril del 2015, evidencia la conformación del comité de recursos propios y actividades empresariales, el cual indica que estuvo conformado por la Directora, el Jefe de la Unidad Administrativa, la tesorera (representante del personal administrativo), la jefa de la Secretaría Académica (representante de docentes). Asimismo, en las actas de reunión de dicho comité se afirman todos los miembros mencionados.</p> <p>Finalmente, las entrevistas realizadas a MP-CCA (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017), AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017), CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) confirman la existencia del mencionado comité en el año 2015.</p> <p>Cabe resaltar que en la resolución se reconoce a un representante de los estudiantes como miembro del Comité, sin embargo, este no figura en las actas de reunión.</p>		

Tabla R5: Lista de verificación de Seguimiento Presupuestal (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
Los gastos con cargo a los ingresos de recursos propios de la institución educativa son programados trimestralmente y autorizados por el comité en función a las metas y objetivos establecidos en el PAT.	¿El IESP María Madre programaba y aprobaba trimestralmente los gastos con cargo a los ingresos de la institución en el 2015?	<p>Se evidencia una no conformidad. La evidencia documental indica que solo se reunieron tres veces en el 2015, siendo las reuniones en Marzo, Mayo y Septiembre, incumpliendo el orden trimestral del criterio. Sin embargo las actas indican la autorización de gastos a cargo de los ingresos de la institución. A su vez los gastos están acorde de las metas y objetivos del PAT 2015.</p> <p>En relación a las entrevistas, CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2018) indica que las reuniones del comité no obedecían una frecuencia y muchas se realizaban de manera informal, por ende se deduce que sus reuniones no seguían una programación.</p>
La institución cuenta con una cuenta bancaria mancomunada en el Banco de la Nación a nombre de la institución	¿El instituto contó con una cuenta bancaria propia de la institución?, ¿de qué tipo era esta cuenta?, ¿Quién o quiénes la crearon y manejaron?	<p>Se evidencia una conformidad. A raíz de una revisión documental se pudo verificar que el IESP posee dos cuentas en el Banco de la Nación: cuenta recaudadora (0000284483) y Cuenta Giradora (0000284466).</p> <p>Las entrevistas realizadas a CS-JUAD (comunicación personal, 22 de diciembre, 2017), MP-CCA (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017), confirman la posesión de las mencionadas cuentas por parte del instituto</p> <p>Observación 1: Cabe resaltar que CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2018) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) afirman que a partir del 2016 se hizo uso de la cuenta giradora para los depósitos de ingresos provenientes de los recursos propios, anteriormente, solo contaban con la cuenta recaudadora, cuya salida de dinero estaba controlada por la DREC, generando demoras a la hora de emitir cheques.</p>

Tabla R5: Lista de verificación de Seguimiento Presupuestal (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
El comité lleva a cabo reuniones ordinarias bimestralmente, y extraordinarias cuando sean necesarias.	¿Con qué frecuencia se reunía el comité? Semanal, mensual o bimestralmente por ejemplo.	<p>Se evidencia una no conformidad. La evidencia documental indica que solo se reunieron tres veces en el 2015, siendo las reuniones en Marzo, Mayo y Septiembre, incumpliendo la frecuencia bimestral del criterio.</p> <p>Respecto a las entrevistas, AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017), miembro del comité de gestión, indicó que el comité se reunía pocas veces, llegando a ser de carácter solo denominativo; más no ejecutivo. Es decir, la actividad del comité era poco frecuente.</p> <p>A su vez, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017), indica que las reuniones del comité de gestión eran esporádicas, pues en el año 2015 no existían muchos ingresos de recursos propios, las reuniones eran para casos concretos, sin una rutina programada.</p> <p>MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) indicó que las funciones de seguimiento a los gastos sobre recursos propios del comité fueron realizados por el tesorero, el jefe de unidad administrativa y la directora.</p> <p>Observación: De acuerdo a las actas de reunión, el comité opera desde el mes de marzo, sin embargo la resolución indica que el comité se conformó a partir del mes de abril</p>
La institución registra en un Libro Caja y Libro Banco los documentos sustentatorios de ingresos y gastos.	¿Cómo es que se lleva la contabilidad de los ingresos y gastos en el instituto?, ¿Qué instrumentos se utilizan? ¿Quién o quiénes realizan esta actividad?	<p>Se evidencia una no conformidad. El instituto no contaba dentro de sus instalaciones con ninguno de los documentos solicitados. En relación a las entrevistas, según CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, KJHNYBGFD2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) afirmaron que el instituto cuenta con libro caja mas no con el libro banco.</p>

Tabla R5: Lista de verificación de Seguimiento Presupuestal (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>El Comité aplica mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios. Estos se documentan de manera escrita o cuentan con alguna evidencia escrita que demuestre el uso de mecanismos de control interno.</p>	<p>¿El comité aplicó mecanismos de control interno para la fiscalización de recursos propios? Si lo aplico ¿Podría contarnos cómo lo hicieron?</p>	<p>Si se evidencia una conformidad. A raíz de la revisión documental podemos determinar que existe un informe final sobre las acciones de la Jefatura de la Unidad Administrativa, donde se contemplan la ejecución de los gastos con cargo a los ingresos propios, y que coinciden con los gastos autorizados por el comité en las actas de reunión.</p> <p>Respecto a las entrevistas, CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2018) cuenta que el comité solicita informes de los programas autofinanciados que confirman las actividades de los docentes de estos programas, para así proceder al pago respectivo.</p> <p>Observación 1: Respecto a la evidencia documental, el comité no fue participante activo en el control, pues apenas tuvieron 3 reuniones en el año según las actas disponibles del año 2015.</p> <p>Observación 2: No se elabora un informe específico para evaluar el Plan anual de recursos propios, los mecanismos de control se limitan a la revisión documental de los informes de las acciones de las jefaturas, que llegan a ser muy amplios, y constatar físicamente que las compras aprobadas hayan sido ejecutadas.</p>
<p>La institución registra en un Libro Caja y Libro Banco los comprobantes de pagos autorizados por la SUNAT y los documentos internos que haya establecido el comité.</p>	<p>¿Se registraron los comprobantes de pago autorizados por la SUNAT o los documentos internos del comité?, ¿cómo se realizó este registro?</p>	<p>Limitación de la auditoría. Según</p>

Tabla R5: Lista de verificación de Seguimiento Presupuestal (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
Se evalúan los mecanismos de control y se plantean mejoras	¿Se evaluaron los mecanismos de control interno aplicados por el Comité? ¿Se aplicaron mejoras a raíz de la evaluación?	Se evidencia una no conformidad. En la entrevista a CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2018) indica que una de las falencias de la institución es que no se evalúa los mecanismos de control, no se aseguran de que estos sean efectivos y por ende no se plantean mejoras.
Se cuenta con un plan anual de gestión de recursos propios formulado y aprobado por el Comité de recursos propios	¿Se contó con un plan anual de gestión de recursos propios? ¿Quién elaboró el plan anual de gestión de recursos propios?	Se evidencia una no conformidad. De acuerdo a la revisión documental si se cuenta contó con el Plan de recursos propios, sin embargo está únicamente firmado por el Jefe de Unidad Administrativa. En relación a las entrevistas, MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) afirma que la elaboración de este plan está a cargo del Jefe de Unidad Administrativa.
Se ejecuta el plan anual de gestión de recursos propios. Debe existir por escrito un informe de la ejecución del plan anual de recursos propios.	¿Se llevaron a cabo efectivamente las actividades del plan anual de recursos propios?	Se evidencia una conformidad. De acuerdo a la evidencia documental, el Plan anual de gestión de recursos propios mapea los requerimientos que se pueden cubrir con los recursos propios, a su vez mapea metas de atención, físicas y de equipamiento; así como adjunta una ficha resumen de la planeación del equipamiento, reparación y mantenimiento de equipo de cómputo que va acorde a algunas de las metas. Por último, se encuentran adjuntos los compromisos de pagos de bienes y servicios por mes, donde se observa en el mes de septiembre, octubre, julio, junio y abril, la compra, reparación y mantenimiento de equipos de cómputo y fotocopiadoras que va acuerdo a la actividad mapeada en el Plan y algunas de sus metas Observación 1: Sin embargo no hay documentos o herramientas que muestren que porcentaje de las actividades o metas del Plan se han ejecutado, pues no hay un informe propio donde se evalúe el Plan Anual de Gestión de Recursos Propios. Observación 2: Respecto a las entrevistas, CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) afirma que solo se ejecutó u 60 o 70%, que por lo contrario el Plan es una muestra de intención de buenas ideas; pero que no necesariamente se ejecuta todo, dado que depende de los fondos disponibles.

Tabla R5: Lista de verificación de Seguimiento Presupuestal (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
Se evalúa el plan anual de recursos propios y se plantean mejoras	¿Se evaluó el plan anual de recursos propios? ¿Se plantearon mejoras a partir del resultado de la evaluación?	<p>Se evidencia una conformidad. La revisión documental evidencia que dentro del informe final que elabora el jefe de unidad administrativa se encuentran actividades de compras contempladas también en el plan anual de recursos propios del 2015. Es decir, la evaluación del plan anual de recursos propios se encuentra dentro de la evaluación realizada al plan de la jefatura.</p> <p>Este mismo informe plantea mejoras sobre la gestión de recursos propios, aunque no directamente relacionadas al Plan anual de recursos propios.</p> <p>En relación a las entrevistas, CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2018) indica que se evalúa su plan de jefatura pero no hay un informe sobre el plan anual de recursos propios donde proceda una evaluación.</p> <p>Observación 1: La evaluación y el planteamiento de mejoras al plan anual de recursos propios, si bien se ve reflejado en parte en informes generales, no se trabaja a profundidad, pues no cuenta con una evaluación propia, dificultando planteamientos reales de mejoras.</p>
El Jefe de la Unidad Administrativa es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución	¿Quién es el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución?	<p>Se evidencia una conformidad. Según las entrevistas a AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017), CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017), y MR-TJUAD (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017) se puede afirmar que el jefe de Unidad Administrativa fue el encargado de elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la institución.</p>
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE VALIDACIÓN
28/10/2017	29/10/2017	29/10/2017

Tabla R6: Lista de verificación de Generación de ingresos

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS		Auditoría N°		
		Fecha de elaboración:		
PROCESO: GENERACIÓN DE INGRESOS		DD	MM	AAAA
		28	10	2017
Elaborada por:	Franz Machaca Flores			
Procesos a auditar:	Generación de ingresos			
Fecha de ejecución:	Diciembre 2017			
Lugar de ejecución:	IESPP María Madre			
LISTA DE VERIFICACIÓN				
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones		
<p>El Instituto adicionalmente capta ingresos provenientes de cualquiera de las siguientes opciones: (a) recursos propios generados por la institución; (b) donaciones de personas naturales o jurídicas; y (c) actividades productivas y empresariales</p> <p>Se han elaborado informes o actas de la generación de ingresos propios, además se documentan o almacenan contratos u otras evidencias escritas que demuestren la generación de ingresos propios</p>	<p>Aparte de los recursos ordinarios con los que cuenta la institución, ¿el Instituto adicionalmente captó ingresos provenientes de otras fuentes?, ¿nos podría detallar cuáles fueron esas fuentes?, Por ejemplo, generación de recursos propios, donaciones o generación de ingresos por actividades empresariales.</p>	<p>Se evidencia una conformidad. Respecto a la revisión documental, el informe No. 37-A - JUAD - IESPP “María Madre” indica que en el año 2015 se llevaron a cabo 2 actividades de recursos propios generados, el programa alternativo y el programa auxiliar. Ambos programas cuentan como actividades de extensión según AC-JSA (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017).</p> <p>Respecto a las entrevistas, NC-JAPC (27 de diciembre, 2017), AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017), AC-JSA (comunicación personal, 13 de diciembre, 2017) confirman la realización de ambos programas. El resto de las opciones no se desarrollaron en el IESP María Madre en el 2015.</p> <p>Observación 1: La evidencia documental se compone por matrices de ingresos diarios que incluye todos los ingresos directamente recaudados, por mes; y una declaración del Jefe la Unidad Administrativa que enumera las actividades adicionales a los trámites administrativos, actividades de extensión, que han generado recursos propios. Sin embargo no se muestra más detalles, como los montos totales generados en el año académico, u otro tipo de informe, por lo tanto no podemos afirmar cuánto recaudan en total respecto a los recursos propios generados al año, dificultando su control.</p>		

Tabla R6: Lista de verificación de Generación de ingresos (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
<p>Los recursos propios deben ser destinados exclusivamente al mantenimiento y modernización del equipamiento de infraestructura de la institución.</p>	<p>¿Qué se realizó con los recursos propios generados?</p>	<p>Se evidencia una conformidad. De acuerdo a la evidencia documental, las actas de reunión del comité realizadas en el 2015 indican que los miembros del comité de recursos propios acordaron gastar el monto a su disposición en los siguientes tipos de gasto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adquisición de certificados de estudios superiores. ● Pagos a docentes de los servicios de extensión(Programa Alternativo y Programa Auxiliar) ● Pagos de servicio de telefonía fija e internet. ● Pago del personal administrativo y de servicio. ● Compra de bienes muebles como un reloj digital. ● Reparaciones de fotocopiadoras. ● Compra de accesorios para computadoras. ● Mantenimiento de las computadoras. ● Pago de servicios a un arquitecto para la elaboración de planos. <p>Como se puede apreciar, se contemplan ciertos gastos fuera del marco establecido en el criterio como lo son los pagos de personal administrativo y de servicios. Ante ello CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2017) declara que el destino de los ingresos generados por los programas y toda actividad autofinanciada se utilizaba para el mantenimiento y equipamiento de la institución, ello se aseguraba por la agrupación en partidas a pesar de ingresar todo a una misma cuenta, la recaudadora.</p> <p>Observación 1: Los documentos evidencian un gasto más allá del mantenimiento y equipamiento de infraestructura. Hay una sola cuenta que reúne todo los recursos propios generados por la institución, que incluye a los programas autofinanciados, servicios de extensión, como otros ingresos propios como la matrícula. Ello conlleva a que no se pueda asegurar que los ingresos provenientes de los servicios de extensión sean únicamente utilizados en mantenimiento y equipamiento</p>

Tabla R6: Lista de verificación de Generación de ingresos (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
Las actividades que generan recursos propios serán consideradas en un plan anual de trabajo. Al efectuar la planificación se establece los criterios para la captación de los mismos.		Se evidencia una conformidad. En la revisión documental, el Plan Anual de trabajo plantea como parte de sus metas institucionales la ejecución del Programa Auxiliar y Alternativo. Respecto a los criterios utilizados, las entrevistas realizadas a CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017), AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017) y NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) indican que para la realización de estos programas se tenían que cubrir los costos, y además dejar una utilidad. Para ello CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) mencionó la regla 70-30, un 70% de los ingresos del programa se utilizaba para cubrir sus propios costos y el otro 30% era para el instituto.
Las actividades para la captación de recursos propios serán efectuadas teniendo en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación del plan de trabajo. • Ejecución • Evaluación • Informe final al comité de gestión de recursos propios 		Se evidencia una no conformidad. De acuerdo a las entrevistas CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) y MR- TJUAD (comunicación personal, 2017) indicaron que se realiza una aprobación del programa auxiliar pues se verifica que cada módulo sea autofinanciable para que pueda operar. A su vez NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) menciona que la directora aprueba el programa alternativo mediante una resolución. La ejecución de ambos programas se comprueba por los ingresos recibidos por estos, que se manifiestan en el Cuadro de captación de ingresos diarios de los meses del año académico. Sin embargo, si bien respecto al informe final, tanto AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017), responsable del programa Auxiliar, y NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre, 2017) responsable del Programa Alternativo, afirman enviar los informes finales a Dirección; CS-JUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2018) afirma que estos informes solo llegan a Dirección mas no al Comité de recursos propios, ya que no se hace una evaluación final sobre cómo se ejecutó los programas autofinanciados.

Tabla R6: Lista de verificación de Generación de ingresos (continuación)

LISTA DE VERIFICACIÓN		
Proceso/Requisito por auditar	Pregunta	Hallazgos o anotaciones
La dirección de la institución educativa designará por escrito a los responsables que tendrán a su cargo el desarrollo de la actividad generadora de recursos propios.	¿La dirección de la institución educativa designó por escrito a los responsables del desarrollo de las actividades generadoras de recursos propios?	Se evidencia una no conformidad. A pesar que JC-SJUAC manifestó que la dirección elaboraba resoluciones asignando responsables del programa alternativo y auxiliar, no se encontró evidencia escrita de ello en el 2015
La evaluación de la actividad generadora de recursos será efectuada por el comité al término de la misma teniendo en cuenta los informes presentados por los responsables de las tareas y de la cual informará oportunamente al órgano de control institucional.	¿El comité evaluó las actividades generadoras de recursos al término de la misma, teniendo en cuenta los informes presentados por los responsables de las tareas? ¿El comité informó oportunamente al órgano de control institucional?	Se evidencia una no conformidad. De acuerdo a CS-JUAT (comunicación personal, 11 de enero, 2018) menciona que el Comité no recibe ningún informe final sobre la ejecución de las actividades generadoras de recursos propios, por lo que el comité no evalúa dichas actividades. Coincide con AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre ,2017), responsable del Programa Auxiliar, y NC-JAPC (comunicación personal, 27 de diciembre ,2017) responsable del Programa Alternativo en que los informes finales sobre la ejecución se elaboran pero solo se envían a Dirección, siendo este el único responsable de la evaluación.
El instituto plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	¿El instituto evaluó las acciones de generación de ingresos adicionales?, ¿se plantearon mejoras a partir de los resultados de la evaluación?	Se evidencia una conformidad. De acuerdo a la evidencia documental, el PAT indica el avance del cumplimiento y las mejoras en ambos programas. Respecto a las entrevistas, en el 2015, de acuerdo a AC-JFS (comunicación personal, 15 de diciembre, 2017), se identificó que el horario del Programa Auxiliar no era el adecuado; ya que al ser durante la tarde posiblemente se cruzaba con las actividades rutinarias de los usuarios del programa, afectando sus asistencias. Por ello, en el 2016, se cambió el horario a un turno de 5 a 8 pm.
El tesorero o quien haga de sus veces es la única persona autorizada para la recepción de los ingresos, debiendo establecer y firmar los comprobantes de pago numerado en forma correlativa de acuerdo a la normatividad vigente.	¿El tesorero es la única persona autorizada para la recepción de ingresos? ¿El tesorero establece y firma los comprobantes de pago numerado en forma correlativa de acuerdo a la normatividad vigente?	No se aplica. Según las declaraciones de CS-JUAD (comunicación personal, 12 de diciembre, 2017) y MR-TJUAD (comunicación personal, 11 de enero, 2017) aseguran que el instituto no recibe dinero en efectivo sino que cualquier tipo de pago realizado por los estudiantes va directamente a la cuenta recaudadora que tienen en el banco de la nación.
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE VALIDACIÓN
28/10/2017	29/10/2017	29/10/2017

ANEXO S: Puntaje asignado por la DIFOID al IESPP María Madre

Figura S1: Puntaje asignado por la DIFOID al IESPP María Madre

Indicador	Puntaje obtenido	Sustento del puntaje obtenido	Puntaje requerido	¿Cumple con el puntaje requerido?
1 = Formulación del PEI	5	El último PEI aprobado del Instituto está actualizado, ha sido elaborado con participación de la comunidad educativa, presenta información proveniente de fuentes secundarias actualizadas, y está alineado con el PEN o PER.	3	SI
2 = Ejecución y seguimiento del PAT	5	El último PAT aprobado del Instituto está actualizado y refleja los objetivos y prioridades descritos en el PEI; se ejecutan las actividades contempladas en dicho Plan; y el Instituto evalúa la ejecución del PAT y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	3	SI
3 = Formación académica y experiencia laboral del Director		No aplica porque es un IESP público		
4 = Selección de los formadores	5	El Instituto aplica procedimientos de selección de formadores contratados; estos procedimientos son los que establece la normatividad vigente o el reglamento Institucional y consideran el perfil del formador que requiere la institución; y el Instituto evalúa el perfil del formador y los procedimientos de selección y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	3	SI

Fuente: Dirección de Formación Inicial Docente (2016)

Figura S1: Puntaje asignado por la DIFOID al IESPP María Madre (continuación)

Indicador	Puntaje obtenido	Sustento del puntaje obtenido	Puntaje requerido	¿Cumple con el puntaje requerido?
5 = Formación continua	5	El Instituto cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades de los formadores; para realizar el diagnóstico se aplicaron fichas de evaluación a los docentes; y el Instituto ha elaborado y aplicado planes / programas de formación, a partir del diagnóstico de necesidades.	3	SI
6 = Seguimiento presupuestal	5	En el Instituto existe un Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales; este Comité aplica mecanismos de control interno referidos a la fiscalización de recursos propios; el Instituto ejecuta un plan anual de gestión de recursos propios; y el Instituto evalúa estos mecanismos y el plan anual y plantea mejoras a partir de los resultados de la evaluación.	2	SI
7 = Generación de ingresos económicos	3	El Instituto, adicionalmente a los ingresos que provienen del cobro por procedimientos administrativos, capta ingresos provenientes de recursos propios generados por la institución y de actividades productivas y empresariales. En cambio, la evidencia que presenta el Instituto no revela que capta ingresos provenientes de donaciones.	2	SI

Fuente: Dirección de Formación Inicial Docente (2016)

ANEXO T: Resúmenes de entrevistas

Figura T1: Resumen a la entrevista a BL-DG

Resumen a la entrevista a BL-DG

De la entrevista realizada a BL-DG llevada a cabo el día 1 de diciembre del 2017 se pudo identificar a los docentes pertinentes a entrevistar para cada uno de los indicadores. Asimismo, la entrevistada nos brindó información sobre la organización del instituto, las carreras que ofertan y la Formulación del PEI y PAT. Esta entrevista tuvo como propósito introducirnos en la institución y dar inicio a la auditoría

Figura T2: Resumen de la entrevista a AA-DN

Resumen de la entrevista a AA-DN

De la entrevista realizada a AA-DN llevada a cabo el día 6 de diciembre del 2017 se pudo tener una primera aproximación al proceso de Formulación del PEI del periodo 2012-2016. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Las etapas de Formulación del PEI fueron tres etapas, a saber, análisis, diagnóstico y ejecución. En la primera se establecen los fundamentos de la institución, en la segunda se realiza el análisis FODA y, finalmente, se consolida todo el PEI.
- La actualización de los documentos de gestión del instituto si bien son actualizados, esta actualización es superficial.
- Todas las reuniones se formalizan en actas.
- El proceso de Formulación del PEI no ha variado, es decir, el PEI 2012-2016 y el PEI 2017-2020 han sido elaborados de la misma manera.
- Los alumnos y personal administrativo participan en la Formulación del PEI mediante un representante estudiantil y el jefe de la unidad administrativa, respectivamente.
- El PEI, así como demás documentos de gestión, se realiza en el mes de marzo y son elaborados principalmente por los docentes nombrados.

Las evaluaciones del PEI, las cuales se realizan para la actualización del PEI, son realizadas por el consejo directivo.

Figura T3: Resumen de la entrevista a AH-JUAC

Resumen de la entrevista a AH-JUAC

De la entrevista realizada a AH-JUAC llevada a cabo el día 6 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre el proceso de Formulación del PEI del periodo 2012-2016 y tener una primera aproximación al proceso de elaboración del PAT del 2015. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- La elaboración del PAT se realiza en el mes de marzo
- En los meses de enero y febrero el instituto ofrece cursos de verano y la pre del instituto.
- La historia de la creación del instituto, su contexto actual y su relación con la Escuela de Talentos del Gobierno Regional del Callao.
- Cada encargado de jefatura elabora su plan anual, los cuales son enviados a Dirección para que esta los consolide en el PAT del instituto.
- El encargado de la Dirección es designado por la DREC quien, por criterio propio, selecciona a los responsables de las jefaturas del instituto en el mes de marzo.
- La Jefatura de Unidad Académica realiza los Acompañamientos Técnico-Pedagógico los cuales consisten en monitorear el cumplimiento del cronograma de clases por parte de los formadores.
- En la Formulación del PEI se determina la misión, visión, principios del PEI; asimismo, se realiza el análisis FODA para el cual se utilizan encuestas realizadas a los estudiantes, el PER y el PEN, por ejemplo.
- La dirección organiza todo el proceso de Formulación del PEI, elabora para ello un cronograma y forma las comisiones de trabajo.
- Existe un desinterés y pasividad de los estudiantes en la Formulación del PEI y demás planes del instituto.
- Las demandas del entorno del instituto se recogen exclusivamente mediante fuentes secundarias.
- Hay una fase posterior a la Formulación del PEI que consiste en la difusión del mismo por parte de los tutores a los estudiantes.

Figura T4: Resumen de la entrevista a NC-JAPC

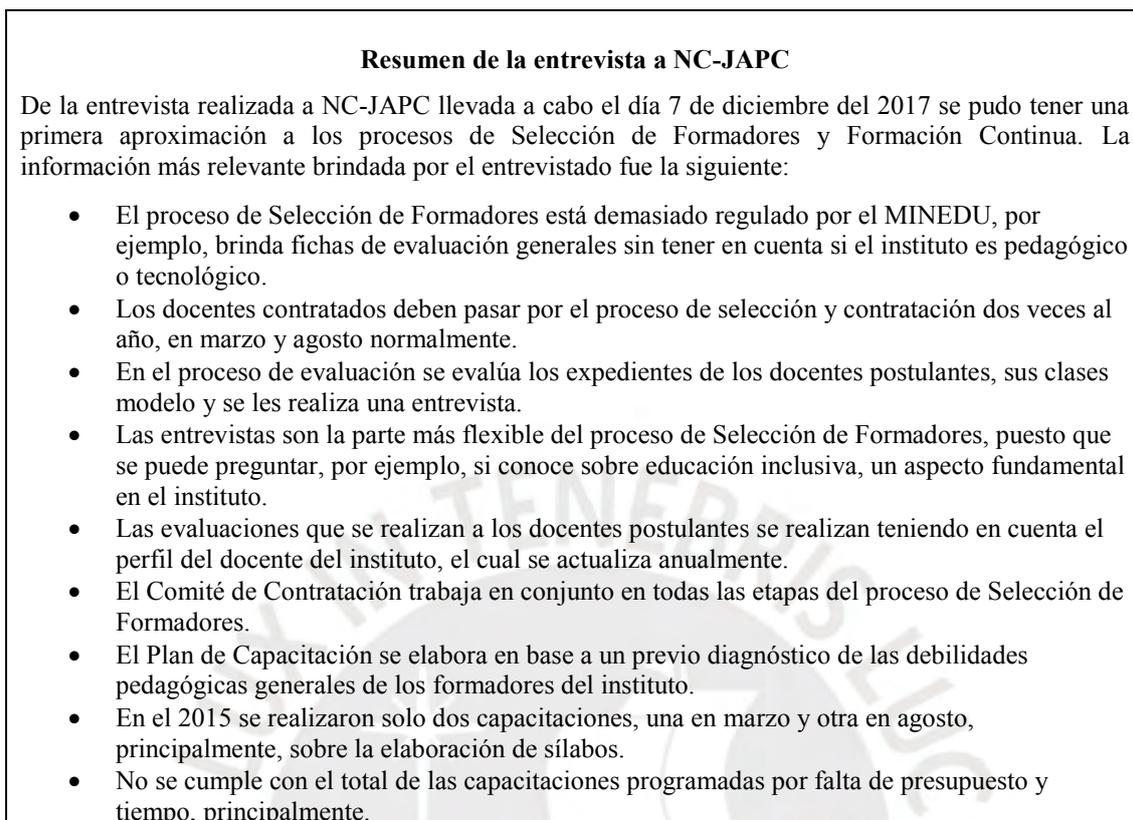


Figura T5: Resumen de la entrevista a CS-JUAD

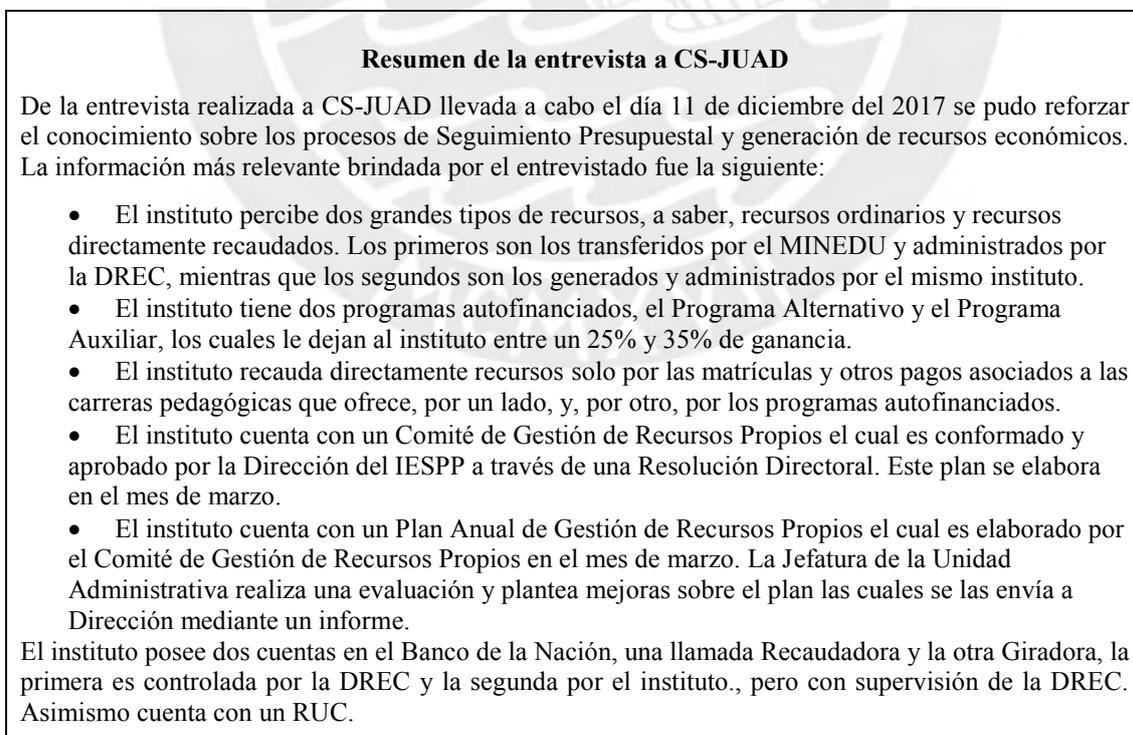


Figura T6: Resumen de entrevista a NC-JAPC

Resumen de entrevista a NC-JAPC

De la entrevista realizada a NC-JAPC llevado a cabo el día 13 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre el proceso de Formulación del PEI y la Ejecución y Seguimiento del PAT. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto al PEI, se profundizó en los procesos de diagnóstico y realización del FODA. Se menciona también que antes de la asamblea general, los profesores nombrados se reúnen para discutir sobre el PEI. A su vez también comenta que los objetivos estratégicos del PEI nacen del FODA y se guían de los lineamientos ministeriales. Posteriormente nos comenta que después del FODA se dividen en grupos, recuerda principalmente dos, unos encargados de la propuesta pedagógica y otros de la propuesta de gestión. Por último se menciona que una debilidad de la institución es justamente la poca participación del alumnado, justificado en parte porque se realiza en tiempos de vacaciones.

Respecto Ejecución y Seguimiento del PAT, nos comenta que primero todos los jefes presentan sus planes de trabajos a la dirección, esta consolida todo y elabora el PAT. Asimismo también nos comenta que en su caso se basa en su plan de trabajo anterior para realizar el correspondiente a su área.

Figura T7: Resumen de entrevista a AC-JSA

Resumen de entrevista a AC-JSA.

De la entrevista realizada a NC-JAPC llevado a cabo el día 13 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre el proceso de Formulación del PEI, proceso de Ejecución y Seguimiento del PAT, proceso de Selección de Formadores, proceso de Seguimiento Presupuestal y el proceso de Generación de Ingresos Económicos. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Formulación del PEI la profesora nos cometa que siente que la función del documento no es activa, es decir, no se considera mucho a la hora de planificar las actividades de cada área. A su vez relata que el instituto se ha encontrado aislados al no existir por mucho tiempo una ley que los incluya, una para institutos de educación superior. Ello contrajo problemas a la hora de formular del PEI, al no existir lineamientos claros, también se menciona que esta situación dificultó que iniciaran una nueva carrera de educación.
- Respecto a la Ejecución y Seguimiento del PAT, menciona que el PAT se conforma tras la consolidación de los planes de trabajo de cada jefatura, siendo responsable de ello la directora. A su vez nos menciona que las actividades planteadas en su plan de trabajo no son siempre las mismas año tras año, pues en su caso particular, al pertenecer en el cargo ya 5 años, algunas metas ya se han cumplido, generando la creación de otras nuevas. Finalmente nos comentó la diferencia entre profesores nombrados con contratados y también sobre las formaciones que realizan los estudiantes del instituto todas las mañanas de los lunes.
- Respecto a la Selección de Formadores el entrevistado nos relata el proceso de selección, que no ha variado mucho. Menciona a su vez la creación de una comisión alternativa que cumple la función de sustituir algún miembro de la comisión de contratos. A su vez nos comenta que la el IESPP ha logrado siempre cumplir con el mínimo de estudiantes para abrir aulas y así no perder su presupuesto histórico. Menciona finalmente que Juliana es la persona que se encargó de todas las tareas operacionales.
- Respecto al Seguimiento Presupuestal, menciona que fue parte del comité de gestión de recursos propios, que suele funcionar con mayor funcionalidad dependiendo de quién esté en dirección, llegando a ser en el pasado casi denominativo, sin ninguna actividad relevante.

Respecto a la Generación de Ingresos Económicos, nos comenta el procedimiento a seguir para que se realicen proyectos que generarían recursos a la institución. Menciona a su vez que en estos años se han implementado vacaciones útiles.

Figura T8: Resumen de entrevista a AH-JUAC

Resumen de entrevista a AH-JUAC

De la entrevista realizada a AH-JUAC llevado a cabo el día 13 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Formación Continua y dudas respecto al flujograma del PEI. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Formación Continua nos mencionó que realizan capacitaciones los meses de marzo y agosto, antes de comenzar con sus respectivos semestres. La jefatura de Unidad Académica trabajó con diversos insumos de diferentes actores. De parte de los docentes recibieron un informe al final de ciclo, donde señalaron debilidades, a su vez reciben de parte de dirección la asistencia de los docentes y de parte de secretaria recibieron el desempeño de sus evaluaciones y registros. Con todo ello se pudo planear las capacitaciones, por ejemplo capacitaciones sobre el silabo.

También nos comentó el entrevistado que las capacitaciones han sido de inter aprendizaje, es decir, que son los docentes nombrados los que imparten la capacitación a los docentes contratados, antes era común que gente exterior las realizara, pero al sentir que enseñan materias que profesores nombrados ya domina optaron por las capacitaciones de interaprendizaje.

Figura T9: Resumen de entrevista a AC-JFS

Resumen de entrevista a AC-JFS

De la entrevista realizada a AC-JFS llevado a cabo el día 13 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Formulación del PEI, Ejecución y Seguimiento del PAT; y la Generación de Ingresos Económicos. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Formulación del PEI se mencionó que se realizó una revisión de los trabajos con anterioridad, partieron de un análisis de la problemática de la institución, elaboraron un FODA y a partir de este elaboraron los objetivos estratégicos. Comentó que la dirección trae consigo una propuesta al inicio al consejo directivo, principalmente sobre cómo se iban a distribuir las tareas.
- Respecto a la Ejecución y Seguimiento del PAT, se menciona que la dirección es la encargada de elaborarla a raíz de todos los planes de trabajo de todas las jefaturas. A su vez menciona que para el plan de trabajo de su jefatura utilizó los lineamientos expuestos en el proyecto educativo institucional, del proyecto educativo regional y el proyecto educativo nacional. Las actividades para el desarrollo del PAT suelen darse en Marzo, pero este presentaba problemas. La problemática radicaba, según lo indicado en la entrevista, en la demora de la DREC para asignar al director, ello ocasiona que el director tarde en asignar las jefaturas, llegando a realizarse en febrero, dejando solo unas pocas semanas a las jefaturas para formular sus respectivos planes de trabajo. Por último, se explicó en la entrevista que el criterio para priorizar actividades en el PAT es la coyuntura, tomando como ejemplo el año 2016m donde priorizaron las actividades de revalidación.

Respecto a la Generación de Ingresos Económicos, se presentó el programa auxiliar, los programas de especialización (que no se considera como autofinanciado) y del proceso correspondiente a la propuesta de proyectos y programas nuevos. A su vez menciona que el cargo de jefatura requiere un mayor número de horas que el asignado, 20 horas electivas y otras 20 horas no lectivas no basta para desempeñar el cargo.

Figura T10: Resumen de entrevista a JR-SJSA

Resumen de entrevista a JR-SJSA

De la entrevista realizada a AC-JFS llevado a cabo el día 13 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Formulación del PEI, Ejecución y Seguimiento del PAT, Generación de Ingresos Económicos y Selección de Formadores. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Formulación del PEI se menciona que el personal administrativo no fue parte de la elaboración del PEI. Por lo general son docentes nombrados, y a veces los contratados, los que se juntan para elaborarlo.
- Respecto a la Ejecución y Seguimiento del PAT, explicó que la dirección es quien elabora el PAT a raíz de los planes de trabajo de las demás áreas. A su vez nos describió el proceso por el cual secretaria académica desarrolla su propio plan de trabajo. A su vez explica los retrasos que se suelen ocasionar en el PAT, esto se explica en la demora de la resolución que designa a la directora del año, sin este la directora solo trabajó como oficio, impidiéndole desempeñarse como representante legal del instituto, conllevando que no pueda designar jefaturas, recibir presupuesto y generar dinero.
- Respecto a la Generación de Ingresos Económicos, nos indicó que es la dirección quien aprueba los programas autofinanciados y es administración quien verifica que evalúa si son económicamente viables. Asimismo no se realiza un estudio de mercado a la población, pero si estudian las experiencias exitosas de otras instituciones.

Figura T11: Resumen de entrevista a JR-SJSA

Resumen de la entrevista a MR-TJUAD

De la entrevista realizada a MR-TJUAD llevada a cabo el día 20 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Seguimiento Presupuestal y generación de recursos económicos, asimismo, se precisó un aspecto sobre la Formulación del PEI. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- El instituto cuenta con un Comité de Gestión de Recursos Propios el cual es conformado y aprobado por la Dirección del IESPP a través de una Resolución Directoral. Este comité se reúne para aprobar los requerimientos del instituto en base al presupuesto de la institución.
- Los programas autofinanciados pasan, en general, por las etapas de propuesta, análisis económico y aprobación.
- El instituto recibe donaciones las cuales son brindadas por instituciones que apoyan a personas con discapacidad, no obstante, estas son entregadas directamente a los beneficiarios.
- El instituto cuenta con un Plan Anual de Gestión de Recursos Propios el cual es elaborado por la Jefatura de la Unidad Administrativa en el mes de marzo.
- El instituto posee dos cuentas en el Banco de la Nación, una llamada Recaudadora y la otra Giradora, la primera es controlada por la DREC y la segunda por el instituto, pero con supervisión de la DREC. La cuenta Giradora se empezó a utilizar más frecuentemente en el 2016, antes de ello todos los ingresos generados por el instituto se depositaban solo en la Recaudadora.
- El instituto tiene un contador externo quien lleva los estados contables del mismo y labora como un consultor externo.

En la elaboración del PEI no participan el personal administrativo.

Figura T12: Resumen de la entrevista a CS-JUAD

Resumen de la entrevista a CS-JUAD

De la entrevista realizada a CS-JUAD llevada a cabo el día 22 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Seguimiento Presupuestal y generación de recursos económicos. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- En la cuenta Recaudadora es la DREC la encargada de transferir el dinero directamente a las personas, naturales o jurídicas, mientras que en la Giradora el pago lo realiza el instituto mediante cheques. Por tanto, el manejo de los recursos mediante la cuenta Giradora es más ágil y flexible en comparación a la Recaudadora.
- Los recursos propios generados por el instituto son utilizados para cubrir los costos que impliquen la realización de los programas autofinanciados y para el mejoramiento del equipamiento e infraestructura del mismo.
- El responsable de la Jefatura de la Unidad Administrativa convoca al Comité de Recursos Propios cuando haya necesidades de pago o requerimientos que atender.
- La Tesorería es la encargada de realizar los informes sobre la captación y disponibilidad de ingresos del instituto. El instituto no maneja dinero en efectivo, sino que todo es depositado directamente a sus cuentas.

Figura T13: Resumen de la entrevista a AH-JUAC

Resumen de la entrevista a AH-JUAC

De la entrevista realizada a AH-JUAC llevado a cabo el día 26 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Selección de Formadores y Formación Continua. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Selección de Formadores, se mencionó la importancia del cuadro de horas, que sirve como insumo para la Selección de Formadores. Para determinar el cuadro de horas primero los docentes nombrados escogen los cursos que desean enseñar, a partir de ello se determina el número de horas necesarias para el resto de cursos. Se comentó también que en el 2014 no se entregó metas de educación primaria al IESPP María Madre hasta el 2016, ello ocasionó un desfase, es decir, las promociones de alumnos ya no son continuas, están los de decimo ciclo y después los de tercer ciclo. Ello ocasionará que, a partir del próximo año no se necesiten vacantes de profesores especializados en educación primaria, pues solo contarán con alumnos que aún están en ciclos generales. Por último se mencionó que al ser el proceso de selección semestral, algunos profesores no entreguen notas hasta que se asegure su renovación de contrato.

Respecto a la Formación Continua, se comentó que para realizar el Plan de Capacitaciones 2015 se basaron en las demandas de necesidades. Para realizar las capacitaciones buscan primero entre los profesores nombrados quien está calificado para enseñar la necesidad demandada, si no encuentran uno acuden a agentes externos. Por último, se mencionó que las capacitaciones duran una sola semana y se suelen dar en marzo y agosto.

Figura T14: Resumen de la entrevista a AC-JSA

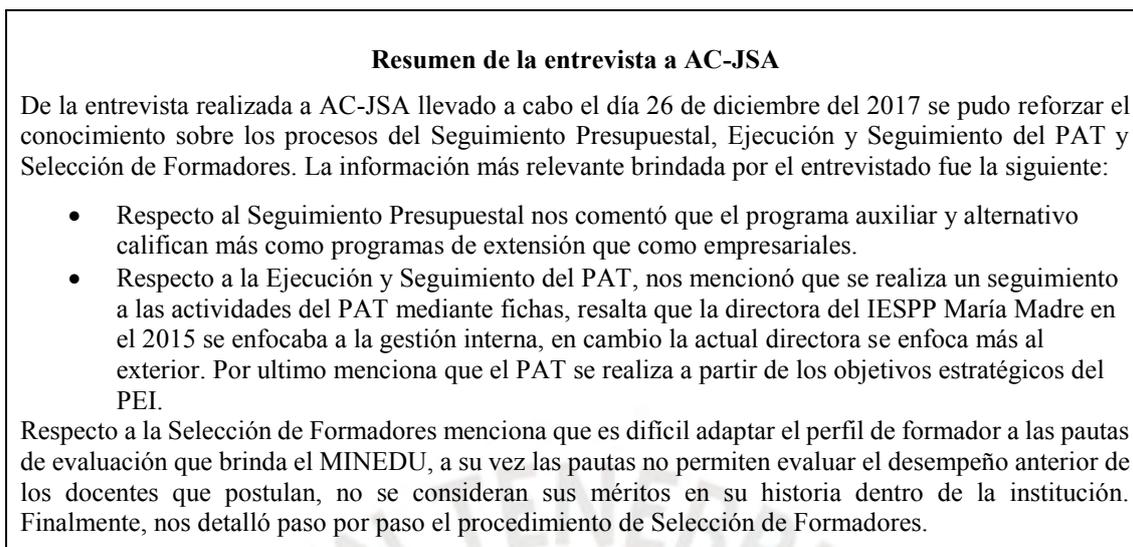


Figura T15: Resumen de la entrevista a MP-CIEA

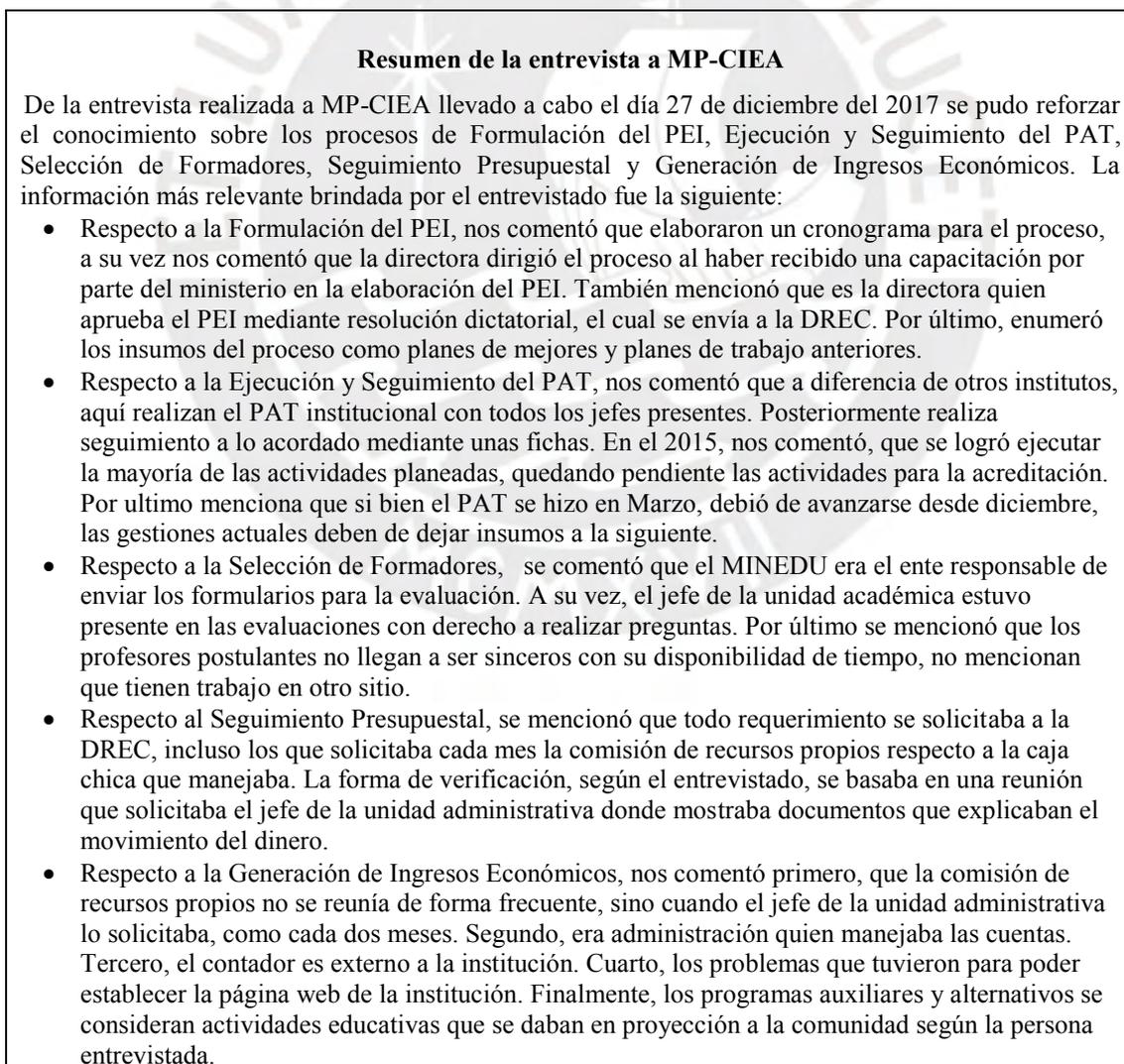


Figura T16: Resumen de la entrevista a NC-JAPC

Resumen de la entrevista a NC-JAPC

De la entrevista realizada a NC-JAPC llevado a cabo el día 27 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Ejecución y Seguimiento del PAT, Selección de Formadores y Generación de Ingresos Económicos. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Ejecución y Seguimiento del PAT, se comentó que se realizó seguimiento a las actividades del PAT a nivel de jefatura, es decir, cada jefatura elaboró un informe donde reportan su nivel de avance. También nos mencionó la existencia del plan de mejora que elabora cada jefatura.
- Respecto a la Selección de Formadores, se afirmó que el perfil del docente es muy general, no especifica la importancia de la inclusión para la organización. Pero ello se subsana, según la persona entrevistada, mediante preguntas en la evaluación.

Respecto a la Generación de Ingresos Económicos, nos explicó cómo funciona el programa alternativo, su historia, sus operaciones, la cantidad mínima de estudiantes para que sea autofinanciado, el uso de estudiantes de último ciclo para trabajar en los programas, entre otros.

Figura T17: Resumen de la entrevista a JC-SJUAC

Resumen de la entrevista a JC-SJUAC

De la entrevista realizada a JC-SJUAC llevado a cabo el día 27 de diciembre del 2017 se pudo reforzar el conocimiento sobre el proceso de Selección de Formadores, detallando paso por paso el procedimiento. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- En el cronograma emitido por el IESPP María Madre se olvidaron de asignar una fecha para la absolución de reclamos.
- Se trabajó con la resolución ministerial del 2014, pues no existió una del 2015.
- La evaluación de clase modelo y entrevista a todos los postulantes se realizó en un solo día.
- La persona entrevistada exclama que debería haber una mejor repartición de tareas en el procedimiento.

Figura T18: Resumen de la entrevista a MR-TJUAD

Resumen de la entrevista a MR-TJUAD

De la entrevista realizada a MR-TJUAD llevada a cabo el día 11 de enero del 2018 se pudo complementar el conocimiento sobre los procesos de Seguimiento Presupuestal y Generación de Ingresos Económicos. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente e:

- En la cuenta Giradora ingresan tanto los recursos directamente recaudados por la institución como los ingresos propios, por ello, no se hace una diferenciación de tipos de fuentes de financiamiento cuando se va a realizar un gasto. Por ejemplo, los recursos propios solo pueden ser utilizados para la modernización del equipamiento e infraestructura, no obstante, la combinación de los recursos en una sola cuenta impide que se pueda tener la certeza que solo se están utilizando recursos propios para el fin mencionado.
- La evaluación de cada programa autofinanciado es realizado por sus respectivas coordinadoras y no por el Comité de Gestión de Recursos propios.
- El instituto no recibe dinero en efectivo por ningún concepto, sino que todo se hace por medio de Boucher.

El instituto no posee sus estados contables, pues los tiene el contador, quien es un trabajador externo a la institución y que no asiste frecuentemente

Figura T19: Resumen de la entrevista a CS-JUAD

Resumen de la entrevista a CS-JUAD

De la entrevista realizada a JC-SJUAC llevado a cabo el día 11 de Enero del 2018 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Seguimiento Presupuestal y Generación de Ingresos Económicos. Además se pudo recibir una retroalimentación respecto a flujogramas elaborados por el equipo de investigación. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto al Seguimiento Presupuestal, nos comentó, primero, que las reuniones del comité de recursos propios no fueron frecuentes en el año 2015; segundo, no colgaron en la web los balances; tercero, en la cuenta giradora solo ingresa directamente lo recaudado en programas autofinanciados, incluyendo la PRE: cuarto, todos los ingresos que genera la institución fueron a la cuenta recaudadora en el 2015, pero a la hora de requerir dinero, los montos estaban divididos en partidas, por lo tanto imposibilitó que se use el ingreso por recursos propios en gastos no acordes a sus fines; quinto el papel del comité en el 2015 era solicitar y esperar a que se atendiera su solicitud y sugerencias; sexto, aplica mecanismos de control interno peor no evalúa su efectividad; por último nos explicó detalladamente el proceso de elaboración del plan de recursos propios.
- Respecto a la generación de ingresos, primero, las evaluaciones posteriores a los programas autofinanciados son realizados por la directora; segundo, la rendición de cuentas de los programas autofinanciados están incluidos en una rendición de cuentas general que realizan.

También menciona la persona entrevistada que no existe motivación en las jefaturas, pues al no ser formalizadas no incluye un pago por el servicio, debería contratarse administradores y contadores pero ello no se contempla en el presupuesto.

Figura T20: Resumen de la entrevista a CS-JUAD

Resumen de la entrevista a AS-DC

De la entrevista realizada a JC-SJUAC llevado a cabo el día 11 de Enero del 2018 se pudo reforzar el conocimiento sobre los procesos de Selección de Formadores y Formación Continua. La información más relevante brindada por el entrevistado fue la siguiente:

- Respecto a la Selección de Formadores, nos indicó que este seguía el procedimiento establecido por el MINEDU.
- Respecto a la Formación Continua, comentó que la mayoría de docentes contratados no se sienten atraídos por las capacitaciones de inter aprendizaje, prefieren llevar capacitaciones brindadas por personal del MINEDU.
- A su vez nos contó que en el 2015 la Pre del IESP María Madre fue gratuita.

Figura T21: Resumen de la entrevista a Irene Blanco

Resumen de la entrevista a Irene Blanco

De la entrevista realizada a Irene Blanco, ex especialista de la DIFOID, llevada a cabo el día 16 de enero del 2018 se pudo profundizar en las diferencias entre los tipos de docentes que laboran en el IESPP María Madre. La información más relevante brindada por la entrevistada fue la siguiente:

- El tiempo de contrato de los docentes nombrados es indefinido a diferencia de los contratados que es por cinco meses.
- Los docentes nombrados reciben doce sueldos, mientras que los contratados diez.
- Para ser docente nombrado se debe pasar por el proceso de Concurso Público de Nombramiento y Contrato Docente.
- Los docentes laboran cuarenta horas semanales de las cuales veinte son horas lectivas (dictado de clases) y veinte no lectivas (asesoría de tesis, preparación de clases, investigación, etc.).
- Las fuentes de financiamiento de los IESP son tres: recursos ordinarios, recursos directamente recaudados e ingresos propios los cuales, a s vez, pueden generarse por la captación de recursos propios, donaciones o la realización de actividades productivas e empresariales.

