

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Implementación de una nueva gestión por procesos, a través de la creación de una Fundación que permita el empleo oportuno de los recursos financieros provenientes de los ingresos recaudados por concepto de pensiones escolares de las IE FAP.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

AUTORES

José Julio Cesar Humberto Acuña
Marco Augusto Enrique Del Castillo Gabrielli

ASESOR

Rafael Alberto Miranda Ayala

Lima - Perú

Febrero, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de innovación responde a una inquietud desde la perspectiva de generar valor público por la necesidad de hacer frente a un problema social, cuales son, las inadecuadas condiciones que permitan una mejora del nivel educativo en las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea, al no contar en oportunidad con los recursos financieros que le permitan una adecuada gestión administrativa del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) y de las Instituciones Educativas (IE FAP). La presente investigación tiene como finalidad comprender y describir cómo se viene desarrollando la gestión administrativa de los recursos financieros del CASED FAP.

La estructura del presente proyecto de innovación está compuesta por cuatro capítulos. El primero, comprende la conceptualización y descripción de la realidad problemática respecto de la cual se origina el problema a resolver, conteniendo además no solo la arquitectura del mismo conforme a los cánones de la investigación científica, sino también, la normatividad que regula y se relaciona con la problemática planteada. El segundo capítulo comprende aquellos factores que ocasionan la situación problemática a lo cual se adicionan las teorías en un marco conceptual que sirve de sustento a los esquemas propositivos que se mencionan en la investigación. El capítulo tercero, se definirá el diseño innovador al presente problema y finalmente en el cuarto capítulo se analizará la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto de innovación.

La investigación se desarrolló en la modalidad de estudio de caso – individual, sustentado en un diseño no experimental y empleando el método cualitativo. Para recoger información se empleó la técnica de entrevista del tipo semiestructurada, cuyo instrumento es la recolección de datos mediante guía de preguntas; y el análisis documental, para el cual se elaboró una matriz de consistencia como instrumento y cuya información complementó las percepciones sobre el tema.

Como resultados propositivos del problema, se determinó la necesidad de otorgar la autonomía administrativa al CASED, que permita elevar los índices de educación de las IE FAP que redunde en mejoras a la implementación del nivel docente, administrativo y de equipamiento. Entre las conclusiones se pondrá en evidencia la inoportunidad en la atención de los

requerimientos de las IE FAP por parte de CASED debido a un escaso nivel de autonomía administrativa.



ABSTRACT

This innovation project responds to a concern from the perspective of generating public value due to the need to deal with a social problem, which are the inadequate conditions that allow an improvement of the educational level in the Air Force Educational Institutions, not have the financial resources that allow adequate administrative management of the Center for Educational Services Administration (CASED) and Educational Institutions (IE FAP). The purpose of this research is to understand and describe how the administrative management of the financial resources of CASED FAP has been developed.

The structure of this innovation project is composed of four chapters. The first, called definition and description of the problem where the problematic reality is conceptualized, its architecture and the legal framework linked to the problematic reality. The second, causes of the problem, contains the theoretical framework and the reasons why the problem itself is generated. In the third, the innovative design will be defined to the present problem and finally in the fourth chapter the desirability, feasibility and feasibility of the innovation project will be analyzed.

The research was carried out in the case study mode - individual, based on a non-experimental design and using the qualitative method. To gather information, the semi-structured type interview technique was used, whose instrument is the collection of data through a question guide; and the documentary analysis, for which a consistency matrix was developed as an instrument and whose information complemented the perceptions on the subject.

As propositive results of the problem, it was determined the need to grant administrative autonomy to CASED, which allows raise the education rates of the IE FAP that results in improvements to the implementation of the teaching, administrative and equipment level. Among the conclusions will be evidence the inconvenience in the attention of the requirements of the IE FAP by CASED due to a low level of administrative autonomy.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	I
RESUMEN.....	II
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
LISTA DE TABLAS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1. REDACCIÓN FORMAL DEL PROBLEMA.....	3
1.2. MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA.....	8
1.3. ARQUITECTURA DEL PROBLEMA.....	11
1.4. MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL RELACIONADO CON EL PROBLEMA.....	21
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA.....	22
2.1. MARCO TEORICO SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	22
2.2. CAUSAS DEL PROBLEMA.....	28
CAPITULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO.....	41
3.1. DESAFIO DE INNOVACIÓN.....	41
3.2. CONCEPTO DE LA INNOVACIÓN.....	43
3.3. DESCRIPCION DEL PROTOTIPO.....	47
3.4. BOSQUEJO DEL CONCEPTO.....	56
3.5. DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO.....	58
3.6. DISEÑO DEL PROTOTIPO.....	59
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....	70
4.1. ANÁLISIS DE DESABILIDAD.....	70
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	141

ANEXOS	
ANEXO 1	83
ANEXO 2	84
ANEXO 3	85
ANEXO 4	86
ANEXO 5	91
ANEXO 6	100
ANEXO 7	101
ANEXO 8	114
ANEXO 9	126



LISTA DE TABLAS

TABLA 1.....	5
TABLA 2.....	17
TABLA 3.....	28
TABLA 4.....	30
TABLA 5.....	134
TABLA 6.....	135
TABLA 7.....	136
TABLA 8.....	136
TABLA 9.....	137
TABLA 10.....	138
TABLA 11.....	139
TABLA 12.....	140
TABLA 13.....	75
TABLA 14.....	77



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.....	15
FIGURA 2.....	16
FIGURA 3.....	27
FIGURA 4.....	32
FIGURA 5.....	34
FIGURA 6.....	38
FIGURA 7.....	39
FIGURA 8.....	65
 BIBLIOGRAFIA.....	 141



INTRODUCCIÓN

“Lo que se les dé a los niños, los niños darán a la sociedad”
(Karl A. Menninger¹, 1893-1990)

“Los buenos profesores son caros; pero los malos, lo son todavía más”
(Bob Talbert², 1936-1999)

Una sociedad educada es sin duda una sociedad próspera y siempre solemos decir que la educación es la mejor inversión, por ello no debemos escatimar en recursos cuando hablemos de educación. Convencidos de la importancia de proveer a nuestros hijos óptimos niveles de educación que les permita no sólo ser ciudadanos de bien, sino con valores morales es que hemos propuesto el presente proyecto de innovación. La propuesta no va directamente a la solución absoluta del problema de la educación en nuestro país, sino determinar cómo la oportuna gestión administrativa del empleo de los recursos financieros, en este caso en el Centro de Administración de Servicios Educativos de la FAP (CASED) y las Instituciones Educativas FAP (IE FAP), permitirá alcanzar objetivos académicos institucionales formando integralmente a los estudiantes y de esa manera volverlos agentes transformadores de la sociedad.

Para el desarrollo del presente proyecto se ha considerado dividir el trabajo en cuatro capítulos. En el primero de ellos, definiremos y describiremos el problema, empleando para ello una matriz de consistencia que nos permitirá entender el problema en forma cabal desarrollada en una breve, pero muy clara narrativa, a través de la arquitectura del problema (Bason, 2018). Todo esto dentro de un marco institucional normativo. En el segundo capítulo, se abordarán las causas del problema, para lo cual emplearemos el esquema del árbol de decisiones, que nos ayudará a comprender cuales son estos elementos causales, para luego finalizar con una matriz causal, la que nos permitirá determinar nuestra causa principal. En el tercer capítulo, tomaremos esta causa principal para definir el desafío de innovación, finalizando con la descripción de la innovación materia del presente trabajo.

Finalmente, en el cuarto capítulo, entenderemos a través del análisis de factibilidad y viabilidad la pertinencia que presentamos como innovación, a través de la creación de una “fundación” y como se plasmará la forma de implementación de la innovación ideada. Y, se propondrán conclusiones que permitan a través de un análisis de viabilidad y basado en normativa legal, impulsar el compromiso de las instituciones involucradas a visionar las

¹ Menninger, Karl, nació en Topeka, Illinois (1893-1990) Psiquiatra estadounidense

² Talbert nació en Spartanburg (Estados Unidos) en 1936, escritor deportivo y columnista de The State en la década de 1960 y murió en Royal Oak, Michigan (Estados Unidos) en 1999.

inmejorables ventajas competitivas que se lograrán en las IE FAP cuando esta pueda contar con autonomía administrativa, lo que repercutirá en beneficio de la comunidad estudiantil FAP.



CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Redacción formal del problema

“Inadecuada gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros de parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019”.

La redacción formal del problema propone poner énfasis en las dificultades que afronta CASED en la gestión administrativa, no sólo del punto de vista de la ejecución correcta de los procesos logísticos en tiempo oportuno para la atención de las Instituciones Educativas de la FAP, sino que también abarca otros factores, tales como el hecho de la falta de pericia técnica por parte del personal a cargo del área administrativa y logística del CASED lo que repercute en dicha oportunidad, así como necesidad de una adecuación en la cadena de procesos de gestión vinculados; sumado a ello la falta de oportunidad en la asignación de los recursos económicos y financieros que como veremos a lo largo del presente trabajo de investigación.

En la actualidad, la Fuerza Aérea del Perú cuenta con un total de 8,036 efectivos de diferentes grados desplegados en las diferentes unidades aéreas a nivel nacional desde Tumbes en el Norte, Tacna en el Sur y Loreto, Madre de Dios por el Oriente, los mismos que son rotados periódicamente de Lima a las diferentes provincias y viceversa, además de personal civil administrativo propios de la región que prestan servicios en las diferentes unidades aéreas en un número de 7,206 efectivos³. Todo este universo contribuye con una población estudiantil de 6,833 alumnos en edad escolar en los diferentes niveles desde inicial, nivel primaria y secundaria. Ahora bien, cuando el personal militar es rotado a otras unidades surge la problemática de la continuidad educativa de los hijos de este personal, en primer término, por la consistencia del nivel educativo del colegio donde este cursa sus estudios con el colegio de destino del padre o madre militar, y en segundo término el costo accesible de la pensión.

La gestión administrativa con la que cuenta CASED muestra dificultades en su desarrollo funcional, lo cual afecta la calidad de la educación que reciben los estudiantes de las IE FAP, visto que el empleo de los recursos financieros no se está gestionando de

³ Oficio Múltiple N° 00022-2020 del Ministerio de Defensa.

forma óptima, ya que los recursos captados por el ingreso de los aportes de pensiones no regresan en su totalidad, se tiene una demora en los procesos de adquisiciones. Esto genera problemas en la mejora educativa y el poder tener IE de primer nivel, no pudiendo orientar esfuerzos y recursos para cubrir la atención de servicios educativos que no pueden ser subvencionados por la FAP, en beneficio de los hijos del Personal Militar y Civil que estudian en las IEFAP.

Actualmente, las Instituciones Educativas de las FAP (IEFAP) son administradas a través del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) brindando servicios educativos de nivel básico regular para los hijos del personal militar y civil que laboran y prestan servicios en la FAP. Inicialmente, estas IE FAP nacen por la necesidad del Institucional de brindar un servicio educativo de calidad que congregue a los hijos del personal militar, es por ello que se consideró oportuno crear colegios de gestión no estatal para la atención exclusiva de ellos, es así que la Institución Educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles” fue creada el año 1967 para atender a los hijos del personal de Oficiales y en el año 1968 se crea la Institución Educativa “Técnico FAP Manuel Polo Jiménez” para los hijos del personal de Técnicos y Suboficiales, para luego con el transcurrir de los años, albergar también a la comunidad en general. Esto relacionado a la necesidad de servicio que presta el personal FAP, en especial el personal militar que por necesidades del servicio son rotados en forma periódica a otras zonas del ámbito nacional, por ello surge la necesidad de brindar el bienestar de educación a los hijos en edad escolar de este personal, sumado luego al personal civil que, si bien no son rotados con la misma periodicidad que el personal militar, tienen la posibilidad de contar con este servicio educativo para sus hijos.

Conforme más IE FAP van creándose a nivel nacional, surge la necesidad de establecer un sistema de administración capaz de consolidar las necesidades de todas y cada una de estas y traducirlas en gestión oportuna. Ahora, la comunidad escolar de las IE FAP se extiende no solo al personal FAP, sino creció a la comunidad y las demandas se hacen mayores, no solamente de contar con instalaciones más grandes con equipamiento, sino contar con calidad educativa. No es lo mismo atender las necesidades de dos centros educativos ubicados en Lima, como fue al inicio, ahora se cuenta con 16 IE FAP a lo largo del Perú (TABLA 1), cada una con diferentes requerimientos, además, la logística cambió su ámbito de local a nacional y con ello los tiempos de atención. Todas estas condiciones hacen necesario reformular los procesos de gestión que lleva CASED.

TABLA 1: Año de Creación y Ubicación de las Instituciones Educativas FAP

AÑO	INSTITUCIÓN	NOMBRE	UBICACIÓN
1967 RS N°1010	IE	CAPITÁN FAP JOSÉ QUIÑONES GONZALES	LIMA LA MOLINA
1968 RS N°0895	IE	TÉCNICO FAP MANUEL POLO JIMÉNEZ	LIMA SURCO
1978 RD N° 351	IE	MAYOR FAP RENÉ GARDA CASTELLANO	PISCO
1979 RS 00063	IE	ALFÉREZ FAP SAMUEL ORDOÑEZ VELÁSQUEZ	PIURA
1980 DS N°009	IEI	SANTA MERCEDES	LIMA JESÚS MARÍA
1982 RD N° 0237	IE	CORONEL FAP DÉGAR FAURA GOUBET	LA JOYA
1984 RS N° 000145	IE	CAPITAN FAP JOSÉ EMILIO VELARDE VARGAS	TALARA
1985 RD N° 443	IE	RENAN ELIAS OLIVERA	CHICLAYO
1988 RD N°1736	IE	FRANCISCO SECADA VIGNETTA	IQUITOS
1995 RD N°01212	IEI	CAMACHO	LIMA LA MOLINA
1998 RD 00639	CEBE	COMANDANTE FAP OSCAR OVIDIO MUÑOZ GALLARDO	LIMA SURCO
1998 RD 4304	CETPRO	SANROQUE	LIMA SURCO
1998 RS N°0639	IEI	VIRGEN DE LORETO – SAN FELIPE	LIMA JESÚS MARÍA
1999 RD N°0669	IEI	SAN GAVINO	LIMA SURCO
1999 RD N°0672	IEI	VIRGEN DE LORETO – SEMAN	LIMA SURCO
2000 RD N°0875	IE	ALFÉREZ FAP RAÚL LEGUÍA DRAGO	AREQUIPA

Fuente: Centro de Administración de Servicios Educativos FAP (CASED)

Dentro de la Cadena de Valor (Anexo 1) se puede visualizar una serie de actividades para el planteamiento y creación de valor público, el mismo que se da, de acuerdo al proceso de producción pública en sus componentes de insumos y procesos, lo que dará como resultado los efectos de los procesos en la sociedad. A continuación, se describe el proceso de la cadena de valor, tomando únicamente el sistema de gestión administrativa innovadora de los recursos financieros de las IE FAP, en vista que es el punto donde se centrara el presente proyecto de innovación.

Los insumos los cuales están conformados por los directores y personal docente, recursos humanos, las instituciones educativas, los alumnos y la asignación presupuestal que son de mucha importancia en toda institución educativa, lo cual realizara una integración en las diferentes áreas, para el desarrollo de un mejoramiento continuo en el desempeño de los alumnos y así poder generar los diferentes procesos que ayudaran al desenvolvimiento de las IE FAP, en este sentido veremos el proceso que se dará en:

- I. Selección de personal calificado en contabilidad y administración financiera con especialidad en SIAF y SIGA.
- II. Desarrollo de sistema de soporte informático para la ejecución de los recursos financieros.
- III. Elaboración, formulación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario.

Para lo cual debemos tomar en cuenta como se desenvuelve la gestión en la administración financiera del CASED como el ente encargado de la educación básica en la que los alumnos que en su mayoría son hijos del personal militar y civil FAP, así como un grupo de la comunidad civil puedan tener una educación de calidad.

La FAP, a través de las IE FAP contribuye al desarrollo educativo nacional, es por ello que, como parte de la política de bienestar del personal, se crearon diversas IEs a nivel nacional, de esta manera se fortalece el programa de servicios educativos y culturales relacionados al entorno natural y la sociedad en la cual estas Instituciones se encuentran.

El Sistema de Gestión Financiera con que cuenta las Instituciones Educativas FAP (IEFAP), presenta dificultades en la administración de sus procedimientos internos. Para poder entender cómo se administran las IE FAP, es necesario comprender el significado de presupuesto público, para lo cual consultamos la definición que le da el Ministerio de Economía y Finanzas (Glosario de términos, MEF, 2020), que dice:

“Presupuesto Público es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal”. El presupuesto público se encuentra clasificado de acuerdo a las diferentes fuentes de financiamiento con la que se obtienen, definiendo por fuente de financiamiento a la “Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal” (Glosario de términos, MEF, 2020).

Actualmente, los ingresos generados por las IE FAP son por concepto de los aportes de los padres de familia que prestan servicio y laboran en la Fuerza Aérea (militar o civil) denominado Aporte a la Mejora Educativa (AME) y el de los padres de la Comunidad (extra FAP) el cual forma parte de los ingresos por la fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados (RDR); quienes cuenten con hijos estudiando en las IE FAP, las mismas que son administradas por el Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED), dependencia perteneciente a la Fuerza Aérea del Perú y por lo cual se debe regir a la normatividad del Estado el mismo que posteriormente debe ser registrado y depositado como Fondos del Tesoro Público.

Para el empleo de los recursos generados, este debe ser solicitado a través de la Unidad Ejecutora: Fuerza Aérea y contar con la aprobación del presupuesto aprobado para el año fiscal respectivo por parte del MEF. Sin embargo, las IE FAP vienen siendo afectadas al reducirse cada año la autorización presupuestal de los Recursos Directamente Recaudados (RDR), sea por prioridades del Estado, del Sector Defensa o de la FAP.

De acuerdo con lo anterior, es necesario, a nivel producto, enfocarnos al sistema de gestión administrativa e innovadora de recursos financieros de la IE FAP, la cual nos va a permitir tener un mejor desarrollo en el desenvolvimiento de las funciones en los diferentes aspectos y que esta interrelacionado con los otros productos de la Cadena de Valor para así poder llegar al resultado que se espera el tener una mejora en la calidad educativa de las IE FAP.

1.2. Marco conceptual del problema

La globalización exige no sólo a las empresas privadas sino a las entidades públicas ejercer políticas que garanticen una adecuada gestión administrativa, las mismas que generarán procesos más eficientes que se verán reflejados en el uso adecuado y eficiente funcionamiento de los servicios estatales y tiempo ahorrado a los ciudadanos.

Es posible que se piense que la globalización no sea un impulsor directo de las buenas políticas de las entidades públicas y es correcto, ya que la globalización juega más un papel indirecto, toda vez que “la competitividad-país e institucionalidad que promueva el buen funcionamiento de los servicios”⁴ sea una porción de esa parte esencial y directa para el ejercicio de esas buenas políticas públicas. La globalización juega un rol de agente cohesionador de esas buenas políticas públicas. Como ejemplo podemos mencionar a la OCDE y los principios que promueven como necesarios para lograr una gobernanza corporativa y que lo define claramente de la siguiente manera:

“La integridad de las empresas y los mercados es fundamental para la vitalidad y la estabilidad de nuestras economías. Por lo tanto, el buen gobierno corporativo, las reglas y prácticas que rigen la relación entre los gerentes y los accionistas de las corporaciones, así como las partes interesadas, como los empleados y los acreedores, contribuyen al crecimiento y la estabilidad financiera al respaldar la confianza del mercado, la integridad del mercado financiero y la eficiencia económica. Los escándalos corporativos recientes han centrado las mentes de los gobiernos, los reguladores, las empresas, los inversores y el público en general en las debilidades de los sistemas de gobierno corporativo y la necesidad de abordar este problema” (OECD, O. 2004).

Es así como la competitividad país, entre otros aspectos, nos permitiría acceder a un escaño en esta organización. De esta manera podemos concluir que de una u otra forma la globalización nos exige a los países *promover adecuadas políticas públicas* que nos permitan alcanzar estándares que nos den oportunidad de funcionar como parte de esa comunidad global que cada vez no diferencia fronteras.

Como vemos, tanto la competitividad-país, la institucionalidad del sector público orientado a programas en servicio del ciudadano, el fortalecimiento de las políticas públicas son algunos impulsores esenciales hacia el logro de un país al servicio de sus ciudadanos.

⁴ Miguel Cordova, extracto de una cita a un informe de valoración, 2020.

En ese sentido, y para un claro entendimiento es primordial tener claro los siguientes conceptos:

Gestión Administrativa:

Se denomina gestión administrativa al conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten alcanzar el objetivo propuesto empleando para ello los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa y está basado en cuatro principios fundamentales; orden, disciplina, unidad de mando e iniciativa (Helmut Sy Corvo, 2018). Desde el punto de vista de Cavassa (2002, p. 10), un factor preponderante para lograr la eficacia en el manejo del sistema educativo lo constituye una buena gestión administrativa en cualquiera de sus niveles. La administración forma parte importante del proceso educativo, por lo que la finalidad de toda institución educativa estará enfocada en brindar el conocimiento y formación integral de los individuos en sus diferentes etapas de desarrollo y pasar a formar parte de la sociedad como un producto de alta calidad ética, moral con preparación técnica y humanística. No basta entonces contar con excelentes profesores, buenos programas curriculares, magníficas instalaciones y un muy cimentado soporte financiero, si no se pone en práctica una óptima gestión administrativa a los mismos.

Recursos Financieros:

No debemos dejar fuera de la ecuación el factor recurso financiero que, asociado a la gestión administrativa, cuya naturaleza es generar valor utilitario a las acciones empresariales, buscando siempre el crecimiento y desarrollo de la organización; por lo que, mediante procesos y procedimientos tienen a generar productos tales como bienes y servicios que se orientan a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Otra definición hallada la define como aquellos recursos que comportan cierto grado de liquidez dinerario. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros (Corrales, 2015).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de acuerdo con su glosario de términos económicos señala que recursos financieros se constituyen como depósitos que garantizan el cumplimiento de obligaciones de dar suma de dinero; o que están materializados en títulos valores con respaldo financiero. Estos deben ser de carácter

ejecutable y conllevar una naturaleza exigible, en el marco del sistema financiero de la banca y seguros.

Centro de Administración de Servicios Educativos FAP (CASED)⁵:

Para comprender la definición y funciones que cumple el CASED, es importante remontarnos en la historia e indicar que los centros educativos FAP nacen por la necesidad institucional de propender a la educación de los hijos del personal militar, quienes, por las características y naturaleza de la función militar, son rotados a diferentes puestos de trabajo a nivel nacional. ello generó la factibilidad de crear instituciones educativas en las Bases e Instalaciones de la FAP a nivel nacional, conformándose un sistema educativo que cumple un rol esencial en el bienestar familiar del personal. Ante la necesidad de contar con un organismo encargado de la gestión y administración de las Instituciones Educativas, se crea la Dirección General de Centros Educativos, dependiente de la Dirección de Bienestar de la Fuerza Aérea⁶; pasando luego en el año 1987, a constituirse en una unidad con nivel de Jefatura, hasta que en el año 2004, fecha en que, con RCGFA N° 1005-CGFA-CP de fecha 13 de julio de 2004, se transformó en la Dirección de Administración de los Centros Educativos FAP (DIACE), como una Unidad dependiente orgánica y funcionalmente del Comando de Personal de la FAP, cambiando su denominación a Centro de Administración de Servicios Educativos de la FAP (CASED) en el año 2018.

Instituciones Educativas FAP:

Las instituciones educativas fueron creadas para brindar bienestar al personal militar de la FAP, es así que la Institución Educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles” fue creada el año 1967 para atender a los hijos del personal de Oficiales y en el año 1968 se crea la Institución Educativa “Técnico FAP Manuel Polo Jiménez” para los hijos del personal de Técnicos y Suboficiales.

Posteriormente, dado el incremento de la población escolar en la familia FAP, se logró la creación de 7 (siete) instituciones educativas de educación básica regular,

⁵ CASED, es una dependencia de la Fuerza Aérea del Perú encargada de dirigir, planear, ejecutar y supervisar las actividades educativas y administrativas del Sistema Educativo Escolar FAP, a fin de mejorar la formación del educando en los aspectos académico, cultural, cívico patriótico y deportivo que le permita acceder a una educación superior de alto nivel,

⁶ La Dirección de Bienestar, es el órgano encargado de atender en forma permanente las necesidades de bienestar del Personal FAP y sus familiares directos, mediante la administración de los servicios de vivienda, servicio social, servicio educativo para los hijos del personal militar y civil FAP, para lograr la satisfacción laboral del personal, mantener un clima laboral favorable y optimizar su desempeño.

ubicadas en diversas localidades provinciales en donde se ubican unidades como los Grupos Aéreos o Alas Aéreas, teniendo todos ellos la misma propuesta pedagógica y diseños curriculares similares.

Asimismo, en la capital, se cuenta con cinco cunas jardín que proveen atención esencial y de aprestamiento a lactantes e infantes de entre tres meses a tres años de edad, así como también se cuenta con un centro de educación básica especial (CEBE) para los niños que requieren educación especial; y también se ha creado un centro de educación técnico productiva (CETPRO), para las madres e hijos mayores que requieran una especialidad laboral. En tal contexto, el Sistema Educativo Escolar FAP⁷ pone a disposición de las instituciones educativas FAP el sistema de educación a distancia para aquel personal militar que se encuentra cumpliendo misiones en el exterior en diversas comisiones del servicio, logrando por este medio que los hijos del personal militar continúen normalmente sus estudios en el extranjero.

1.3. Arquitectura del problema

La pregunta general está formulada de una manera heurística siguiendo la fórmula de la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación propuesta por la Escuela de Gobierno y políticas Públicas de la PUCP, la misma que nos va a permitir: *comprender si la conducción administrativa de los recursos que gestiona el Centro de Administración de Servicios Educativos de la FAP (CASED) se viene desarrollando correctamente a través de las instituciones educativas FAP a nivel nacional durante el período de 2016 al 2019*. Para ello se detallará descriptivamente como se lleva a cabo dichos procedimientos desde el planeamiento, organización, dirección y control, sin obviar las consideraciones legales que dan el marco normativo (Anexo 2).

Para poder describir el proceso de gestión administrativa de los recursos financieros de CASED empezaremos por mencionar las fuentes de recursos, que son las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas, las mismas que se encuentran al amparo legal de la Ley N°28044, Ley General de Educación, donde se establece que el Estado promueve la universalización, calidad y equidad de la educación (Artículo 21°, Función del Estado). Asimismo, que el sistema educativo comprende las etapas de educación básica y educación superior (Artículo 29°, El Sistema Educativo). Las

⁷ El Sistema Educativo FAP, son instituciones educativas que brinda servicios de Educación Básica Regular y Especial en los niveles de inicial, primaria y secundaria, a los hijos del personal militar (Oficiales, Técnicos y Suboficiales FAP) y civil de la Fuerza Aérea del Perú, así como, a la comunidad en general.

instituciones educativas de las FFAA se encuentran facultadas para formar organismos generadores de diversos productos académicos en función a sus correspondientes programas educativos, diseñados conforme a las disposiciones que emite el sector educación y que dan lugar a la generación de ingresos y recursos correspondientes a la institución educativa, los mismos que conforme a las normas vigentes, son destinados preferencialmente a la investigación y desarrollo, alineado a los objetivos institucionales (Artículo 86°, los Ingresos Propios).

Es necesario tener en consideración que las Instituciones Educativas que pertenecen al Sistema Educativo de la Fuerza Aérea del Perú, han sido reconocidas como Instituciones Educativas Pública de Gestión Directa de Otro Sector, amparado en el artículo 71° Tipos de gestión de las Instituciones Educativas, de la Ley General de Educación, que para el caso de las IE FAP, estas se encuentran comprendidas dentro del inciso a) del artículo en mención.

- a) “Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del Estado”.

La misma que es concordante con el artículo 130° del Reglamento de la Ley N°28044, aprobado mediante Decreto Supremo 011-2012-ED, como puede verificarse en el ESCALE de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación. Es con Resolución Ministerial N°1158-2016-DE/VRD de fecha 28 de octubre de 2016, en su artículo 1°, que se resuelve: “Reconocer que las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, Alternativa y Especial que se encuentran detalladas en el anexo que forma parte integrante de la presente Resolución, son gestionadas y administradas por las tres (03) Fuerzas Armadas del Sector Defensa, conforme al artículo 71° de la Ley N°28044, Ley General de Educación, concordante con el artículo 130° de su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N°011-2012-ED, quedando bajo el ámbito de aplicación de la normativa vigente del sistema educativo nacional.”

Asimismo, con Resolución Ministerial N°0165-2018 DE/SG del 07 de febrero de 2018 que aprueba la Directiva General N°002-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC del “Sistema Educativo del Sector Defensa”, se establece las normas y procedimientos generales para el funcionamiento del Sistema Educativo del Sector de Defensa.

Actualmente, el proceso de gestión administrativa de los recursos financieros otorgados a CASED se desarrolla de la siguiente manera: en cuanto a las fuentes de ingreso, existen dos fuentes que percibe CASED para la administración de las instituciones educativas (IE FAP), la primera, que provienen de los aportes, en forma de

pensiones, de los padres de familia de los alumnos de los diferentes niveles básicos (nivel inicial, primaria y secundaria) del personal militar y civil FAP, denominado Aporte a la Mejora Educativa (AME) que hasta el año 2017 se denominaba Recursos No Públicos (RNP), el mismo que no forma parte de los recursos públicos del Estado, y que posteriormente cambiaría su denominación a AME cuando se cambia el nombre de Dirección de Administración de Centros Educativos (DIACE) por la de Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED), como se podrá observar en las Figuras 1 y 2 del presente trabajo (líneas abajo). Y el proveniente de los ingresos por parte de los padres de la comunidad o extra FAP denominado Recursos Directamente Recaudados (RDR), los cuales una vez registrados como ingresos deben ser depositados estos ingresos en la caja única del Tesoro Público del MEF.

Adicionalmente, las IE FAP, a través de CASED percibe un presupuesto de Recursos Ordinarios (RO) de alrededor de cuatrocientos mil soles (400,000 Soles) anuales para pagos de servicios públicos. Los ingresos recaudados por concepto de aporte de pensiones escolares y que fueron depositados en la Cuenta Única del Tesoro Público forman parte de los fondos disponibles que CASED debe administrar para la mejora de las actividades educativas de las IE FAP. CASED percibe estos fondos vía presupuesto anual conjuntamente con su marco presupuestal y que posteriormente deberán ser empleados en beneficio de las Instituciones Educativas de la FAP (IE FAP) en todos sus niveles, para la mejora del nivel educativo, las mismas que como veremos, resultan insuficientes para cubrir todas las necesidades propias que demanda un buen servicio educativo de calidad, siendo necesario complementar dichos recursos con la gestión de recursos propios de acuerdo a Ley⁸. Como se podrá apreciar en la Tabla 14:

Distribución de ingresos y propuesta priorizada de ejecución de la fuente de financiamiento "RDR" en el sistema de educación de la FAP, podemos notar claramente que el total del valor estimado por propuesta priorizada de ejecución asciende al monto de S/ 5'200,000.00 Soles y representa el 47.29% del total de ingresos de RDR (S/ 10'995,982.20 Soles). Esta propuesta priorizada de CASED se formula en función al presupuesto autorizado de gasto que la FAP recibe de parte del MEF con cargo al RDR.

En conclusión, podemos afirmar que CASED administra menos del 50% del ingreso recaudado de los padres de familia de la comunidad (extra FAP). Luego de analizar la diferente información proporcionada por CASED se ha podido comprobar que

⁸ Acta de Comité de Trabajo sobre la implementación de la gestión de Recursos Propios en el Sistema educativo FAP, 04 de setiembre de 2018, Dirección General de Personal, Cuartel General de la Fuerza Aérea del Perú.

existe un problema en cuanto a la administración de los procesos de gestión que este realiza, ya que en primer lugar los fondos recaudados, según información del departamento de Economía y Finanzas de CASED, deberían cubrir en forma suficiente los requerimientos formulados por las IE FAP y CASED, lo cual no sucede y esto debido en una parte por el recorte del presupuesto del RDR y por otro lado, la forma que llevan los procesos de gestión, lo cual en conjunto genera que el estándar educativo de las IE FAP no sea el óptimo.

La Directiva DIGPE 20-38 “Organización” Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED), del 26 de setiembre del 2018, establece que como Unidad orgánica dependiente de la Dirección de Bienestar (DIBIE), es responsable de la organización y funcionamiento del Sistema Educativo Escolar FAP, de acuerdo con la política educativa dictada por el Comandante General de la Fuerza Aérea del Perú. El CASED se encuentra facultado a administrar los recursos propios generados por los aportes para la mejora del sistema educativo de nivel básico FAP, en el marco del Decreto Supremo N°028-2007-ED; y conforme al Artículo 87° de la Ley General de Educación, la Fuerza Aérea como Institución Estatal del Gobierno Nacional, pueden transferir recursos financieros a los centros y programas educativos, de acuerdo a la ley de Presupuesto de la República, de este manera se garantizaría la prestación de un servicio educativo de calidad en cada Institución Educativa FAP.

El CASED administra los recursos financieros recibidos por concepto de pensión escolar de los alumnos que cursan los diferentes años de estudios, desde Inicial, Primaria, Secundaria, Educación Básica Especial (CEBE) para los niños con necesidades educativas especiales y un Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO), para las madres e hijos mayores que requieran una especialidad laboral, es importante indicar que el CETPRO no cuenta con un alumnado regular en edad escolar. Las IE FAP se encuentran distribuidas a nivel nacional en seis regiones⁹ del Perú en las zonas donde la Fuerza Aérea tiene ámbito de responsabilidad.

En ese sentido, los aportes voluntarios de los padres de familia del Personal Militar y Civil FAP, que administra CASED, no se encuentran bajo alcances de las normas y leyes del Presupuesto Público y adquisiciones a través de Contrataciones del Estado, solo está autorizado su administración de manera provisional de acuerdo a la evaluación y opinión técnica emitida por la Dirección de Economía con el Oficio NC-170-DEDI-N° 2219 del 12-08-2014 que concluye que la administración de los Recursos No Públicos son recursos y

⁹ Región Piura, Región Lambayeque, Región Lima, Región Loreto, Región Ica y Región Arequipa

peculiaridades en razón de su contribución al funcionamiento de actividades que gravitan sobre aspectos de particular importancia para el bienestar del personal FAP y sus familiares directos, recomendando su uso y ejecución como aportes voluntarios.

Como antecedentes, y de acuerdo a data colectada, se puede precisar que el importe recaudado en el año 2017 (Figura 1) ascendió a S/ 17,619,260.80 soles, y que estuvo constituido por un 43% denominado Recursos No Públicos, que a partir del 2018 se denomina Aportes a la Mejora Educativa (AME) con el cambio de la denominación de DIACE a CASED. Un 55% que corresponde a RDR y una pequeña porción de 2% a Recursos Ordinarios (RO) por concepto de pago de servicios públicos.



Figura 1: Importe recaudado por concepto de pensiones AF-2017

En el año 2018, CASED obtiene ingresos por los siguientes conceptos (Figura 2), correspondiendo el importe de S/ 9,138,881.70 soles por aportes de pensiones escolares del Personal Militar y Civil de la FAP¹⁰, y que a partir del 2018 se denomina Aportes a la Mejora Educativa (AME), S/ 12,822,440.00 soles por aportes a las pensiones escolares de los padres de familia de la comunidad (extra FAP)¹¹ que tienen hijos en las IEFAP, y un importe de S/ 422,682.00 soles por concepto de Recursos Ordinarios (RO), lo que hace un total de S/ 22,384,003.70 soles.

¹⁰ Fuente: Estado consolidado de la ejecución de ingresos al cierre del ejercicio presupuestario del año fiscal 2018, AME- CASED FAP

¹¹ Fuente: Estado consolidado de la ejecución de ingresos al cierre del ejercicio presupuestario del año fiscal 2018, RDR- CASED FAP



Figura 2: Importe recaudado por concepto de pensiones AF-2018

Entre el 2017 y 2018 se inicia una reingeniería en el proceso de modernización de CASED con miras a una optimización del sistema educativo de los colegios FAP, alineado con la Directiva DIGPE 20-38 “Organización” de la Dirección General de Personal¹², donde se menciona la misión de CASED: “Gestionar los procesos del Sistema Educativo Escolar de la Fuerza Aérea del Perú, a fin de lograr una formación integral de los estudiantes, que les permita ser agentes transformadores de la sociedad”¹³. Para el año 2019, CASED proyecta obtener un total de ingresos de S/ 20,227,481.47 soles (Tabla 2).

Como parte del proceso de modernización se establecieron normas y procedimientos que regulan los Aportes a la Mejora Educativa (AME) de los alumnos con padres que laboran en la FAP, es así que bajo la Directiva FASEFAP 170-8, “Escala de Aportes a la Mejora Educativa de los Alumnos FAP en las Instituciones Educativas FAP” (ANEXO 7) y aquellos con padres de la comunidad (Extra FAP), bajo la Directiva CASED 170-9, “Escala de Aportes a la Mejora Educativa de los Alumnos de la Comunidad en las Instituciones Educativas FAP” (ANEXO 8) ,en estas Directivas se definían claramente el objeto, vigencia, base legal y normatividad que la sustenta; así como, la finalidad que persigue, el alcance y las responsabilidades de las diferentes partes involucradas y en la que se considera la escala de acuerdo a lo que corresponde según el grado militar, civil o su procedencia dentro de la comunidad.

¹² La Dirección General de Personal, es el órgano rector encargado de obtener, preparar, equipar y entrenar a los recursos humanos al apoyo y sostenimiento de la fuerza; así como, proporcionar servicios de salud y bienestar necesarios, mediante de las unidades del sistema de personal.

¹³ Directiva DIGPE 20-38 de 26 de setiembre de 2018, Organización del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED)

De igual modo, se tiene el Manual de Procedimiento Operativo Vigente (POV), "Procedimientos para la Contratación de Bienes y Servicios con Fuente de Financiamiento de la Aportación a la Mejora Educativa" (ANEXO 9), vinculado a las contrataciones. Donde se detalla claramente los procedimientos de acuerdo al tipo de contratación sea bienes y servicios, en el que se formula el objeto, generalidades, finalidad, alcance, procedimientos y responsabilidades. Con ello se establecen los procedimientos a seguir, para llevar a cabo las contrataciones por el Comité de Logística de CASED, a fin de atender las necesidades de bienes, servicios y obras que requieran las instituciones educativas FAP.

Tabla 2: Fuentes de ingresos del CASED

Nº	II.EE.	UBICACIÓN	CANT. ALUM	IMPORTE FAP	IMPORTE COMUNIDAD	TOTAL
1	CAP FAP JOSÉ QUIÑONES G.	LIMA	1325	2,413,248.26	3,513,909.71	5,927,157.97
2	TC FAP MANUEL POLO J.	LIMA	2483	3,226,847.93	1,796,245.69	5,023,093.62
3	CEBE OSCAR MUÑOZ G. COESMG	LIMA	39	37,372.00	129,960.00	167,332.00
4	CUNA CAMACHO	LIMA	120	231,466.17	84,335.00	315,801.17
5	CUNA V. DE LORETO - SEMAN	LIMA	187	471,926.14	225,778.67	697,704.81
6	CUNA SAN GABINO	LIMA	168	366,126.40	98,731.51	464,857.91
7	CUNA SANTA MERCEDES	LIMA	55	94,071.80	36,400.00	130,471.80
8	CUNA V. LORETO-SAN FELIPE	LIMA	54	147,853.53	28,040.00	175,893.53
9	JOSE VELARDE VARGAS	TALARA	419	234,521.54	860,065.10	1,094,586.64
10	SAMUEL ORDÓÑEZ V.	PIURA	492	626,962.78	542,100.68	1,169,063.46
11	RENÉ GARCÍA CASTELLANO	PISCO	410	289,005.00	764,833.96	1,053,838.96
12	FRANCISCO SECADA V.	IQUITOS	422	386,157.78	638,524.52	1,024,682.30
13	RENÁN ELÍAS OLIVERA	CHICLAYO	310	323,908.00	343,465.12	667,373.12
14	RAÚL LEGUIA DRAGO	AREQUIPA	131	114,752.00	185,388.93	300,140.93
15	CÉSAR FAURA GOUBET	LA JOYA	218	213,827.00	176,753.60	390,580.60
16	CEPTRO	LIMA	50	0.00	19,200.00	19,200.00
CAPTACIÓN INGRESOS 2019			6833	9,178,046.33	9,443,732.49	18,621,778.82
CUENTAS POR COBRAR 2018				54,547.67	1,551,154.98	1,605,702.65
TOTAL, INGRESOS 2019				9,232,594.00	10,994,887.47	20,227,481.47

Fuente: Departamento de Economía y Finanzas del Centro de Administración de Servicios Educativos FAP (CASED)

El CASED, como Unidad de la Fuerza Aérea creada para unificar criterios del tipo pedagógico, administrativos y de bienestar en el nivel de Educación Básica Regular a los hijos del personal militar y de la comunidad, depende de la Dirección de Bienestar de la

FAP, la que a su vez depende de la Dirección General de Personal FAP, todas estas dependen orgánicamente de la Comandancia General de la FAP. El organigrama funcional¹⁴ de CASED tiene a la cabeza al director cuyas funciones son las de organizar, programar y conducir la gestión administrativa y educativa de los procesos de dicha institución. Asimismo, proponer las directivas e instrucciones necesarias para la formulación de los planes, programas y presupuestos de la CASED; así como, efectuar la sustentación de estas actividades ante la Dirección de Bienestar, adicionalmente ejerce la autoridad sobre las instituciones educativas entre otras funciones.

El jefe del Departamento de Planes se encarga de formular los planes, programas administrativos/ educativos y presupuestos del CASED y supervisa su ejecución; así como también asegurar la gestión y actualización de las normas y procedimientos en los procesos educativos y de racionalización de los recursos. CASED cuenta además con una Oficina de Asesoría Jurídica que es la responsable de brindar la asesoría jurídica y legal al director, además interpretar las leyes, normas jurídicas y administrativas, relacionados con el Sistema Educativo Escolar FAP, entre otras funciones.

La gestión y ejecución del empleo de los recursos financieros de CASED es de responsabilidad vinculante con el jefe del Departamento de Economía y Finanzas de CASED, quien tiene entre sus funciones la formulación de las rendiciones de cuentas y los informes presupuestarios, contables, económicos y financieros, la que se encuentra concordada con el sistema de contabilidad gubernamental integrada, el SIAF y normas conexas.

La necesidad de competencias para alcanzar la excelencia en la docencia requiere una constante capacitación, la misma que se verá afectada en el caso de los docentes que laboran en las instituciones educativas FAP, en vista que, se prevé recaudar S/ 2,156,522.23 soles menos que el período fiscal anterior, lo que iría en detrimento de las mejoras educativas de los alumnos de las instituciones educativas FAP, tanto desde el punto de vista de calidad educativa como de equipamiento de aulas. Si bien es cierto el Ministerio de Educación a través del Decreto Supremo 011-2012-ED, por el que se emite el Reglamento de la Ley General de Educación, menciona en el Capítulo II, De la Calidad y Equidad de la Educación, Artículo 9º Factores de Calidad y Medidas de Equidad, que el Ministerio de Educación ha implementado un sistema de monitoreo y evaluación anual de los factores de calidad educativa y medidas de equidad a las instituciones educativas del país, a través de procesos de autoevaluación y planes de mejora en cumplimiento a lo

¹⁴ Directiva DIGPE 20-38, "Organización", Centro de Administración de Servicios Educativos, 26 de setiembre de 2018.

dispuesto en la presente Ley, esta no podría ser mejorada de no contarse con los recursos financieros suficientes.

Los recursos financieros obtenidos de los aportes de los padres de familia por concepto de pensiones pasan a ser ingresos de fuente de financiamiento de RDR, lo que significa que para que CASSED pueda emplearlos, debe solicitar previamente la aprobación del presupuesto de gasto al MEF, previa aprobación de la Dirección de Presupuesto FAP y elevado a través del Ministerio de Defensa. Lo que significa una aprobación que no es inmediata a las necesidades de las IE FAP. Si bien es cierto el presupuesto de requerimientos se hace en forma anual, estos requerimientos usualmente superan lo aprobado para el gasto, además del hecho que en la mayoría de los casos el RDR no es transferido en su totalidad a CASSED, lo que significa un incremento en la brecha de ingresos reportados por CASSED ante el Tesoro Público versus la aprobación del presupuesto de gasto del MEF.

La distribución del presupuesto que administra CASSED a favor de las IEFAP, se realiza de acuerdo a los requerimientos planificados de cada institución educativa de Lima y provincias, a través de una evaluación previa que realiza CASSED para cada uno de los casos dándole una priorización a los mismos. Vale decir que dependiendo de la necesidad y del monto de presupuesto necesario, CASSED lo priorizará, para que posteriormente y como se manifestó líneas arriba, sea la FAP quien eleve la solicitud de presupuesto a MEF a través del MINDEF. El resultado es que en muchos casos el presupuesto es aprobado parcialmente o recortado, lo que no resulta comprensible, toda vez que los aportes por concepto de pensiones deben ser atendidos en su integridad sin ningún tipo de recorte.

Estos aportes deberán servir para cubrir las necesidades de mejoramiento de la calidad educativa a través de la capacitación de los docentes y equipamiento adecuado de las IEFAP y sus instalaciones, pero de haber recortes, ese objetivo se vería afectado.

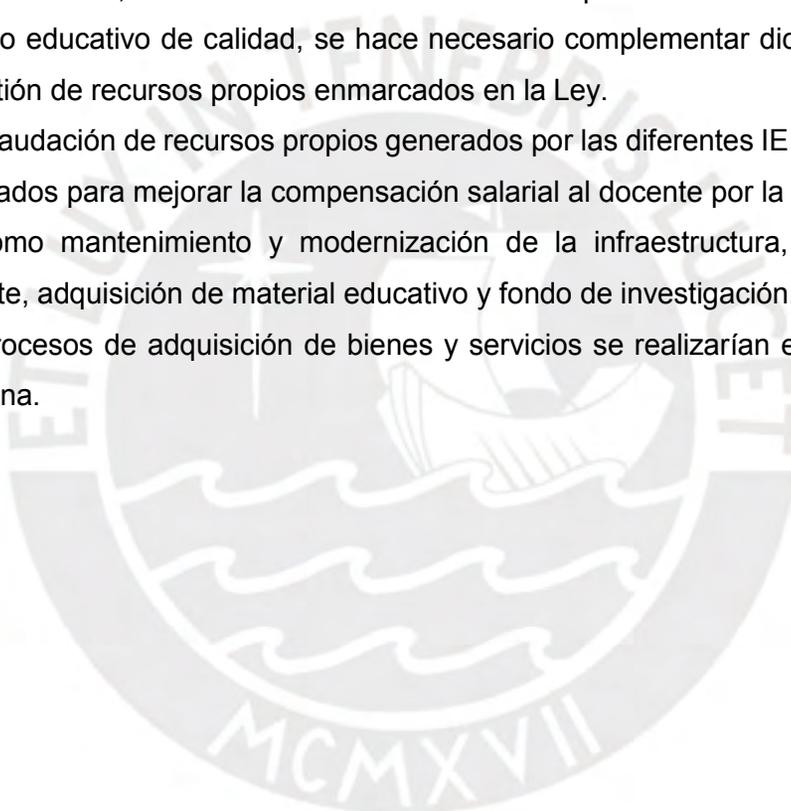
Se concluye que los recursos financieros que administra CASSED se distribuyen en forma proporcional en la parte que corresponde a lo recibido por fuente de Recursos ordinarios (RO), pero lo recibido por RDR se distribuye de acuerdo a las necesidades de cada IEFAP.

CASSED de acuerdo a su organigrama funcional depende directamente de la Dirección de Bienestar FAP (DIBIE) y esta a su vez depende de la Dirección General de Personal, quien se encarga de ver todo lo relacionada al personal sea este militar o civil, en actividad o retiro (pensionable). Es así como CASSED consulta en algunos casos sobre

la priorización de ciertas actividades a realizar antes de solicitar el presupuesto. El Estado Mayor General FAP, a través de su dirección de presupuesto es quien aprueba el presupuesto institucional, pero es el MEF quien reduce o niega presupuestos de la fuente de financiamiento de RDR, lo que finalmente afectaría en forma directa a las IEFAP.

De lograr el retorno de la totalidad de recursos financieros y de contar con una autonomía administrativa que le permita a la CASED la administración directa de los mismos, se podría concluir que habría una serie de ventajas entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

- Considerando que las IE FAP en todos sus niveles perciben escasos recursos del Tesoro Público, los cuales resultan insuficientes para cubrir las demandas de un servicio educativo de calidad, se hace necesario complementar dichos recursos con la gestión de recursos propios enmarcados en la Ley.
- La recaudación de recursos propios generados por las diferentes IE FAP, deberán ser destinados para mejorar la compensación salarial al docente por la mejora educativa, así como mantenimiento y modernización de la infraestructura, capacitación del docente, adquisición de material educativo y fondo de investigación.
- Los procesos de adquisición de bienes y servicios se realizarían en forma directa y oportuna.



1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema

Marco Normativo:

Problema identificado	Marco desarrollado frente a problema identificado
<p>Inadecuada gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros de parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019.</p>	Ley N°28044, Ley General de Educación
	Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado
	Decreto Supremo 009-2005-ED, que aprueba el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.
	Decreto Supremo 028-2007-ED, que aprueba el Reglamento de gestión de los Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales en las Instituciones Educativas.
	Decreto Supremo 017-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación

Marco Institucional:

Problema identificado	Marco desarrollado frente a problema identificado
<p>Inadecuada gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros de parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019.</p>	Decreto Supremo 011-2014-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N°1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú.
	Decreto Legislativo N°1134, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
	Decreto Legislativo N°1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú.
	Resolución Ministerial N°0165-2018 DE/SG, que aprueba la Directiva General 002-2018- MINDEF- SG- VPD/DIGEDOC Servicio Educativo del Sector Defensa
	Resolución Comandancia General N°1005-CGFA
	Directiva DIGPE 20-38, Organización del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED).

CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA (Anexo 3)

21 Marco teórico sobre las causas del problema

Fuente de Financiamiento:

Es aquella vía por la cual una entidad utiliza para obtener recursos financieros, los cuales serán utilizados para la realización de determinadas actividades, se garantice el funcionamiento y cumplimiento de logros, objetivos y metas.

La fuente de financiamiento del presupuesto de Recursos Directamente Recaudados (RDR), es la base financiera que permite a CASED en base a un plan anual de contrataciones, gestionar dichos recursos económicos a favor de las IE FAP, para ello es importante conocer primero el concepto de fuente de financiamiento, para lo cual lo definiremos como: “la clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal¹⁵. Y a los Recursos Públicos como los recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento” (MEF, 2019). El Ministerio de Economía y Finanzas establece en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para el año fiscal 2019, la definición de Recursos Directamente Recaudados (RDR) como “los ingresos generados por las Entidades Públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasas, Venta de Bienes y Prestación de Servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores” (Glosario de presupuesto público, MEF, 2019). “Son los ingresos obtenidos y administrados por las entidades públicas provenientes de contraprestaciones de bienes y servicios” (MEF, 2019). La Contraloría General de la República indica que la Fuente de Financiamiento es una Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso, definiendo Recursos Directamente Recaudados (RDR) aquello que “comprende los recursos generados por las propias entidades y administrados directamente por éstas, así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la

¹⁵ Glosario de presupuesto público, Ministerio de Economía y Finanzas, 2019

normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores” (Glosario de términos, CGR, 2019).

La Fuente de Financiamiento es un recurso económico que permite la cobertura de un gasto o inversión, designa el conjunto de capital interno y externo a la organización utilizando para financiamiento de las aplicaciones y las inversiones.

Presupuesto del Sector Público:

Unos de los principales instrumentos dentro de la gestión pública es el Presupuesto Público con el cual se puede asignar los recursos de manera eficiente y eficaz y con el cual se implementan los planes para poder así establecer los ingresos y gastos de acuerdo a prioridades.

Es el instrumento económico del Estado Peruano que tiene una naturaleza eminentemente social por cuanto contiene los recursos que se asignan durante un determinado período presupuestal tanto al gobierno nacional como a los gobiernos subnacionales y a las empresas del Estado, a efectos que cubran los requerimientos de atención de los servicios que brindan y de otras partidas presupuestales necesarias para el cumplimiento de sus fines. El presupuesto es aprobado por el Congreso a propuesta del Poder Ejecutivo y se viabiliza mediante Ley de la República. Dicho de otra manera, el presupuesto del Sector Público viene definido por el Ministerio de Economía y Finanzas de la siguiente manera: [...] “Constituidos por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público aprobada por el Congreso de la República; los presupuestos de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales aprobados en el marco de su autonomía constitucional; el presupuesto consolidado de las empresas sujetas al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE); y el presupuesto de la seguridad social de salud (ESSALUD). Asimismo, comprende el presupuesto consolidado de las empresas municipales y los organismos públicos descentralizados de los Gobiernos Regionales y Locales” (Glosario de presupuesto público, MEF, 2019).

Adicionalmente, CASED administra otra fuente de financiamiento denominada Recursos Ordinarios (R.O.) definido por el MEF en su clasificador de fuentes de financiamiento para el AF-2019 y la Contraloría General de la República como: “los recursos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación” (Glosario de términos, CGR, 2019) y que las entidades del Estado reciben

anualmente como parte de su presupuesto de gastos ordinarios, que para el caso de CASSED se orienta a los pagos de servicios públicos.

Procesos de Selección:

“Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes, servicios o la ejecución de una obra” (Glosario de términos, CGR, 2019).

Podemos definirlo como una cadena de actividades y acciones de gestión, orientadas a la selección de un determinado proveedor para el suministro de bienes requeridos, o para que ejecute determinadas obras. Sin embargo, para poder tener un concepto preciso del significado de procesos de selección, es conveniente tener claro el significado de Plan Anual de Contrataciones del Estado y el concepto en su marco expreso de la Ley de Contrataciones y su Reglamento, formulado por la OSCE.

Según Morante (2014), sobre el Plan Anual de Contrataciones del Estado, indica que:

“Toda actividad humana parte por la existencia de un requerimiento o necesidad. De la misma forma, el sector público es un ente nacional orgánico y funcional que tiene como finalidad el servicio a la sociedad y como tal presenta demandas que tienen que ser atendidas por determinados organismos, por cuanto de ello depende el nivel de funcionamiento de determinadas dependencias, especialmente de aquellas cuya naturaleza social es de carácter compartido con todos los ciudadanos, por lo cual tienen fines sociales. Para este efecto, tales entidades deben contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines y como tal deben realizar contrataciones públicas, dentro del marco normativo de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento; y en este contexto, deben cumplir con las respectivas fases de contratación pública, de manera que toda adquisición se realice de manera transparente, racional y con estricta cautela de los recursos públicos”.

El objeto de la aplicación de las normas de contrataciones públicas es regular el abastecimiento logístico de las entidades estatales, las que deben seguir diferentes

procesos bajo criterios de racionalidad, equidad, calidad de gasto y economía de escala, por lo tanto, es muy importante que los responsables de los órganos competentes observen estrictamente las regulaciones y marco normativo del sistema de abastecimiento de la administración pública que se señala en la Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) y demás criterios aplicables que establecen las leyes respectivas, a fin que toda actividad de contratación pública tenga un alto contenido de eficiencia, eficacia, uso transparente de los recursos y valor utilitario en favor de las actividades esenciales de los organismos públicos, puesto que el presupuesto general del Estado, tiene naturaleza y esencia social, de servicio a la comunidad y de búsqueda del bienestar general.

La gestión por procesos dentro del marco de las adquisiciones y contrataciones del Estado, son aspectos cualitativamente eficaces para evitar el dispendio de los recursos estatales en obras sin valor utilitario, por lo que ya han instrumentalizado mecanismos de evaluación, control y seguimiento, como el Plan Anual de Contrataciones (PAC), mediante el cual se correlaciona y vincula el aspecto logístico de la Entidad con su desarrollo presupuestal.

OSCE, Ley de Contrataciones y su Reglamento, indica lo siguiente:

Las organizaciones del sector público cumplen un rol sustantivo en la sociedad. Su naturaleza de servicio al ciudadano es el bastión principal de la gestión pública, en consecuencia, toda actividad o proceso debe orientarse a reducir las brechas sociales que existen en el país. Al respecto, estas entidades públicas se encuentran segmentadas por sectores diversificados como salud, educación, agricultura, ambiente, justicia, vivienda, transportes, energía y minas, defensa e interior, entre otros. Cada sector constituye uno o más pliegos presupuestales de acuerdo con la ley anual del presupuesto de sector público, dichas organizaciones cumplen función pública orientada principalmente a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, tales como brindar servicios de salud, seguridad, educación, administrar justicia, ejecutar obras públicas relacionadas con el agua y desagüe, construcción de carreteras, proveer energía eléctrica, entre otras, para lo cual requieren adquirir diversos bienes y servicios que coadyuven al cumplimiento de sus actividades y objetivos previstos en el PESEM. Para ello requieren contratar bienes, servicios, por lo que el sistema de adquisiciones y contrataciones es un pilar fundamental en la gestión pública y en la transparencia en el uso de los recursos presupuestales.

Los cambios efectuados a la Ley de Contrataciones del Estado, que se llevaron a cabo mediante Ley N°30225, el Decreto Legislativo N°1444 y el Decreto Legislativo

N°1341 que impulsan la ejecución de políticas públicas para la agilización de los procesos de contrataciones. y su Reglamento Decreto Supremo 082-2019-EF, se orientan al fortalecimiento de las funciones de supervisión, regulación y solución de controversias del OSCE, de manera de promover y garantizar la transparencia y la competencia en los procesos de contratación. En tal sentido, el OSCE, mediante los medios correspondientes ha puesto al alcance de todas las entidades del sector público y agentes económicos respectivos, aquellos instrumentos normativos debidamente actualizados y concordados, que constituyen el marco legal y técnico que regulan todos los procesos de contratación pública.

Normas de Contrataciones:

Para poder precisar una definición más exacta del concepto de normas de contrataciones, es importante mencionar que, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 76 de la Constitución Política del Perú, las organizaciones de la administración pública, a efectos de proveerse de bienes, servicios u obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones públicas y operaciones productivas, se encuentran obligadas a llevar a cabo los procesos de selección regulados por la Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado, en adelante la Ley, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N°082-2019-EF, en lo sucesivo el Reglamento.

Las normas de contrataciones son aquellas que buscan asegurar que dichas entidades puedan satisfacer sus necesidades y requerimientos¹⁶ de manera adecuada, eficiente y oportuna, con ventajas competitivas como precios y costos razonables, de manera que se asegure la transparencia y eficiencia en el gasto público y adecuado uso de los recursos asignados, con la finalidad de garantizar el gasto eficiente de los recursos presupuestales asignados por el Estado.

La normativa que regula las contrataciones estatales, impone como obligación que todos los funcionarios y/o servidores públicos que sean parte de los procesos de contratación, se sujeten a los principios regulados en el artículo 4 de la Ley, Ley de Contrataciones del Estado¹⁷ y su Reglamento. Entre ellos, hay que destacar los principios

¹⁶ Conforme se encuentra indicado en el artículo 13 de la Ley, así como el artículo 11 del Reglamento, constituye responsabilidad del área usuaria definir con precisión las características, condiciones, cantidad y calidad de los bienes, servicios u obras que requiera para el cumplimiento de sus funciones.

¹⁷ Artículo 76.-Obligatoriedad de la Contrata y Licitación Pública. -

Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

de moralidad, libre concurrencia y competencia, así como el de transparencia. Asimismo, deben verificar que toda contratación de bienes, servicios y/u obras responda a criterios de racionalidad y razonabilidad, objetivamente sustentados.

En este contexto, constituye un instrumento importante para los proveedores estatales, el conocer con suficiencia, aquellas actividades que una Entidad pública realiza en forma previa a la convocatoria de un proceso de selección. En tal sentido, los funcionarios responsables, tendrán el conocimiento necesario para advertir las situaciones en las cuales se podría generar quebrantamientos a las reglas establecidas en materia de contratación pública.

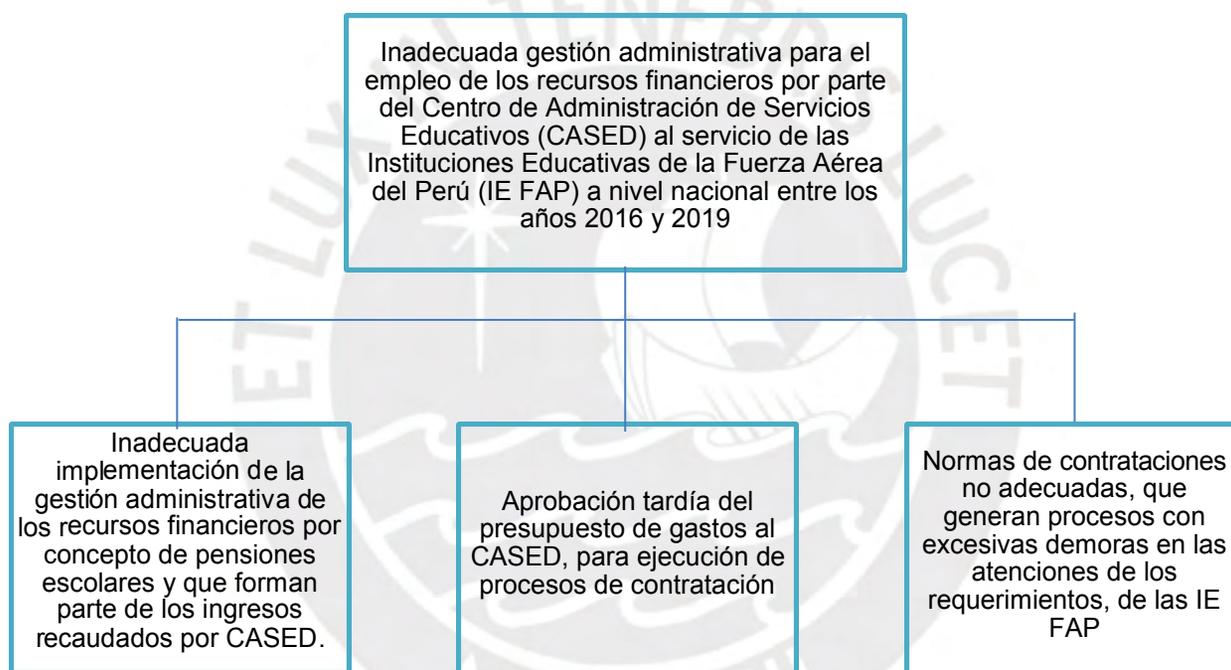


Figura N°3: Diagrama Causal

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

22 Causas del problema

A partir del problema definido y conforme a lo expuesto se han identificado las siguientes causas las cuales están respaldadas con la información encontrada y evidenciada.

Causa 1: Inadecuada implementación de la gestión administrativa de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares y que forman parte de los ingresos recaudados por CASED.

En la primera causa es necesario dar una mirada a los ingresos provenientes del pago de pensiones escolares desde el 2014 al 2018.

Tabla N°3: Captación de ingresos por CASED por concepto de Recursos Directamente Recaudados (RDR).

AÑO FISCAL	PRESUPUESTO INICIAL APROBADO (PIA)	AMPL Y/O REDUC. CREDITO/ ANULAC.	PRESUPUESTO MODIFICADO (PIM)	CAPTACIÓN DE INGRESOS	FUERZA AÉREA DEL PERU		
					APORTE FAP (10%)	SALDO RESPECTO AL PIM	SALDO INSTITUCIONAL
2014	6,500,000.00	0.00	6,500,000.00	9,694,463.77	969,446.38	3,194,463.77	4,163,910.15
2015	6,500,000.00	3,488,205.53	9,988,205.53	10,373,091.07	1,037,309.11	384,885.54	1,422,194.65
2016	6,500,000.00	2,911,763.21	9,411,763.21	9,411,763.21	941,176.32	0.00	941,176.32
2017	5,200,000.00	4,464,530.61	9,664,557.61	9,664,557.61	966,455.76	0.00	966,455.76
2018	5,200,000.00	1,824,500.00	7,024,500.00	9,672,919.89	967,291.99	2,648,419.89	3,615,711.88

Nota: Expresado en Soles.

Fuente: Departamento de Economía y Finanzas del Centro de Administración de Servicios Educativos FAP (CASED), por el AF-2018.

Durante los años 2014 al 2016, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) fue aprobado por el importe de S/ 6,500,000 soles y reducido en el 2017 y 2018 a S/ 5'200,000 soles, recibiendo una ampliación de presupuesto de S/ 4,464,530.61 soles permitiendo obtener un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 9,664,557.61 soles, que fue lo realmente captado en el 2017. Situación que no ocurrió en el 2018, en vista que el

presupuesto solo fue ampliado en S/ 1,824,500.00 soles, obteniéndose un PIM de S/ 7,024,500.00 soles, S/ 2,648,419.89 soles por debajo del total de ingresos captados (Tabla 3).

El monto total que el CASED recaudó por concepto de pensiones escolares en el año 2018 ascendió al importe de S/ 20,030,226.77 soles, de lo cual S/ 10,357,306.88 soles corresponde a ingresos por Aporte a la Mejora Educativa (AME), cifra que se prevé se incrementará en el 2019 a S/ 20,227,481.47 soles, lo que significará un incremento de S/ 197,254.70 soles del total de la población estudiantil de las 16 instituciones educativas FAP a nivel nacional. Esta cifra de S/ 20,227,481.47 soles por concepto de aportes de los padres de familia del Personal Militar y Civil y padres de la comunidad, se encuentra dividida de la siguiente manera: el importe de S/ 9,232,594.00 soles (Tabla 5), corresponde a los aportes realizados por los padres que pertenecen a la Fuerza Aérea sea militar o civil y que se le denomina Aporte a la Mejora Educativa (AME) y el importe de S/ 10,994,887.47 soles que forma parte de los aportes de los padres de los estudiantes de la comunidad (extra FAP) y que pasan a formar parte de la fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados (RDR) una vez deducido el 10% de aporte a la FAP y el IGV 18%, el mismo que posteriormente debe ser registrado y depositado como Fondos del Tesoro Público (Tabla N°6 y 7).

Tabla N°4: Cierre Presupuesto: Apoyo a la Mejora Educativa (AME) AF-2018

CLASIFICADOR DE INGRESOS	PRESUPUESTO INICIAL APROBADO	MODIFICACIONES		PRESUPUESTO MODIFICADO	EJECUCION DE INGRESOS	SALDO RESPECTO AL PIM
		AMPL Y/O REDUC. CREDITOS/ANUL.	MODIFICA POR CIERRE			
	1	2	3	4=1+2+3	5	6=4-5
INGRESOS CORRIENTES	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	0.00
OTROS INGRESOS	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	0.00
INGRESOS DIVERSOS	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	0.00
INGRESOS DIVERSOS	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	0.00
OTROS INGRESOS DIVERSOS	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	0.00
APORTACIONES VOLUNTARIAS RECIBIDAS DEL PERSONAL FAP	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	0.00
APORTES PARA LA MEJORA EDUCATIVA	5,183,000.00	1,849,850.50	0.00	7,032,850.50	7,032,850.50	0.00
APORTES PARA LA MEJORA EDUCATIVA 2018	5,049,000.00	1,881,273.62	0.00	6,930,273.62	6,930,273.62	0.00
CUENTA X COBRAR DE APORTES PARA LA MEJORA EDUCATIVA 2017	134,000.00	-31,423.12	0.00	102,576.88	102,576.88	0.00
APORTES INSRIPCIO, MATRIC.,DER.ING.	764,000.00	5,159.19	0.00	769,159.19	769,159.19	0.00
INSCRIPCION	24,000.00	-470.00	0.00	23,530.00	23,530.00	0.00
MATRICULA	715,000.00	6,454.19	0.00	721,454.19	721,454.19	0.00
DERECHO DE INGRESO	25,000.00	-825.00	0.00	24,175.00	24,175.00	0.00
OTROS APORTE PARA LA MEJORA EDUC.	1,907,000.00	512,554.88	0.00	2,419,554.88	2,419,554.88	0.00
MOVILIDAD ESCOLAR	400,000.00	90,077.09	0.00	490,077.09	490,077.09	0.00
PROGRAMA DE RECUPERACION PED.	60,000.00	-15,130.00	0.00	44,870.00	44,870.00	0.00
EXTRACURRICULARES Y TERAPIAS	532,000.00	146,150.42	0.00	678,150.42	678,150.42	0.00
PROGRAMA DE NATACION	250,000.00	-41,250.00	0.00	208,750.00	208,750.00	0.00
OTROS AFINES EDUCAT.	510,000.00	292,727.55	0.00	802,727.55	802,727.55	0.00
CONCESION POR APOYO ESCOLAR	135,000.00	55,317.35	0.00	190,317.35	190,317.35	0.00
MORAS	20,000.00	-15,337.53	0.00	4,662.47	4,662.47	0.00
SEGURO CONTRAACIDENTES	146,000.00	-10,257.69	0.00	135,742.31	135,742.31	0.00
SEGURO CONTRAACIDENTES 2018	145,000.00	-9,657.69		135,342.31	135,342.31	0.00
CUENTA X COBRAR DE SEGURO CONTRAACIDENTES 2017	1,000.00	-600.00		400.00	400.00	0.00
SALDO DE BALANCE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO DE BALANCE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDO EJERCICIOS ANTERIORES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AMPLIACION Y/O REDUCCION MARCO PPTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AMPLIACION MARCO PPTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	8,000,000.00	2,357,306.88	0.00	10,357,306.88	10,357,306.88	-

Fuente: Departamento de Economía y Finanzas del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED), por el AF-2018.

La población estudiantil de todos los niveles sumó un total de 6,853 alumnos para el 2018 y 6,833 para el presente año 2019. Del total de 6,853 alumnos, 4,772 son estudiantes cuyos padres pertenecen a la Fuerza aérea y 2,081 son estudiantes de padres de la comunidad (Tabla 8). Es importante hacer la precisión que tanto CASED como las instituciones educativas FAP reciben presupuesto del Tesoro Público en la modalidad de Recursos Ordinarios (RO), básicamente para la atención de gastos relacionados servicios básicos como agua, luz y racionamiento del personal militar y civil de CASED que asciende a los importes de S/ 422,682.00 soles y S/ 429,602.40 soles, tanto por parte de CASED como de otras Unidades FAP que le prestan servicios, para la atención de gastos de telefonía fija, móvil, recarga de extintores y combustible terrestre para las movilidades escolares que son transferidos a otras Unidades especializadas de la FAP para dicha adquisición, haciendo un total de S/ 852,284.40 soles. Por otro lado, la recaudación proveniente de las pensiones de los alumnos una vez ingresado a CASED, pasan a formar parte de lo denominado Recursos Directamente Recaudados (RDR) sin embargo, no todo lo recaudado pasa a ser RDR, sólo la porción generada por los ingresos de los estudiantes cuyos padres no pertenecen a la FAP, son depositados en la cuenta del Tesoro Público y cuyo importe asciende a la suma de S/ 10,782,461.40 soles, la porción recaudada por los aportes de los padres que pertenecen a la Fuerza Aérea y que asciende a S/ 9,138,881.70 soles se encuentran bajo la modalidad de “Aportes a la Mejora Educativa”.

Respecto al presupuesto de gasto administrado por CASED, por concepto de “Aportes a la Mejora Educativa (AME)” que ascendió a S/ 9,138,881.70 soles en el 2018, el 64% se orientó al incentivo por mejora educativa a los docentes y personal administrativo de planta, un 23% en gastos de funcionamientos o gastos corrientes y 13% en otros como fondos para caja chica, pasajes y viáticos para comisiones del servicio y actividades propios del calendario escolar de las instituciones educativas (Figura 4). De similar modo ocurre con el presupuesto de gasto del RDR que ascendió al importe de S/ 11,782,461.40 soles en el 2018, donde se pudo identificar que contrariamente al presupuesto de AME, el gasto de funcionamiento o gastos administrativos alcanzó el 52%, mientras que por concepto de incentivo a la mejora educativa este índice alcanzó un 29%, un 8% empleado en adquisición de bienes de capital, 5% en pago de servicios básicos (luz, agua), 4% para mejora del nivel educativo a través del convenio que se tiene con la Universidad Pacífico para la enseñanza del idioma inglés y un 2% para gastos menores por conceptos de pago de viáticos y comisiones del servicio.

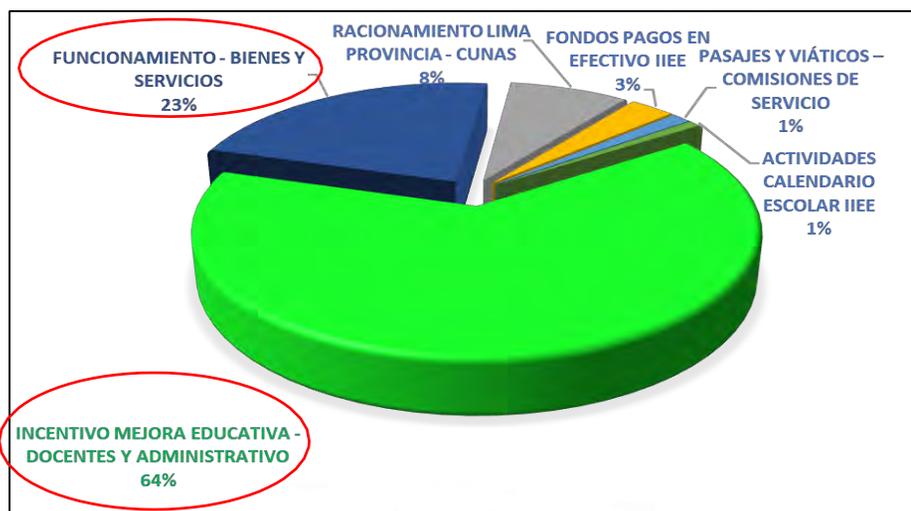


Figura 4: Presupuesto CASED AME AF-2018

A la fecha de la presente investigación y recopilación de información, CASED informa que existen cuentas por cobrar por concepto de como los aportes de los padres de la familia FAP y de la familia de la comunidad (extra FAP), los mismos que ascienden a los importes de S/ 145,842.26 soles y S/ 723,644.17 soles (Tabla 9 y 10) respectivamente.

Para efectos del presente análisis ha sido conveniente reunir información relacionada, como es el caso de la Fundación de Bienestar Naval, el mismo que pasaremos a detallar a continuación bajo principios de bienestar y amparo normativo legal. En 1964, se crean los Liceos Navales con la intención de brindar bienestar a los hijos del personal de la Marina de Guerra del Perú, los mismos que inicialmente nacieron como colegios privados.

La Fundación de Bienestar Naval (FBN) nace como una mejor vía para lograr la adaptación a la Ley General de Educación N°28044, en la cual sólo se reconoce a tres (3) tipos de escuelas¹⁸, siendo Instituciones Educativas Públicas de gestión directa por autoridad educativa de otro sectores e instituciones del Estado. Las ventajas de la suscripción del Convenio Marco, ha permitido a la FBN entre algunas cosas ser sujetos de apoyo por parte del sector educación, lo que les permitiría además recibir capacitación para los docentes, así como, material educativo y de apoyo.

¹⁸ Artículo 71°.- Tipos de gestión de las Instituciones Educativas

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son:

- Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del Estado.
- Públicas de gestión privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.
- De gestión privada conforme al artículo 72°.

Como parte del análisis comparativo podemos citar la experiencia recogida de los colegios militares del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), Ecuador; donde se extrajo la siguiente información¹⁹. Actualmente, existen en Ecuador 25 colegios militares, de los cuales cuatro de ellos se encuentran ubicados en el D.M.Q.

Causa 2: Aprobación tardía del presupuesto de gastos al CASED, para ejecución de procesos de contratación.

La segunda causa encontrada está relacionado a la aprobación tardía del presupuesto de gastos al CASED, para la ejecución de procesos de contratación, sobre este punto se ha podido coleccionar la siguiente información. Es importante precisar que, cuando se enuncia aprobación tardía de presupuesto se quiere decir que, para una adecuada administración, la aprobación de los presupuestos por parte del Estado, a través del MEF deben no solo ser aprobados al inicio del año fiscal²⁰, sino también contar con el “marco presupuestal” que lo respalde, de esta manera la ejecución del gasto se puede administrar de forma más eficiente. Recordemos que el mayor problema que se le presenta a CASED es que lo recaudado por concepto de pensiones escolares no retorna (RDR), por lo que la aprobación tardía del presupuesto generaría un doble problema sobre la gestión de CASED y en consecuencia redundaría sobre las IE FAP.

El Estado Mayor General FAP (EMGRA) quien por intermedio de la Dirección de Planes, Programas y Presupuesto es el encargado del Presupuesto y del Plan Anual de Adquisiciones (PAC), para ver su aprobación y ejecución durante el año fiscal, después de que el MEF envíe la aprobación del presupuesto institucional de apertura (PIA), se evalúa y desarrolla la distribución para cada una de las dependencias en las cuales está incluido el CASED, estas etapas de aprobación generan demoras tanto presupuestal y por ende en los procesos, es por ello que la ejecución es lenta y tardía; asimismo al ser Instituciones Educativas se tiene que dar la celeridad necesaria para que se pueda terminar satisfactoriamente el año escolar y esto conlleva muchos contratiempos y dificultades para el logro de las metas.

Ahora bien, todo proceso de contratación con el Estado tiene como requisito indispensable contar con la disponibilidad presupuestal²¹ correspondiente, la misma que

¹⁹ Análisis socioeconómico del cobro de las pensiones en los colegios militares del D.M.Q., Ecuador. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de las Universidades de las Fuerzas Armadas (ESPE), Ecuador.

²⁰ Ley N°30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019, aprobado el 6 de diciembre de 2018.

²¹ Expediente de contratación, acepción restringida. Según el artículo 7 de la Ley de Contrataciones del Estado.

deberá indicar la fuente de financiamiento, cadena funcional programática y previsión presupuestal para el año siguiente, según el caso; en esta directiva se establecen las regulaciones que van a permitir la ejecución de los presupuestos institucionales de los Pliegos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, para el año fiscal respectivo.



Figura N°5: Diagrama de pasos que sigue la CASED para la ejecución del presupuesto del AF.

Esta directiva es de alcance a las entidades del Sector Público señaladas en los incisos 1 al 5 del numeral 3.1 del artículo 3 del Decreto Legislativo N°1440, D. L. del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Estos dos factores sumados, por un lado, a la aprobación tardía del presupuesto y por otro, expedientes que requieren tener un respaldo presupuestal²², genera que los requerimientos sean atendidos posterior al inicio del año académico escolar, lo que afectaría grandemente la gestión de CASED en atención de las IE FAP. El Plan Anual de Contrataciones (PAC) es otro de los requisitos indispensables con que se debe contar al momento de elaborar los expedientes de contrataciones, y es que estos deben estar también previamente aprobados para su ejecución, para el caso Fuerza Aérea, en el 2018 la primera aprobación fue dada el 22 de enero con RCG N°0043 CGFA.

²² La R.D. N° 003-2019-EF/50.01, aprueba la Directiva N°001-2019- EF/50.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria”, así como sus Modelos y Formatos el 14 de enero de 2019.

La inoportunidad en la gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros por parte del CASED al servicio de las IE FAP a nivel nacional, “generaría un inadecuado desarrollo de actividades académicas y administrativas y el malestar del personal en general, así como la incomodidad de los alumnos y padres de familia”²³. Cuando nos referimos a actividades operativas nos referimos a “demoras en la mejora de la infraestructura, y/o adquisición de materiales ideales para la educación, comodidad y seguridad de los alumnos”, extraído de la entrevista a la encargada del área de cuentas corrientes de CASED. Un comentario importante que mencionar, es el hecho que, en palabras del jefe del Departamento de Economía y Finanzas: “el problema no son las normas de contrataciones, sino la aprobación de los presupuestos, por las mismas restricciones del MEF, en la PCA”, continúa manifestando: “Nos falta un sistema integrado como logística para poder integrar en tiempo real los requerimientos del día a día de las IE FAP y poder ser atendidos en su oportunidad y tiempo cuando lo requieran.

Finalmente, agregar que la aprobación del presupuesto no está vinculado solamente a los bienes por adquirir, sino también a los servicios a contratar como servicio de mantenimiento de instalaciones, veredas y patio principal, remodelaciones e implementaciones de las instalaciones, servicios de internet, entre otros.

Causa 3: Normas de contrataciones, que generan procesos con excesivas demoras en las atenciones de los requerimientos, de las IE FAP.

Sobre la tercera causa del problema “Normas de contrataciones que generan procesos con excesivas demoras en las atenciones de los requerimientos de las IE FAP” y, de acuerdo con la información colectada, podemos decir que el proceso de requerimiento en el Estado se da de acuerdo a una solicitud que se debe formular para así poder contratar un bien, servicio u obra de acuerdo a los requerimientos de las IE FAP, cumpliendo lo dispuesto y conforme a la Directiva N°004-2016-OSCE/CD1. Las normas de contrataciones del estado fueron concebidas para permitir una optimización en la administración de los recursos económicos del Estado puestos a disposición de las diferentes instituciones públicas; sin embargo, algunas de ellas no tomaron en consideración, las particularidades de compras de bienes y servicios de las FFAA, primero que cada Institución Armada tiene sus propios requerimientos y difieren de los otros,

²³ Extraído de la entrevista a la Contadora de CASED.

segundo es la complejidad en algunos casos de las necesidades de estos, debido a que es muy difícil tratar de agrupar en un solo proceso los requerimientos de las tres Instituciones Armadas, tercero, que en muchos casos estas compras deben hacerse en el mercado extranjero y las normas nacionales no están aún adecuadas a este tipo de adquisiciones (como, por ejemplo, sería más económico comprar equipamiento de aulas como portátiles, equipo de cómputo, pizarras electrónicas Smart, etc.). Y, finalmente, que los funcionarios de la OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado) no tienen mucha experiencia en adquisiciones de bienes y servicios para las FFAA. En conclusión, podemos decir que las normas de contrataciones no están mal formuladas, ya que fueron formuladas para instituciones públicas comunes, y no complejas por eso deben ser optimizadas, partiendo de las lecciones aprendidas a lo largo de la experiencia vivida años anteriores, considerando la complejidad de las compras de las FFAA.

La entidad, para el presente caso la FAP, debe formular el Plan Anual de Contrataciones (PAC) el cual es un instrumento de gestión que nos ayudará a la planificación, ejecución y evaluación de las contrataciones, el mismo que debe estar alineado con el Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de cada entidad. Este debe prever las contrataciones de bienes, servicios y obras las cuales deben estar consideradas en el PIA, sujetas a Ley y a la fuente de financiamiento.

Las normas de contrataciones del Estado establecidas en la Ley N°30225 y su Reglamento, que es de competencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como, del desarrollo de sus políticas y regulaciones.

El PAC conforme a la normativa de la materia debe ser aprobado por el Titular de la Entidad o por el funcionario correspondiente por delegación, a quien se hubiera delegado dicha facultad, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura, y publicado por cada Entidad en el SEACE en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles de aprobado, incluyendo el documento de aprobación²⁴.

La Ley de contrataciones del Estado y su reglamento, así como los entes rectores dan los lineamientos para que se lleven a cabo los procesos de contrataciones en los tiempos oportunos, pero hay dificultades en el desarrollo de la misma que genera que no se realice a tiempo por las entidades, ya sea por demora en la aprobación del

²⁴ Reglamento de la Ley de contrataciones del Estado, Ley N°30225

presupuesto, retraso de alguna dependencia en enviar sus requerimientos, lo que genera una tardía aprobación del PAC, lo que generará que la logística no pueda atender los requerimientos oportunamente.

Se tiene que tener en cuenta que las IE FAP deben de obtener a tiempo todo aquello que han requerido, en vista que el año escolar inicia en el mes de marzo, es así que tanto los docentes y los alumnos deben tener todo el material necesario para contar con las facilidades de una enseñanza de calidad, contando con una buena infraestructura, mobiliario, aulas y laboratorios adecuados, útiles correspondientes, para el desarrollo de las diversas actividades.

Como resultado de las encuestas realizadas a funcionarios de CASED, se puede decir que los retrasos a las atenciones a CASED, producto de los procesos de selección contribuirán negativamente en los procesos administrativos y financieros programados, y que estos no puedan cumplirse, trayendo como consecuencia demora en los procedimientos de selección y su atención a las IIEE. Adicionalmente, generaría retraso en el crecimiento, el no avance de la gestión y la limitación de la capacidad operativa.

A fin de entender con mayor precisión cómo las normas de contrataciones generan demoras en las atenciones de los requerimientos de las IE FAP, es necesario comprender previamente, como se llevan a cabo las fases del proceso presupuestario²⁵; así como, la dinámica de los procesos de selección.

Las entidades del estado se encuentran sujetas a los lineamientos establecidos en el Presupuesto Público, lo que significa que es de cumplimiento obligatorio, iniciando por la fase de programación, que es básicamente la fase donde se estiman los ingresos con los que se contará y el establecimiento de las necesidades del gasto. Luego, la fase de formulación, donde se prioriza el gasto y se traslada en un registro denominado estructura funcional programática, posteriormente la fase de ejecución, que es donde se atienden las obligaciones de gasto conforme al presupuesto institucional aprobado (PIA) para cada entidad del sector público. Y finalmente, la fase de evaluación, que busca medir los resultados obtenidos y analizar las variaciones financieras y físicas observadas, en relación al presupuesto aprobado del sector. Estas cuatro fases llevan un cronograma estructurado y establecido, que inicia con la Programación Multianual de ingresos en el mes de febrero como parte de la fase de programación, para una ejecución en el siguiente año fiscal, lo que quiere decir que la programación del 2019, es aprobada en noviembre a través de la asignación del PIA para finalmente ser ejecutado en el 2020. En el siguiente

²⁵ El Sistema Nacional de Presupuesto - Guía Básica Dirección General de Presupuesto Público. Lima, julio 2011

cuadro se muestra en forma resumida el proceso presupuestario en todas sus fases:

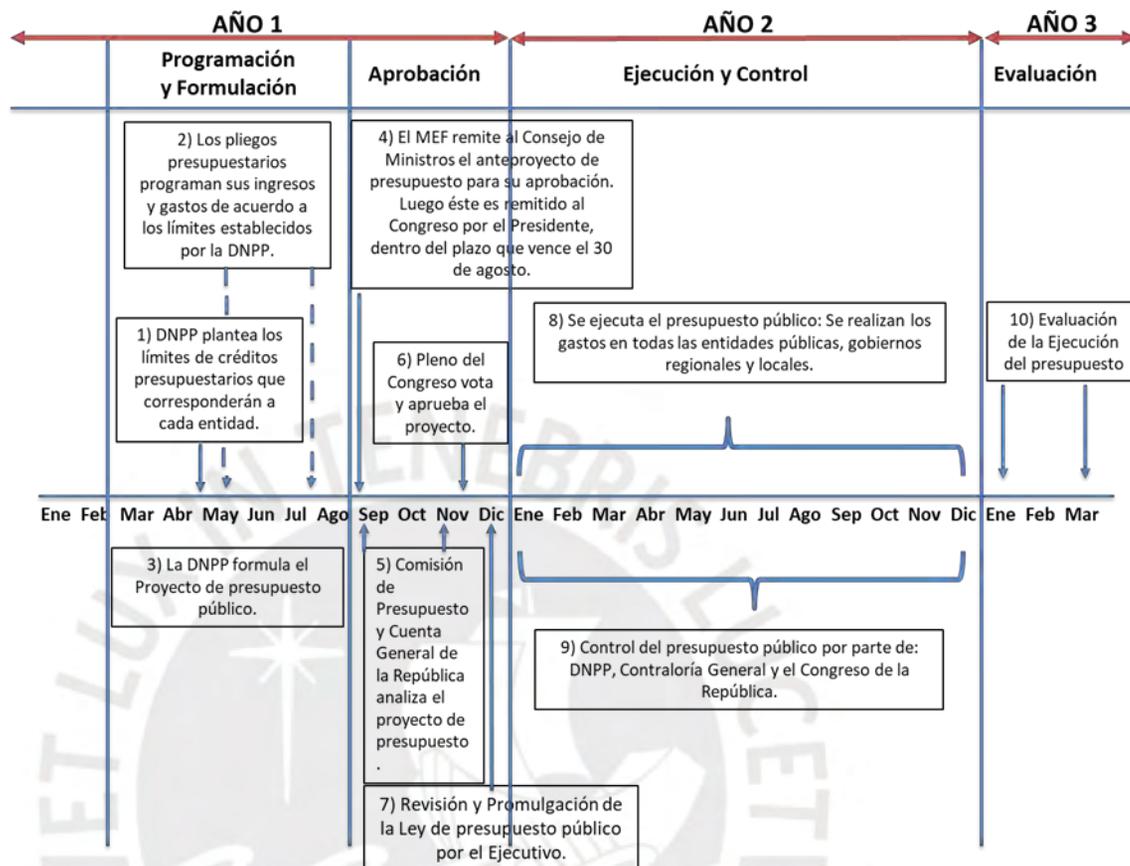


Figura N°6: Fases del Proceso de Presupuesto.

Es de destacar, que estas etapas en las diferentes fases tienen diferentes pasos, sin embargo, no es la intención del presente trabajo profundizar en esos tópicos, pero sí, señalar dentro de la etapa de aprobación, que este Presupuesto Público debe ser aprobado por el Congreso de la República mediante Ley, la misma que indica el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. Esta aprobación del presupuesto se da a través de cinco pasos:

PASO 1: La Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) del MEF elabora el Anteproyecto de la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público

PASO 2: El Consejo de Ministros remite el Proyecto de Ley Anual del Presupuesto al Congreso de la República.

PASO 3: El Congreso debate y aprueba

PASO 4: Las entidades aprueban su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de acuerdo a la asignación aprobada por la Ley Anual de Presupuesto

PASO 5: La DGPP emite a los pliegos el reporte oficial de presupuesto con el desagregado por ingresos y egresos.

Estos cinco pasos, arriba señalados, tienen un cronograma establecido que culmina usualmente a fines del mes de noviembre de cada año. Y la subsecuente aprobación del Plan Anual de Contrataciones (PAC) en enero, lo que sumado a los tiempos de ley necesarios para culminar los procedimientos de selección para la adquisición de bienes y servicios se extendería pasado el mes de marzo, que es la fecha que inicia el año académico en las IEFAP.

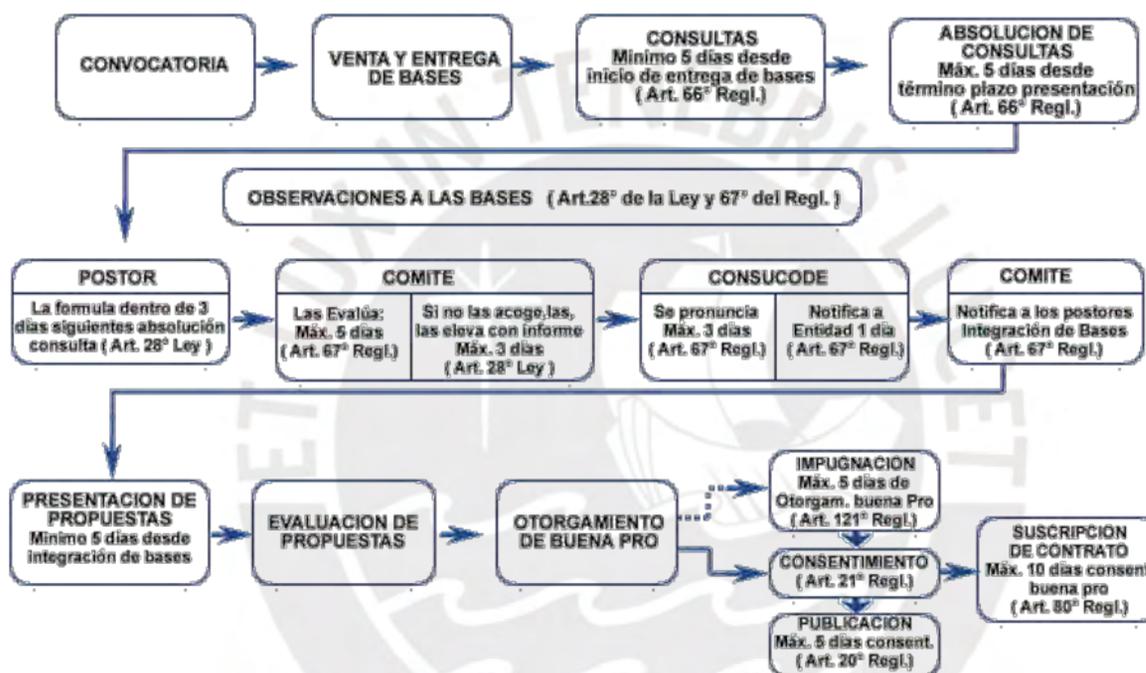


Figura N°7: Flujograma de los Procedimientos de SELECCIÓN DE Concurso y Licitación Pública.

La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento establecen los tiempos para la realización de cada uno de los procedimientos de selección desde el momento de la convocatoria hasta la suscripción del contrato, que para el caso de CASED, estos se circunscriben a Concursos y Licitaciones Públicas en su mayoría, debido a la magnitud del requerimiento para atender todas las IEFAP, y que tomaría 43 días hábiles (aproximadamente 60 días calendarios o dos meses) que sumado al cronograma de las fases del proceso presupuestario, culminaría con posterioridad al mes de abril, como se indicó en el párrafo anterior.

Por lo expuesto, podemos concluir que las normas de contrataciones sumadas al proceso presupuestario generan limitaciones de gestión para los tiempos de atención que demandan las IEFAP en cuanto a sus requerimientos.



CAPITULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1 Desafío de innovación

El desafío de innovación se ha determinado de la formulación de la matriz de jerarquización de las causas, para ello se han contextualizado tres dimensiones que claramente permitirán determinar la ponderación de los elementos causales seleccionados y que se detallan en el siguiente cuadro:

Matriz de Dimensiones y Causas:

Matriz Dimensiones y Causas	Nivel de impacto en el problema	Posibilidades de modificación por parte de la organización	Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención
Inadecuada implementación de la gestión administrativa de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares y que forman parte de los ingresos recaudados por CASED.	2	2	2
Aprobación tardía del presupuesto de gasto del CASED, para ejecución de procesos de contrataciones	2	1	1
Norma de contrataciones que generan procesos en las atenciones de los requerimientos de la IE FAP	1	0	0

Como se aprecia en el cuadro matriz, el elemento causal que obtuvo una mayor ponderación en el relacionado a la “Inadecuada implementación de la gestión administrativa de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares y que forman parte de los ingresos recaudados por CASED”, con un valor de seis (06) puntos versus los otros dos elementos causales “Aprobación tardía del presupuesto de gastos al CASED, para ejecución de procesos de contratación” que obtuvo un valor de cuatro (04) puntos y el tercer elemento causal “Normas de contrataciones que generan procesos con excesivas demoras en las atenciones de los requerimientos de las IEFAP” con un valor de un (01) punto. Para el primer elemento causal, tanto las dimensiones del nivel de impacto en el problema, como la dimensión de las posibilidades de

modificación por parte de la organización y el ámbito normativo en que se encuentra dentro de la organización y desde donde se pretende generar la intervención recibieron el máximo valor (02) que significa un alto impacto, una alta posibilidad de modificación y un total ámbito organizacional que lo contiene, esta ponderación es el resultado del análisis para nivel de impacto en el problema de dos (02) ya que está directamente relacionado a la gestión administrativa que conduce CASED en torno a los recursos financieros que percibe, de igual manera recibe una ponderación de dos (02) para las posibilidades de modificación por parte de la organización, ya que este proceso de implementación se debe hacer desde adentro de la propia organización (CASED) como medida para la mejora de gestión y finalmente un dos (02) de ponderación para “el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención” dado que de igual forma, la normativa que sustentará esta nueva implementación está contenido dentro la capacidad organizacional para promulgar dichas modificaciones normativas alineadas a leyes y normas superiores. Esto no sucede con el segundo elemento causal, el cual presenta solo una ponderación de uno (01) para “posibilidades de modificación por parte de la organización” y uno (01) para “el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención”. Esto debido a que la aprobación del presupuesto no depende exclusivamente de CASED, sino de otros actores como el Estado Mayor General de la FAP, y este a su vez, de la aprobación del MEF en cuanto a marco presupuestal y aprobación de los Recursos Directamente Recaudados, del mismo modo el marco normativo que rige las aprobaciones presupuestales. Sin embargo, como apreciamos, para la ponderación de “nivel de impacto en el problema” la ponderación alcanza un puntaje de dos (02), ya que la aprobación tardía del presupuesto golpea directamente sobre la gestión de CASED en los procesos de contrataciones que se deben hacer a favor de las IE FAP.

Y, finalmente, el tercer elemento causal, obtiene un valor de impacto de uno (01) en vista que las demoras de los procesos de contrataciones son susceptibles de ser corregidos con un mejoramiento en la gestión de los procesos de contrataciones por parte de CASED; sin embargo, las otras dos dimensiones obtienen un valor de cero (0) puntos debido a que cualquier modificación al tema normativo o modificaciones que pueda realizar la organización son casi nulas. Esta normativa, así como las referidas modificaciones están a cargo del sistema electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE).

En este contexto, este proyecto de innovación selecciona el primer elemento causal “Inadecuada implementación de la gestión administrativa de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares y que forman parte de los ingresos recaudados por CASED”, al haber

obtenido el mayor puntaje (06) como resultado de la jerarquización de la matriz de dimensiones y causas.

Reformulación del Problema:

- Problema:
Inoportunidad en la gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros por parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019.
- Causa seleccionada:
Inadecuada implementación de la gestión administrativa de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares y que forman parte de los ingresos recaudados por CASED.
- Problema reformulado:
El Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) requiere la implementación de una nueva gestión por procesos de los recursos financieros provenientes de los ingresos recaudados, para elevar los estándares de calidad educativa de las IEFAP.
- Desafío de innovación:
¿Cómo podemos implementar una nueva gestión por procesos en CASED, que permita el empleo oportuno de los recursos financieros provenientes de los ingresos recaudados, para elevar los estándares de calidad educativa de las IEFAP?

3.2 Concepto de la innovación:

De acuerdo a la definición planteada en el Manual de Oslo (2005), Innovación se entiende por: “la introducción de una oportunidad de mejora a un producto o servicio, también puede ser mejorar algún método de comercialización o una nueva organización aplicable a las usuales prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas”²⁶

Abreu (2011) pudo recoger la información histórica y epistemológica de innovación y manifiesta que este concepto data de antiguo (4000 años atrás), y es el “resultado de un largo proceso histórico, de un conjunto de intentos fallidos de cambio y de aplicación de mejoras pequeñas que en un momento determinado como crítico cambian el sentido de la tendencia, la

²⁶ OCDE, Manual de Oslo. 2005.

direccionabilidad de un proceso, la calidad de un bien o producto; y, las técnicas aplicables a un determinado proceso”²⁷.

Abreu concluye que la originalidad de la innovación radica en el proceso que posibilita realizar cambios determinados. Y, para ello, ningún proceso puede prescindir de actores que lo impulsen y sostengan; más aún, de sujetos organizados en empresas, en instituciones, en comunidades o en algún otro tipo de organismo.

Para los autores de “Innovación-Conceptos Básicos” Sáenz²⁸, Bertieri²⁹ y Villamarín³⁰, el concepto de “Innovación” es formulado con relación a la ocurrencia de alguna actividad que constituye el objeto de la gestión empresarial es relativamente nuevo; aun cuando los planteamientos de Schumpeter³¹, destacaban lo importante de todos los fenómenos tecnológicos como parte del proceso de crecimiento económico.

A finales de los años 70 y principios de los 80, partiendo de estudios realizados por Escorsa y Valls³² describen la innovación como la mejora de procesos de investigación y desarrollo (I+D) y la implementación dentro de ellos de otras variables que son correlacionales con el mercado, asimismo, el lanzamiento de productos y los aciertos y desaciertos dichos productos, se da entonces el denominado “génesis” de la gestión de la innovación.

Para Echevarría (2017), el término innovación puede ser definido como aquel “proceso interactivo que genera algo nuevo, transformador y valioso en determinados sistemas y entornos”, e identifica en ellos dos componentes que son la novedad y la adjudicación de esa novedad al tornarse valioso. En la innovación, como en cualquier otro esfuerzo, deja muestra de un legítimo talento, ingenio y conocimiento. Sin embargo, de faltar el compromiso, la perseverancia y diligencia, estos tres primeros no tendrían fundamento. Para Peter F. Drucker³³ en su publicación “La disciplina de la innovación” (2004) en la Harvard Business Review señala de hecho que, “la innovación es el trabajo de saber más que de hacer”.

Peter Drucker conceptualiza que toda idea de innovación en los negocios, mayormente se evidencian cuando se realizan análisis metodológicos respecto de siete áreas sustantivas de

²⁷ Abreu Quintero, José Luis (2011) *Innovación social: Conceptos y etapas*. Daena: International journal of good conscience, 6(2). pp.134-138. ISSN 1870-557X.

²⁸ Fabiola Sáenz Blanco, Doctora en Dirección de Empresas, directora del Grupo de Investigación GEIT de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas

²⁹ José Bertieri Quintero, Ingeniero Industrial, Sub Gerente y Socio Fundador de TEAM Ingeniería de Conocimiento

³⁰ Joan M. Villamarín Marentes, Ingeniero Industrial, Consultor Asociado a TEAM Ingeniería de Conocimiento.

³¹ SCHUMPETER, J. A. *The theory of Economic Development*. Harvard University Press. 1934

³² Escorsa, P. Valls, J. *Tecnología e Innovación en la Empresa*. Universidad Politécnica de Cataluña – Alfa Omega 2001.

³³ Peter F. Drucker es Marie Rankin Clarke Profesor de Ciencias Sociales y Administración de la Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management de Claremont University, en California. Ha escrito más de 20 artículos para HBR. Este artículo fue originalmente adaptado de su libro “*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*” (Harper & Row, 1985).

la organización, las mismas que pueden ubicarse en determinados sectores empresariales cuyos mercados demográficamente resultan ser muy amplias.

Se señala que todo ejecutivo con percepción e inteligencia se van a asegurar que sus correspondientes entidades mantengan un *focus* en dichas siete áreas. Sin embargo, se deberá analizar las oportunidades que resulten ser más atractivas a efectos de conceptualizar mayores respuestas que permitan delinear caminos específicos para eliminar errores que generan costos negativos en los procesos; a ello se denomina “inspiración funcional”.

Prosigue, Peter Drucker diciendo que: “se presentan de hecho innovaciones originadas por de un brillo de imaginación genial de los ejecutivos. Por ende, señala que en general las innovaciones que resultan ser exitosas son el resultado de una búsqueda consciente y decidida de oportunidades de innovación, las que se encuentran tan sólo en unas pocas ocasiones”. Y es que fundamenta lo dicho indicando que dentro de toda empresa o sector existen cuatro áreas de oportunidad bien marcados como son: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado. Y otras tres fuentes que se encuentran fuera de estas, relacionado en su mayoría con el ámbito social e intelectual en el que se desenvuelve. También a los cambios demográficos, modificaciones en la percepción y a la introducción de conocimiento nuevo. Profundizar en estos siete tipos de oportunidades será materia de otro trabajo de investigación, por lo que solo concluiremos bajo la óptica de Drucker que: *“Por encima de todo, la innovación es trabajo antes que genialidad. Requiere conocimiento. A menudo requiere ingenio. Y requiere foco”* (Peter Drucker, 2004).

Innovación en el sector público:

El presente proyecto está orientado a producir innovación desde una perspectiva de añadidura de valor público a un sector de la sociedad, para ser más específico a la comunidad que tiene vínculo con las IEFAP, en ese sentido nos vemos en la necesidad de referir la definición de innovación en el sector público, para lo cual citaremos a la economista Mariana Mazzucato³⁴ quien efectúa un análisis a la ideología del capitalismo, que concibe “al sector privado como un sector innovador, dinámico y competitivo, a diferencia del sector organizacional pública que ejerce un papel más estático por parte del Estado y que interviene en el mercado para subsanar posibles fallos” (Mazzucato, 2014).

Del análisis de Mazzucato se pueden extraer tres lecciones importantes para la institucionalización efectiva de la innovación: primero, es imperativo priorizar la asignación de

³⁴ El Estado emprendedor mitos del sector público frente al sector privado, Barcelona (2014) pp81.

recursos para la I+D pública; segundo, la necesidad de consolidar el compromiso del Estado en fomentar actividades de innovación con aplicación de nuevas tecnologías verdes y su explotación adecuada, y tercero, la necesidad de buscar y encontrar respuestas keynesianas a las crisis económicas existentes.

En conclusión, la centralidad y necesidad del Estado como agente activo y emprendedor es vital en el sector público para las actividades que implican riesgo hacia el cambio tecnológico, que es esencial para promover el crecimiento y el desarrollo.

La guía de elaboración del trabajo de investigación de la PUCP sostiene la existencia de diferentes tipologías de innovación en el sector público, empezaremos por mencionar que, según el objeto de la novedad, el presente trabajo de investigación está orientado en un tipo de innovación de producto, que básicamente “consiste en la introducción de un bien o servicio nuevo” (PUCP, 2019) o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

Según la magnitud de la novedad, y revisada la teoría, la innovación del presenta trabajo se orienta a una innovación del tipo disruptivo, ya que como veremos se refiere a un ámbito nuevo en lo relacionado a la educación de los alumnos de las IEFAP, y del servicio público que este brindará en el futuro. Y finalmente, podemos decir que, si bien es una innovación del tipo disruptivo, esta desarrollará cambios en la producción del servicio público sin la necesidad de introducir nuevas mejoras tecnológicas (Sánchez, Lasagna & Marcet, 2013).

3.3 Descripción del prototipo:

A continuación, y como parte de la investigación, describiremos casos de implementaciones similares llevadas a cabo en otros escenarios tanto a nivel nacional como en nuestro hemisferio, con la intención de extraer experiencias que nos permitan sustentar con mayor argumentación la viabilidad de la innovación presentada. En primer término, exploraremos la experiencia nacional de la Fundación de Bienestar Naval del Perú para luego poner nuestra atención en los casos de Ecuador y Brasil.

Fundación de Bienestar Naval, Perú

Como experiencia previa citaremos el caso de la Fundación de Bienestar Naval (FBN), la cual inicia sus funciones el año 2012, en apoyo a la Dirección de Bienestar de la Marina, gracias a la suscripción de un Convenio Marco. En el cual se describe el objetivo principal el cual es, que la FBN oriente los esfuerzos y recursos captados de los padres de familia por pensiones educativas o cualquier otra fuente por parte de la fundación, con el fin de cubrir la atención de servicios educativos de alta calidad, que no pueden ser subvencionados por la Marina de Guerra del Perú (MGP), en beneficio de los hijos del Personal Naval que estudian en las Instituciones Educativas Navales (IIEENN).

La experiencia de la Marina de Guerra del Perú (MGP) nos servirá de base para la formulación del presente proyecto de innovación dada la similitud organizacional y funcional, además del hecho que también tienen a cargo la administración de los Liceos Navales (instituciones educativas MGP) administrado por el departamento de educación, similar a lo desempeñado por CASED FAP. Del mismo modo, este departamento de educación está subordinado organizacionalmente a la Dirección de Bienestar de la Marina (DIBIEMAR) quien a su vez depende de la Dirección General de Personal de la Marina (DIPERMAR), como vemos en el organigrama funcional es muy similar al de la FAP respecto a la administración de los colegios, por ejemplo en la FAP los colegios dependen administrativamente del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED), quien se encuentra subordinado en su organigrama funcional de la Dirección de Bienestar FAP (DIBIE) que a su vez depende de la Dirección General de Personal (DIGPE). En conclusión, podemos decir que la experiencia de la Fundación de Bienestar Naval de la Marina de Guerra del Perú nos permitirá capitalizar esa experiencia y concordarla con la Fuerza Aérea y adaptarla a la necesidad Institucional respecto a la implementación de

nuevos procesos de gestión de los recursos financieros que percibe CASED por concepto de aportes a las pensiones escolares de las IEFAP.

Esta fundación está reconocida como entidad perceptora de donaciones conforme a la Resolución Ministerial N°062-2011-EF/15 del 28 de enero del 2011, cuya renovación de calificación se produce con Resolución de Intendencia de SUNAT N° 0230050197558 del 25 julio 2017.

La Fundación de Bienestar Naval (FBN), es una Persona Jurídica de Derecho Privado, cuya organización está definida en la siguiente manera:

- Registros Públicos- Partida Electrónica N°124006606, del 17.11.2009.
- Resolución del Consejo de vigilancia de fundaciones N°009-2010-JUS/CSF, del 27 abr. 2010
- Supervisada y fiscalizada por SUNAT, SUNAFIL y MINJUSDH

Dentro de las ventajas del convenio marco de la FBN, tenemos lo siguiente:

- Ser sujetos de recibir apoyo del Sector Educación:
- Recibir capacitación para los docentes.
- Recibir material educativo y de apoyo.
- Obtener categorías con mejores beneficios para las pensiones en las Universidades.
- Ser sujetos a inspecciones más rigurosas por parte de las autoridades educativas, lo cual garantiza la educación y seguridad del alumnado en general.
- Ser sujetos a recibir donaciones de empresas privadas.

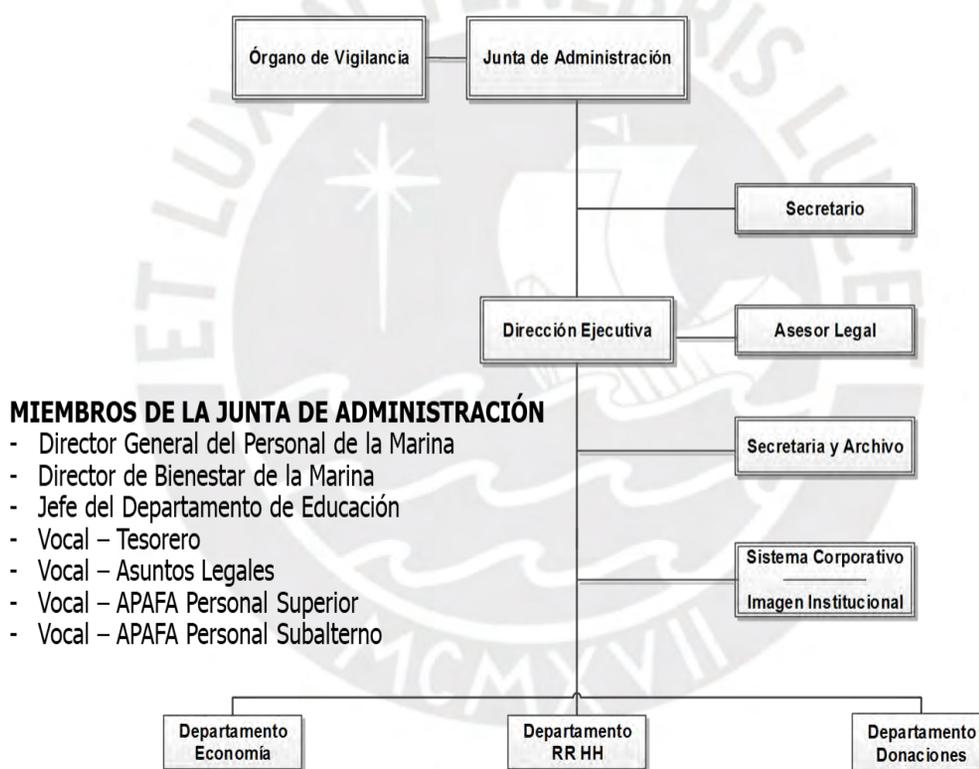
El sistema de “APORTES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA” le ha permitido a la FBN mantener un estándar superior al de similares colegios del sector educación, defensa u otros sectores, y aun mejor o igual que muchos colegios privados. A continuación, se detallará algunos de los logros obtenidos por la Fundación de Bienestar Naval (FBN). La misma que hoy en día se encuentra constituida por once (11) instituciones educativas navales, dos (2) de las cuales se encuentran en Iquitos y Paita.

- Se adquirieron 566 computadoras bajo leasing con Scotiabank.
- Compra de 04 ómnibus escolares bajo el sistema de leasing.
- Se obtuvo la certificación ISO 9001 en los procesos administrativos.
- Talleres de capacitación a personal docente de las instituciones educativas navales
- Convenio de enseñanza de idioma inglés con Universidad del Pacífico.

- Contrato con la empresa "H&O System SAC." Comunidad educativa interconectada.
- Plataforma SIEWEB (Intranet, Académico y Médico), accesible desde cualquier dispositivo móvil que cuente con conectividad a internet.
- Nuevas instituciones educativas a través de obras por impuestos.

A manera de referencia detallamos el organigrama de la Junta de administración de la fundación.

ORGANIGRAMA DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN



Acuerdo N° 02-10-16 (Acta Ordinaria N°10-2016 fecha 31 de Mayo).

Caso Colegios Militares del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), Ecuador

Como parte del análisis comparativo podemos citar la experiencia recogida de los colegios militares del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), Ecuador; de donde se pudo extraer información necesaria de acuerdo a lo detallado:

Actualmente, existen 25 colegios militares, de los cuales 4 de ellos se encuentran ubicados en el D.M.Q.

Analizando el marco normativo, podemos afirmar claramente que la Constitución de Ecuador en el artículo 26 ampara como derecho constitucional la educación donde menciona que:

- La educación es un derecho de las personas y un deber obligatorio del Estado.
- Constituye un área de vital importancia para la inversión estatal.
- Busca garantizar la igualdad e inclusión social de las personas, dando el acceso universal y laico en todos sus niveles y Sin discriminación alguna, y gratuidad hasta el tercer nivel de educación superior.

El Plan Nacional del Buen Vivir, define a la educación como un derecho humano, busca garantizar la igualdad de oportunidades.

Por lo anteriormente expuesto en la Constitución, se dispone que con oficio N°MJ-4-2007-247 de fecha 19 de junio de 2010, corresponde al Ministerio de Educación emitir la resolución oficial de los siguientes aspectos:

- La naturaleza jurídica de los colegios
- Normativa de la administración interna
- Base legal o reglamentaria de los docentes.

Adicionalmente, y de conformidad al mismo oficio N°MJ-4-2007-247, se establece que los colegios militares pasarán a cargo y administración del estado. Del mismo modo, los colegios militares se encuentran en una transición normativa legal, para convertirse totalmente en fiscales.

En la actualidad, en el Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q), 2 de los 4 colegios mencionados, se encuentran cobrando una pensión mínima en base a los recursos con que cuentan los padres de familia. Y debido a la recesión económica el estado no puede cumplir con la totalidad de requerimientos que tienen las instituciones educativas.

En el análisis realizado sobre el cobro de las pensiones en los colegios militares de Quito, los autores del trabajo de investigación³⁵ sostuvieron las siguientes hipótesis:

H1: El cobro de matrículas y pensiones en colegios militares afecta la economía de los hogares de los estudiantes.

H2: La ejecución presupuestaria mínima de las instituciones educativas militares es del 50%

H3: Los colegios militares cuentan con una gestión financiera adecuada para el manejo de recursos.

H4: Los costos extracurriculares de los colegios, influyen en el pago de matrículas y pensiones.

Lo que nos permite inferir que existe una problemática similar para la adecuada gestión financiera de los colegios militares de Quito y CASSED, así como, la ejecución presupuestaria de recursos de las instituciones educativas en un 50%. Del mismo modo, los gastos extracurriculares incrementan los pagos de las pensiones si de mejoras educativas se trata.

Habiendo analizado la situación de los colegios militares del D.M.Q., podemos concluir que:

- Los colegios militares del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), se encuentran en una transición de educación militar a fiscomisional³⁶ o fiscal, razón por la cual no tienen claro cuál es la resolución o normativa con la que deben regularse.
- Que los colegios investigados, no cumplen con más del 50% de ejecución presupuestaria, mientras que los dos restantes no manejan directamente su información financiera-contable ya que no cuentan con un departamento que realice estas actividades y lo manejan directamente con el distrito.
- Se determinó problemas de ejecución del presupuesto para partidas de bienes de capital, contratos civiles ocasionales, paquetes informáticos y seguros; lo cual conlleva que las Instituciones no pueden tener una

³⁵ Cárdenas Rengel Anabel Paola, Sánchez García Wilson Andrés, Análisis Socioeconómico del cobro de las pensiones en los Colegios Militares del D.M.Q. Sangolquí, noviembre 2016

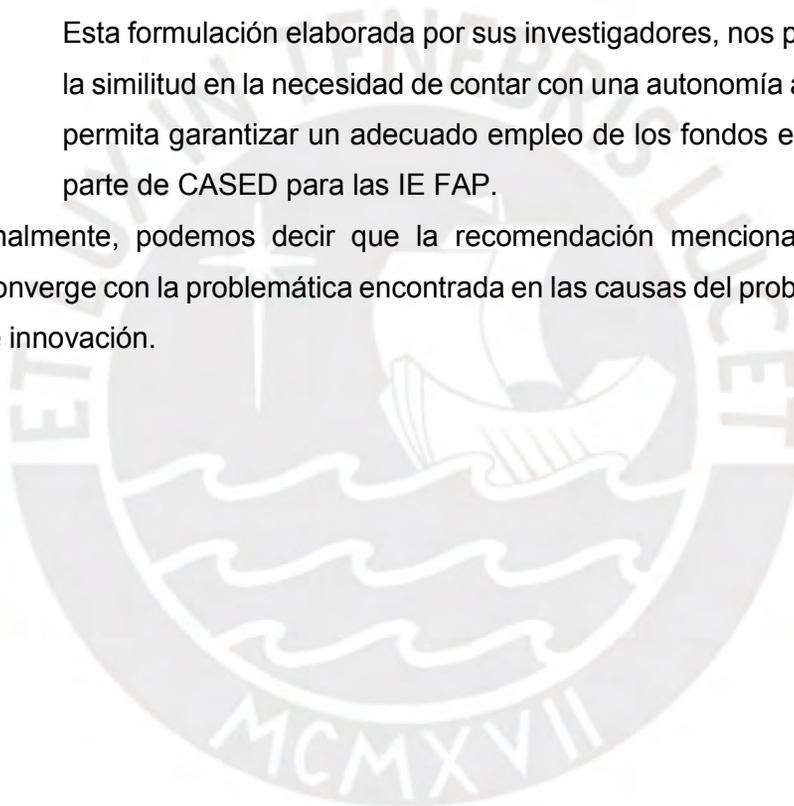
³⁶ Son aquellas instituciones que reciben apoyo del Estado, pero también se auto solventan con apoyo de los padres de familia, con el cobro de pensiones. Los establecimientos educativos fiscomisionales sólo podrán ubicarse en sitios donde la cobertura de la educación pública no llegue. Así lo establece el proyecto de Ley de Educación del Gobierno, presentado a la Asamblea Nacional de Ecuador.

autonomía suficiente para decidir en las partidas que desean invertir o gastar, provocando futuros riesgos institucionales.

Estas conclusiones nos permiten inferir lo siguiente:

- Que los colegios militares del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q) tomen las medidas preventivas necesarias que permitan mantener la calidad educativa y la excelencia académica que se ha forjado desde los inicios de las Instituciones de Educación Militar.
- Se recomendaría para ello, la creación de un departamento financiero-contable propio para cada Institución Educativa Militar, el cual es necesario para manejar temas contables, financieros, económicos y de presupuesto. Esta formulación elaborada por sus investigadores, nos permitiría entender la similitud en la necesidad de contar con una autonomía administrativa que permita garantizar un adecuado empleo de los fondos en oportunidad por parte de CASED para las IE FAP.

Finalmente, podemos decir que la recomendación mencionada en el párrafo anterior converge con la problemática encontrada en las causas del problema del presente trabajo de innovación.



Caso Escuelas Públicas bajo administración de Militares, Brasil

Se ha rescatado de igual manera la experiencia de las escuelas públicas de Brasil, las que están considerando la posibilidad poner la administración en manos de la Fuerzas Armadas³⁷. Como se mencionó, estos colegios públicos serían administrados por la Policía Militar, con agentes de uniforme por los pasillos y patios de las escuelas, lo cual genera una polémica sobre la solución que varios estados de Brasil encontraron para la crisis del sistema educativo y que podría expandirse por todo el país como parte de las políticas del Gobierno del presidente Jair Bolsonaro. Por ejemplo, en el estado de Goiás (centro), 57 de 1.160 escuelas públicas se encuentran gestionadas por la Policía Militar, lo que representa el 5% del total. Aquí hay que observar que no es el caso de escuelas castrenses donde se forman y se da instrucción a los futuros miembros de las FFAA, sino que se trata de instituciones educativas de naturaleza pública convencional, donde se instruye en diversas materias, según los programas de instrucción de Brasil, siendo el hecho relevante que están administradas por militares.

Ahora bien, se puede decir que el hecho de que se vean militares en todas las instalaciones del centro educativo podría contagiarlo todo y crear allí un círculo virtuoso, más disciplinado y formal, fomentando un escenario mucho más conveniente para enfocar el estudio como un mecanismo fundamental para el desarrollo de los programas educacionales. Al respecto, desde nuestro punto de vista, el modelo citado que comenzó a instaurarse allá por el año 1998 fue pensado únicamente para los hijos del personal militar, sin embargo, posteriormente fue diseñado y ampliado a la población estudiantil en general, dando buenos resultados, por lo que comenzó a crecer de manera exponencial, (por ejemplo, en poco tiempo, Goiás pasó a estar en los primeros puestos del ranking nacional). Hay que mencionar que los estudiantes de estos centros educativos, llevan las materias que se estudian en otras escuelas civiles estatales, sin embargo, a diferencia de ellas, llevan cursos sobre educación moral y valores cívicos, correlacionales a las materias que se impartían en los años de la dictadura militar en Brasil, entre los años 1964-1985.

Resulta destacable hacer presente que, en estos centros educativos gestionados por militares, se iza el pabellón nacional una vez a la semana, se impone una férrea disciplina, pero sin abusos, también los alumnos son instruidos para ejecutar saludo militar. Llevan el cabello corto los varones y en el cabello recogido las mujeres. Siendo

³⁷ Fuente: Río de Janeiro (Sputnik)

escuelas con reglas de conducta en algunos casos militar, no se ejercen castigos físicos, ni adoctrinamiento castrense, existe absoluta libertad de acción del estudiante dentro de las reglas de conducta del colegio. Tampoco se han dado casos de actitudes homofóbicas; sin embargo, este modelo está siendo muy criticado por sectores ultra progresistas, sindicatos y de algún sector de la comunidad educativa de Brasil. Hay que señalar que la presidenta del Sindicato de los Trabajadores de la Educación de Goiás (Sintego), Bia de Lima, ha expresado respecto de este modelo, que “una generación entera de jóvenes se está formando sin una visión crítica de las cosas”. Al respecto señala que:

"Hay decenas de policías, incluso dentro de las aulas, vigilando cómo se da la clase (...) hay una interferencia directa en la actuación de los profesores, aunque no haya un control próximo, de alguna manera afecta, muchos profesores de esas escuelas temen entrar en huelga, sufrir persecuciones"³⁸.

De Lima afirma además su desacuerdo respecto del hecho que estas escuelas “militarizadas” se hayan trastocado en una “niña mimada” del Gobierno de Goiás, por cuanto se les ha dotado de mejor y moderna infraestructura educativa, nuevos equipos y aulas relucientes y bien pintadas. Pero del otro lado de la escena, se tiene a los padres de familia, quienes parecen estar conformes y apuestan por el modelo que ha logrado tanta aceptación, de manera que existe una larga lista de espera conformada por más de 3.000 alumnos que quieren incorporarse.

Apreciando lo que pasa en el Estado de Goiás en Brasil y en los demás estados brasileños se infiere que el modelo señalado tiene una direccionalidad tendiente al alza y a la sazón constituye una prueba de laboratorio de lo que se puede manejar en el tema de la formación juvenil en una población importante como la de Brasil, por lo que se ha determinado como perspectiva que hay avances y se puede lograr mucho más en el gobierno del presidente Bolsonaro. Basta ver que según la revista Época, entre 2013 y 2018 las escuelas gestionadas por militares se han incrementado hasta en un 212%; es decir, de 39 escuelas, ha pasado a 122; y lo más importante es que estas escuelas ya existen en 14 de los 27 Estados Brasileños.

En un pronunciamiento del Ministerio de Educación de Brasil, se ha determinado que el gobierno del Distrito Federal no tiene competencia para regular estos temas que son facultades de cada Estado y municipios de Brasil. Como conclusión debemos señalar

³⁸ Crítica Bia De Lima en una entrevista con Sputnik.

que ello significa una revolución en la educación del gigante sudamericano, promoviendo una sociedad futura más educada, disciplinada, con valores y formación cívica. Significa también una tendencia atractiva para otros países que podrían estudiar la posibilidad de combinar las enseñanzas castrenses con la educación pública civil, dando como resultado una educación que promueve la calidad en la enseñanza, el aprendizaje de valores y afirmación de la identidad que tanta carencia tiene hoy en la juventud de muchos países, especialmente de América Latina.

Lo que se puede rescatar del sistema que se está desarrollando en Brasil, es el apoyo del gobierno en la educación, en este caso se da a través de que los colegios pasen a manos de militares, sin embargo, la CASED lo que busca es el apoyo del gobierno por medio de la autonomía administrativa y financiera, la cual podrá generar que se dé una educación de mayor calidad.

De las tres experiencias anteriormente desarrolladas de los casos de la Fundación de Bienestar Naval del Perú, de los Colegios Militares del Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.), Ecuador y de las Escuelas Públicas bajo administración de militares (Brasil) podemos extraer valiosa información que nos servirá de guía en la elaboración del prototipo de innovación, iniciaremos diciendo que de los tres casos el de la Fundación de Bienestar Naval es el que más se acerca a la necesidad de CASED de contar con una implementación de nueva gestión por procesos, que permita el empleo de los ingresos recaudados por concepto de pensiones escolares de las IEFAP.

34 Bosquejo del concepto

Item	Contenido
Denominación de la solución	Implementación de una entidad autónoma con personería jurídica que permita la gestión administrativa y financiera de las IE FAP.
Población beneficiada de la solución	Comunidad estudiantil, padres de familia y personal que labora en las Instituciones Educativas FAP
Descripción de solución	Implementar un nuevo sistema de gestión de administración financiera, a través de la constitución de una entidad con personería jurídica que se haga cargo de la administración de los recursos financieros, administrativos y humanos con que cuentan las IEFAP, y que provienen de los aportes por concepto de pensiones que realizan los padres de familia. Esta nueva implementación permitirá contar con información transparente y pública para toda la comunidad involucrada (detallado en el segundo punto), además contará con una organización funcional de acuerdo a las necesidades, que ayudará a mejorar el desarrollo de las competencias en forma integral y permanente. Se crearía a la par comités de gestión de recursos propios para cada IEFAP.
Descripción breve del beneficio aportado	Contar con una entidad con autonomía administrativa y financiera independiente de CASED, le permitirá generar y administrar recursos propios, a través de los comités de gestión, los que serán a su vez “responsables de la planificación, organización, dirección, administración, ejecución y evaluación de los recursos propios y de las actividades productivas empresariales de la institución pública”, conforme a lo que establece el art. 158 del Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación. Considerando, que las IE FAP, perciben escasos recursos del Tesoro Público, resulta conveniente complementar dichos recursos con la generación de recursos propios enmarcados en la Ley. Estos recursos serán destinados a la mejora educativa (compensación a los docentes), mantenimiento y modernización de la infraestructura, capacitación del docente, adquisición de material educativo y constituir un fondo de investigación. Además, se agilizarían los procesos de adquisiciones y servicios al no estar regido por las normas de adquisiciones del estado.

Luego de realizado el bosquejo del concepto, y teniendo claro la idea de solución, se pasó a la conceptualización de la misma empleando la técnica del “Design Thinking”, esto permitió caracterizar la solución inicialmente, para seguidamente, identificar los “Stakeholders” o aquellos actores que tienen relación con nuestro usuario final, para lo cual se utilizó el método de lluvia de ideas el cual nos ayudó a poder identificar una serie de características las cuales nos pudo llevar a saber qué es lo que necesitamos, para un mejor desarrollo, respondiendo algunas preguntas las cuales nos ayudaron a priorizar las ideas y actores en importancia.

¿Cómo podemos gestionar el retorno de la totalidad de los ingresos recaudados por concepto de pensiones escolares, para las atenciones de las IE FAP al CASED, a fin de brindarle una oportuna gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros?

Dando respuesta a esta pregunta varias ideas surgieron, como es la modificación de la ley, cambio de normas, se dé prioridad en el gasto, que no se genere reducción presupuestal,

prioridad al presupuesto CASED, no aplicación de reducciones presupuestales, normatividad específica, normas claras y funcionamiento al uso de recursos, creación de entidad con autonomía y normas específicas, administración directa, creación de personería jurídica propia, recursos exclusivos, entidad autónoma, autonomía financiera y administrativa, MEF no reduzca el presupuesto, modificación de la ley de presupuesto respecto a la fuente de financiamiento etc. Llegando a tener como las ideas desarrolladas más importantes, Autonomía, Normatividad y Presupuesto, así como actores en importancia, Comandancia General de la FAP, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Defensa y Centro de Administración de Servicios Educativos, lo cual nos lleva a la “Creación de una personería jurídica que asuma la administración de los recursos financieros provenientes de las pensiones escolares recaudados por CASED, para atención de las IE FAP”.



3.5 Descripción del concepto

Item	Contenido
¿Cómo se denomina?	Fondo Administrativo para los Servicios Educativos de la FAP (FASEFAP)
¿En qué consiste la solución?	En el manejo administrativo y financiero de las IE FAP de forma autónoma
¿Para quién es la solución?	Dirigido a toda la comunidad de las Instituciones Educativas FAP
¿Para qué es la solución?	Permitirá una óptima gestión de los recursos financieros y materiales de las IEFAP, a partir de la autonomía en el empleo de los recursos económicos obtenidos por concepto de pensiones escolares, lo que redundará en un mejor desempeño de los alumnos de las IE FAP
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado que se podrá obtener a partir de lo que hoy existe permitirá:
	– Una adecuada planificación de los requerimientos necesarios para la implementación de recursos humanos y materiales en las IEFAP.
	– Una rendición de cuentas claras y transparentes.
	– Una participación más activa de la comunidad educativa en el empleo de los recursos.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	FASEFAP permitirá a todos los miembros de la comunidad educativa participar en la planificación de sus actividades a través de reuniones concertadas para tal fin, lo que facilitará el acceso a la información y a las rendiciones de cuentas, así como participar en las informaciones de auditoría y fiscalizaciones correspondientes.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	CASED ³⁹ será el ente encargado de gestionar con la Dirección de Bienestar ⁴⁰ (DIBIE) la conformación de los Comités de Gestión que estará a cargo de la FASEFAP. Así como establecer el Comité de Vigilancia. De reclutar el personal administrativo que laborará en FASEFAP de acuerdo al organigrama y mapeo de puestos para tal fin. CASED se hará cargo de la transferencia de asistencia técnica normativo a la nueva administración. CASED se encargará de la inducción, entrenamiento y capacitación del nuevo personal administrativo reclutado para el FASEFAP.

³⁹ El Centro de Administración de Servicios Educativos, es una dependencia de la Fuerza Aérea del Perú encargada de dirigir, planear, ejecutar y supervisar las actividades educativas y administrativas del Sistema Educativo Escolar FAP, a fin de mejorar la formación del educando en los aspectos académico, cultural, cívico patriótico y deportivo que le permita acceder a una educación superior de alto nivel.

3.6 Diseño del Prototipo

Para el diseño del prototipo, se ha tomado en cuenta la actual problemática que atraviesa CASED, para la adecuada administración de los recursos financieros captados por las IEFAP, recursos que provienen de los aportes de los padres de familia para la educación de sus hijos, esto permitió plantear como desafío de innovación, la creación de un Fondo Administrativo para los Servicios Educativos de la FAP (FASEFAP), el mismo que deberá contar con personería jurídica y formalizado en Registros Públicos a través de una minuta, Proyecto de Minuta y Estatuto para la constitución de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú (Anexo 5), así como el Manual de procedimiento para toma de decisiones en Asambleas de la fundación FASEFAP (Anexo 6)

Antes de pasar a los detalles con que debe contar la fundación, es necesario establecer el marco normativo-legal que da sustento al proyecto de innovación, para lo cual citaremos nuestra Constitución Política, que establece dentro de los derechos fundamentales, el "asociarse y constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. Señala la carta magna que estas organizaciones no pueden ser disueltas por resolución administrativa" (Artículo 2º, inciso 13).

De ello se infiere que todas las personas tienen el derecho a conformar agrupaciones sobre fines diversos, tanto lucrativos como no lucrativos, entre los cuales se encuentra la educación. Para tal efecto estas actividades no deben atentar contra las reglas de orden público, las buenas costumbres o la Ley.

Es pertinente señalar que una fundación es una persona jurídica caracterizada por constituir una organización sin fines de lucro y que por la propia voluntad de quienes la crean, se someten a la afectación de su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Contrario a ello se tiene la asociación, que es una entidad conformada por conjunto de asociados o socios para la obtención de fines comunes, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática, que se organizan para realizar una actividad colectiva. A diferencia de otras formas de organizarse y actuar, la asociación goza de personalidad jurídica, lo que la hace capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, asimismo, tiene una participación activa de los asociados.

En cambio, la fundación puede constituirse a través de una declaración de voluntad del (de los) fundador (es), hecho que se puede realizar mediante documento legal escrito como una escritura pública o por testamento. Nuestro ordenamiento civil determina que, para constituirse una fundación, solo se requiere señalar el bien o bienes que se afectan y la finalidad (de interés social), conforme a lo dispuesto en el Artículo 101º del Código Civil. El resto de elementos

(nombre y domicilio, estructura organizativa, designación de administradores, entre otros) se pueden complementar por la entidad pública que está a cargo de la supervisión de dichas organizaciones, denominada Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (CONSUF). De este modo, el Artículo 101° del Código Civil señala expresamente que el registrador de personas jurídicas debe enviar al Consejo de Supervigilancia de Fundaciones el título de constitución que careciera de algún elemento necesario para el funcionamiento de la fundación, a fin de que realice la integración de dicho título. De manera adicional a la inscripción en los Registros Públicos, para efectos de la respectiva supervisión estatal, en el caso específico de la fundación, ésta debe inscribirse en el registro administrativo que lleva la entidad estatal denominada CONSUF.

Con relación al tratamiento tributario, se puede señalar que no hay una legislación unificada en materia tributaria que se encargue de regular a estas entidades sin fines de lucro, por lo que se requiere evaluar cada tributo de forma particularizada. De otro lado, en Perú, toda persona jurídica (independientemente de su finalidad lucrativa o no lucrativa) que conforme a las leyes vigentes sea contribuyente y responsable de aquellos tributos que administra la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (tributos de alcance nacional), se encuentra en la obligación de inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), a cargo de dicha entidad.

Las fundaciones se encuentran reguladas por el artículo 99 del Código Civil, y son organizaciones de carácter “no lucrativo” y que se constituyen con la finalidad de alcanzar objetivos comunes que persiguen un interés social, tales como cultural, asistencial, religioso, etc. La constitución de una fundación se realiza a través de escritura pública, por una o más personas naturales o jurídicas y en algunos casos por sucesión testada. A su vez, se encuentran bajo el control y vigilancia del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (CSF), las cuales dependen del Ministerio de Justicia y su constitución tiene el carácter de irrevocable.

Como parte de las funciones de control de la CSF está el de disponer auditorías a las Fundaciones, para lo cual los administradores de la Fundación deberán presentar al CSF los estados financieros y las cuentas de balance, para su aprobación dentro del primer trimestre, bajo responsabilidad de los administradores.

Un punto importante a mencionar es el relacionado al aspecto tributario, y es que conforme a la Ley del Impuesto a la Renta y su Reglamento, las organizaciones como las asociaciones y/o fundaciones (sin fines de lucro), pueden recibir el beneficio de la “inafectación” (en forma permanente) o “exoneración” (prorroga dispuesto por ley), que para el presente caso se referiría a una exoneración por su naturaleza (fines educativos) tal y como lo menciona el artículo 19 de la Ley del Impuesto a la Renta.

Del mismo modo, para que una fundación pueda recibir donaciones, debe tener como fines el de brindar asistencia o bienestar social, servir de beneficencia, educación, salud, etc. (artículo 37 inciso X de la Ley del Impuesto a la Renta), concediendo adicionalmente el beneficio tributario al donante, que consiste en la deducción de lo donado hasta el 10% de su renta.

Son obligaciones de toda fundación perceptora de donaciones, la de declarar los fondos y bienes recibidos ante SUNAT, constituyendo un delito contra la fe pública y defraudación tributaria, la emisión de comprobantes de recepción de donaciones por montos diferentes a los que realmente fueron recibidos tipificados en el Código Tributario y la Ley Penal Tributaria (V. Zavala, 2019).

De lo anteriormente expuesto y de acuerdo a los párrafos precedentes, se consideró elaborar la propuesta de proyecto de minuta, que cumple con todas formalidades de ley, así como también la reserva de la denominación con personería jurídica en los registros públicos con el nombre de: “Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú”. En ella se describirá en forma ordenada y detallada, bajo el título de Estatuto, todos los artículos que permitan darle el marco legal pertinente. Esta nueva entidad jurídica, llevará la denominación de “Fundación para los Servicios de Educación de la FAP”, y será una organización de derecho privado, sin fines de lucro, y cuyo patrimonio estará normado bajo los fines establecidos en su Estatuto. La constitución de la Fundación será extendida a nombre del Director de Bienestar de la FAP, quien como fundador transferirá a favor de la Fundación “Fondo Administrativo para los Servicios Educativos de la FAP (FASEFAP)” el total del patrimonio recibido y que forma parte del actual fondo con que cuenta CASED y que son parte del aporte de los padres de familia a la educación de sus hijos que estudian en las IEFAP.

La creación de la Fundación permitirá elevar a un estándar de calidad educativa superior al de cualquier colegio del sector educación, defensa u otros sectores, y aun mejor o igual que muchos colegios privados.

Como objetivo primigenio de la Fundación está la de orientar los esfuerzos y los recursos captados de los padres de familia o cualquier otra fuente, para lograr una formación integral de los hijos del personal militar que estudian en la Instituciones Educativas:

- Mejorar la calidad educativa que brindan las II.EE FAP.
- Suscribir convenios de cooperación a nivel nacional o internacional (cultural, educativo, deportivo y social).
- Elaborar, formular y ejecutar proyectos, programas y actividades de desarrollo educativo, cultural y tecnológico.
- Subvencionar necesidades de bienes, obras y servicios de carácter urgentes para la atención de los servicios educativos.

El objeto de la fundación será el de contribuir y apoyar a la mejora de los índices de calidad educativa de las IE FAP. Esta autonomía le permitirá elaborar, formular y ejecutar proyectos, programas y actividades vinculadas a la educación, cultura y ciencia y tecnología. Así como, la suscripción de convenios de cooperación a nivel nacional e internacional relacionadas a actividades de desarrollo educativo, cultural, deportivo y social, que influya de manera positiva en la formación integral de nuestra comunidad estudiantil.

Es preciso indicar, que las actividades llevadas a cabo por la fundación estarán regidas por las disposiciones legales aplicables conforme a las leyes vigentes del Ministerio de Educación, reglamentos institucionales de la Fuerza Aérea y CASED. Y su funcionamiento estará regido por el código civil y el Reglamento del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones. Así como, estar sujeta a fiscalización por parte del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, SUNAT y SUNAFIL.

El patrimonio de la fundación estará constituido, no solo por los aportes del personal Militar y Civil de la FAP y del personal de la comunidad, sino además aquellos aportes que pudiera realizar la Fuerza Aérea en forma directa, también estarán comprendidos las donaciones y otras contribuciones de organismos o instituciones nacionales o extranjeras. Formarán parte del patrimonio de la fundación los bienes que sean adquiridos a título oneroso o gratuito, así como, la renta de sus bienes o aquellas que resulten como prestación o administración de servicios.

La organización de la fundación estará constituida, por una Junta de Administración como órgano de administración y un Director Ejecutivo como administrador. La Junta de Administración será el órgano de representación y gestión de la fundación, y será la responsable de velar por los bienes que forman parte del patrimonio de la fundación. Además, estará facultada para disponer la realización de aquellas actividades que se requieran y sean necesarias, para la captación de donaciones y otras contribuciones orientadas al cumplimiento de los fines de la fundación.

La organización de la Junta de Administración estará compuesta por siete miembros de la Fuerza Aérea del Perú, los mismos que ocuparán los siguientes cargos:

- Presidencia,
- Vice- Presidencia,
- Vocal de Educación
- Vocal de Economía,
- Vocal de Asesoría Jurídica,
- Vocal de APAFA,
- Secretaría.

Estos cargos serán cubiertos por el período de un año calendario, renovable en forma anual. El ejercicio del cargo será desempeñado fuera de las horas de labor.

En el caso de presentarse la situación de cambio de empleo o cargo, o de situación conforma a la Ley de la presente materia, se designará a los miembros que los reemplacen. Para ambos casos, la formalización de los nombramientos se realizará por Resolución de la Comandancia General de la Fuerza Aérea del Perú. Por otro lado, los miembros de la Junta de Administración serán responsables solidariamente de la custodia y cuidado del patrimonio de la fundación, la que será extendida hasta que se designe una nueva Junta.

La Presidencia de la Junta de Administración estará a cargo del Director General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

La vice-Presidencia, a cargo del Director de Bienestar de la Fuerza Aérea del Perú. Vocal de Educación, estará a cargo del subdirector del Centro de Administración de los Servicios Educativos de la Fuerza Aérea del Perú (CASED).

Vocal de Economía, a cargo del Jefe de Economía y Finanzas del Centro de Administración de los Servicios Educativos de la FAP (CASED).

Vocal de Asesoría Jurídica, se designará al cargo al Asesor Jurídico de la Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

La Vocalía de la Asociación de Padres de Familia (APAFA), estará a cargo del presidente de la APAFA, quien será elegido en votación por los padres de familia de los estudiantes y los representará en las sesiones de la Junta. Y finalmente la Secretaría de la Junta de Administración quien asistirá a las sesiones, pero no tendrá derecho a voz, ni voto.

El Director Ejecutivo del Fondo Administrativo para los Servicios Educativos de la FAP (FASEFAP) tendrá a su cargo la gestión y administración de la Fundación quien a su vez desempeñará el cargo de director del Centro de Administración de los Servicios Educativos de la FAP (CASED), y asistirá a las sesiones de la Junta de Administración con derecho a voz y voto.

La Junta de Administración se reunirá cuando el presidente de la Junta lo solicite o cuando cuatro o más integrantes de la Junta lo soliciten. La convocatoria a reunión solicitada por el presidente se realizará mediante esquelas o cualquier medio que permita dejar constancia de la convocatoria, donde se indicará el día, la hora, el lugar donde se llevará a cabo la reunión y la agenda y temas a tratar. El envío de la esquila no será necesario, siempre que los integrantes de la Junta se encuentren todos presentes y decidan sesionar.

Los acuerdos tomados por la Junta de Administración constarán en Actas, las mismas que se llevarán en forma ordenada y detallada en un libro y posteriormente legalizadas. Los acuerdos se adoptarán por mayoría de los votos de los miembros asistentes a la sesión.

Respecto a las dietas por asistencia a las reuniones, que deban percibir los miembros de la Junta, serán aprobadas en la primera sesión del año y para lo cual en ningún caso dicho monto podrá exceder el 50% de la U.I.T. vigente al año de su aprobación. En cuanto al quorum de la Junta de Administración será de cuatro (04) del total de sus miembros y la toma de acuerdos se realizará mediante votación con mayoría simple, en caso de presentarse empate, el presidente de la Junta de Administración tendrá la facultad del voto dirimente.

La Junta de Administración contará con las siguientes atribuciones:

- Cumplir con las disposiciones establecidas en el estatuto.
- Ejercer la administración y gestión de la fundación, y otorgar los poderes que se requieran necesarios para la realización de las actividades y fines de la fundación.
- Aprobar la modificación de estatutos, incluyendo su denominación social, si así lo cree conveniente.
- Aprobar los planes, programas y presupuestos de la fundación.
- Aprobar las cuentas de balance de la fundación, así como cualquier otra información contable, financiero o de gestión, antes de su remisión al Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.
- Proponer al Comandante General de la Fuerza Aérea del Perú, la designación de los miembros de la Junta y sus reemplazos correspondientes en caso de vacancia.
- La vacancia de algún miembro de la Junta se producirá en caso se ausente injustificadamente más de tres sesiones.

El presidente de la Junta de Administración es el máximo representante y será quien convoque y dirija las sesiones de la Junta, teniendo en caso de empate, el voto dirimente. En caso de ausencia del presidente por licencia o enfermedad, será reemplazado en sus funciones por el vicepresidente de la Junta. El vocal de Educación será quien brindará el asesoramiento necesario y oportuno en el área de educación a la Junta de Administración. Del mismo modo, el vocal de Economía y el vocal de Asesoría Jurídica brindarán la asesoría en el área de su competencia. En cuanto a la Secretaría, esta asistirá a las sesiones que sostenga la Junta de Administración y llevará el libro de actas y mantendrá al día la documentación y comunicados que se cursen al respecto. El secretario no tendrá voz ni voto.

El Director Ejecutivo del Fondo Administrativo para los Servicios Educativos de la FAP (FASEFAP) tendrá a su cargo la administración de la fundación, y será el representante legal del mismo. El cargo del mismo será ocupado por el director del Centro de Administración de los Servicios Educativos de la FAP (CASED), quien estará facultado para celebrar contratos, los mismos que se encontrarán alineados a los fines altruistas de la fundación. Lo que significa que

está facultado además a representar a la fundación ante toda autoridad política, administrativa, policial, militar, municipal y judiciales del fuero común, privativo y arbitral, contando con todas las facultades y atribuciones generales de representación. Estas facultades generales y especiales de representación procesal con que cuenta el Director Ejecutivo de FASEFAP están enmarcadas en los artículos 74° y 75° del Código Procesal Civil. También será responsable de llevar ordenadamente los acuerdos de la Junta de Administración, así como el seguimiento a su cumplimiento, los que deberán constar en actas. Del mismo modo, coordinará con las IEFAP las acciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de los fines de la fundación.

La estructura organizacional estatutaria y de gestión de la fundación serán aprobados en acta por la Junta de Administración. Tomando como base la experiencia de la Fundación de Bienestar Naval (FBN), y de las recomendaciones formuladas por funcionarios de CASED, se ha previsto estructurar el organigrama de FASEFAP de la siguiente manera:

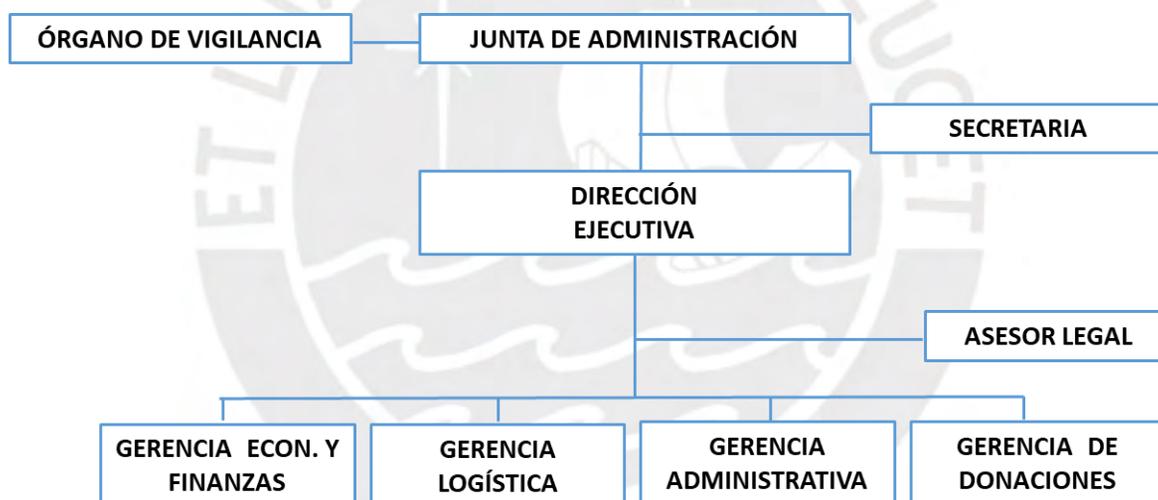


Figura 8: Organigrama de la Fundación de Servicios Educativos de la FAP (FASEFAP)

Los fondos recaudados por la fundación provenientes del aporte, en calidad de donación, realizado por parte de los padres de familia y otros, serán destinados exclusivamente a la ejecución de programas y actividades inherentes a la fundación, los mismos que están alineados con los objetivos de las IEFAP. Y que están relacionados directamente a la educación integral de los estudiantes, mediante la mejora educativa. El objetivo está destinado a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades,

conocimientos, actitudes y valores fundamentales que toda persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad con un carácter inclusivo.

Esta formación integral del estudiante tiene tres aspectos o dimensiones, el físico, afectivo y cognitivo, para el logro de su identidad personal y social, lo que le permitirá ejercer cabalmente su ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y así contribuir al desarrollo del país.

Para lograr tal fin, es necesario contar con un sistema administrativo – financiero autónomo, que permita contar con los medios necesarios en oportunidad, que garanticen una educación de calidad acorde con los estándares y conforme lo establece la Ley General de Educación N°28044 en su capítulo III, artículo 13°, Calidad de la educación. Esto permitirá al estudiante alcanzar el nivel óptimo necesario, para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer en el futuro su ciudadanía y servirle de herramienta para continuar aprendiendo durante toda la vida. Ahora bien, para alcanzar el logro de dicha calidad debemos considerar los siguientes factores como: la formación inicial y permanente que garantice la idoneidad de los docentes y autoridades educativas, eso se podrá lograr a través de incentivos y asignaciones por excelencia profesional y desempeño destacado, lo cual no es posible brindar actualmente debido al recorte y retraso de la asignación del presupuesto de RDR de retorno a CASED y que corresponde a las IEFAP.

Otro factor importante que mencionar es el relacionado a contar con los recursos de infraestructura básica, equipos adecuados, bienes y servicios según los requerimientos y todos estos elementos materiales se encuentren correlacionados con los requerimientos técnico-pedagógicas de cada sede. Esta condición se ha visto afectada seriamente, debido a la inoportunidad en la atención de las necesidades en infraestructura y equipamiento de las IEFAP, en muchos casos por las demoras ocasionadas por los procesos de contrataciones que no se ejecutaban en los plazos previstos y que generaban retrasos en la implementación de equipos y/o remodelación de la infraestructura, en palabras del jefe de economía y finanzas de CASED (2019).

En reunión sostenida con funcionarios de CASED como parte del testeado del prototipo, se obtuvo valiosa información adicional, a través de un “focus group”, que ha permitido hacer cambios a supuestos que ya habían sido elaborados y que producto de la interacción, deben ser reformulados. Una de estas acciones complementarias al prototipo está relacionado a la necesidad de contar con un resumen ejecutivo que contenga los antecedentes en temas de educación que CASED administra, así como la base legal pertinente que de sustento a la creación

de una fundación que administre los recursos financieros que recibe CASED como aporte voluntario de los padres de familia por concepto de pensiones escolares.

Un aspecto que inicialmente no fue considerado, y que sustenta aún más la necesidad de creación de la fundación es el aspecto tributario basado en las incidencias de las obligaciones formales que deben aplicarse. El jefe del Departamento de Economía y Finanzas de CASED, mediante un Informe Tributario emitido por un Especialista en Tributación informa de los errores u omisiones en el ámbito legal y tributario con la finalidad de se apliquen las medidas correctivas correspondiente, donde concluye lo siguiente:

- a. Que CASED, como administrador de los aportes voluntarios de los padres de familia del personal militar y civil FAP, no cuenta con un nacimiento tributario ante la SUNAT, es decir no tiene un registro RUC propio, al no estar registrado en la SUNAT; tal como lo establece el Código Tributario, lo que indica una posible infracción por dicho incumplimiento.
- b. Las adquisiciones de insumos y compras de activos para la instituciones educativas se ejecutan por encargos, órdenes de compra y prestaciones de servicios, suscribiendo en los comprobantes de pagos autorizados por la SUNAT de las empresas vendedoras los números de DNI de los directores o usuarios que lo requieren, para que sustenten indicadas adquisiciones, pudiendo la autoridad tributaria ejercer una revisión y fiscalización a través de diversos mecanismos que utilizan para detectar posibles omisiones, fraudes, clonación de documentos, etc.
- c. Con los procesos administrativos y financieros que CASED viene realizando en la ejecución de los aportes voluntarios de los padres de familia del personal militar y civil FAP, estaría incumpliendo con las disposiciones legales y tributarias, debiéndose tomar las acciones tendientes a su regularización y se apliquen medidas correctivas correspondientes, la situaciones antes descrita representa un riesgo tributario por la presunción de ingresos no declarados, lo que ocasionaría ser multados por la autoridades tributarias.

De acuerdo a las conclusiones del Informe Tributario, CASED solicita al Estado Mayor General de la FAP, disponga las acciones correspondientes con relación a las disposiciones legales y tributarias que le sean de aplicación, para la regularización de los aportes voluntarios de los padres de familia del Personal Militar FAP.

Como parte del trabajo de campo para recopilar información, se dirigieron entrevistas con funcionarios del Departamento de Economía y Finanzas de CASED y posteriormente se diseñó una encuesta similar de veintiún preguntas a estos mismos funcionarios con la intención de

conocer desde su perspectiva cuales eran los puntos que debían mejorarse en torno a la gestión administrativa y financiera de los recursos captados por CASED, sobre la pregunta: ¿que genera la inoportunidad de empleo de los recursos financieros administrados por CASED al servicio de las IE FAP? Las respuestas estaban orientadas de la siguiente manera: “Genera el inadecuado desarrollo de actividades académicas y administrativas y el malestar del personal en general, así como la incomodidad de los alumnos y padres de familia” expresado por la funcionaria Ochoa B. de la sección de cuentas corrientes, por otro lado el jefe del departamento indicó: “Que los procesos administrativos y financieros programados, no puedan cumplirse, trayendo como consecuencia demora en los procedimientos de selección y su atención a las IE FAP”. Del mismo modo y ante la pregunta de ¿cuál considera que sería el factor que no permite una mejora del nivel educativo de las IE FAP? Las respuestas estuvieron orientadas en dos aspectos fundamentales, el académico y el administrativo. Por un lado, las condiciones inadecuadas no permitían contar con una infraestructura y ambientes adecuados para la enseñanza, así como equipamiento y material de enseñanza obsoleto o en mal estado, y que no va de acuerdo a los avances tecnológicos actuales, además del hecho de la falta de capacitación del personal docente y desde el aspecto administrativo una escasez de material que retrasa los procesos de evaluaciones.

Algo que no debemos dejar de lado, es la opinión del “grupo focal”, que en resumen coinciden en responder a la pregunta de: ¿Cuáles son las ventajas que tendría CASED y las IEFAP si contaran con una autonomía administrativa? indicando que las “ventajas radicarían en su ejecución financiera en relación con los tiempos acorde con el año académico, y mejorar su infraestructura, acreditarse y ser líderes en el sistema educativo”, “Disposición menos burocrática del uso de los recursos para atender requerimientos”, “básicamente en la capacitación de docentes en decisiones y acciones de participación” y “contar con una Acreditación Internacional, situación que a la fecha se encuentra en implementación”.

Finalmente, podemos concluir que los argumentos vertidos a lo largo del presente trabajo y formulados en el diseño del prototipo y, de la retroalimentación, a manera de testeo, recibida por parte de los funcionarios de CASED, que la constitución de una fundación que gestione y administre los recursos tanto económicos como humanos de las IEFAP, y tomando como ejemplo las experiencias de la FBN, es una alternativa viable que no solo permitirá un ordenamiento funcional administrativo entre CASED y las IEFAP, sino que permitirá de manera normativa, darle el marco legal a la fundación para que goce de la autonomía requerida que le permita realizar sus actividades conforme al planeamiento anual, el mismo que redundará en beneficio de la

comunidad estudiantil, no solamente de la FAP, sino a nivel nacional, con altos estándares de calidad educativa.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

Autonomía	Normatividad	Presupuestal
Creación de una entidad con personería jurídica que se haga cargo de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares recaudadas por CASED, para atención de las IE FAP.	Que MINDEF gestione con MINEDU la modificación a la Ley N°28044, Ley de Educación.	Que a CASED no se le aplique las reducciones presupuestales.
	Que MINDEF disponga el cambio de normativa de todas las IE del sector Defensa.	Que las pensiones escolares no sean parte de la reducción presupuestal de CASED
	Cambio de normatividad interna relacionada a la administración de las IEFAP	

Priorización de ideas:

Ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Autonomía	X	X	X	X	X	5
Normatividad	X	X	X	X	-	4
Presupuestal	X	X	X	-	-	3

Para la elaboración de la tabla de priorización de ideas y siempre tomando en consideración nuestro desafío de innovación, se recurrió al empleo de la técnica de lluvia de ideas⁴¹ la cual nos permitió actuar libremente y “pensar fuera de la caja”⁴² conceptual, para dar paso a una exposición más creativa, estimulándonos y desafiándonos a nuevas ideas en torno al

⁴¹ Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2018. Elaboración propia basada en (Sánchez, Lasagna & Marcet, 2013).

⁴² Desarrollo conceptual obtenido de la cátedra de “Innovación en el sector Público”, Mg. Leonidas Ramos, Maestría en Gobierno y Políticas Públicas, PUCP (2019).

desafío de innovación propuesto. Se realizó una pregunta, la cual nos dio un grupo de diferentes ideas y actores, con los cuales iniciamos este proceso, ¿Cómo podemos implementar un nuevo proceso de gestión administrativa de los recursos financieros que recibe CASED proveniente de los aportes de los padres de familia de las IE FAP?, luego de esto se dieron un orden establecido a las ideas desarrolladas agrupándolas y filtrándolas de acuerdo al campo temático correspondiente, dándole un orden de mayor a menor, se definieron los actores que están involucrados en la gestión administrativa de CASED, los cuales son:

- El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF),
- El Ministerio de Defensa (MINDEF),
- La Comandancia General de la FAP (COFAP) y
- El Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED)

Asimismo, se pudo tener en cuenta tres ideas principales las cuales son Autonomía, Normatividad y Presupuesto, una vez realizado el desarrollo se efectuó una matriz empleando para ello “ideas-criterios”, en la que hemos tomado en cuenta los tres atributos clave de una solución por “Design Thinking”⁴³

La innovación y el emprendimiento son dos conceptos que hoy en día forman parte no solamente del “Mindset” de las empresas privadas, sino una forma de optimizar y modernizar el desarrollo de los procesos productivos y de gestión de las entidades públicas; “innovar para transformar, para crecer, para ser diferente. Innovación es el motor a través del cual convertimos las ideas en valor. Innovar es posible, siempre y cuando pierdas el miedo a intentarlo” (Peralta, 2019). Y es que el ideal de toda empresa es la de desarrollar “ideas de negocio deseables”, lo que significa poner al “cliente” en el centro, permitiendo que la deseabilidad siempre esté presente sin perder de vista las otras dos dimensiones (factibilidad y viabilidad) que siempre deben estar presentes también. Ahora bien, al tratarse de una innovación de valor público, esta deseabilidad debe centrarse en la sociedad, qué para este caso específico estará orientado a la demanda de la toda la comunidad que desee educar a sus hijos con elevados estándares de calidad educativa proporcionada por las IE FAP.

La deseabilidad es el factor más importante y el primero a considerar ya que sin él los demás factores resultan irrelevantes. Un producto es deseable cuando resuelve un problema real, un problema digno de resolver. Esta deseabilidad está perfectamente armonizada con el valor público que se desea prestar a la comunidad, cuál es la de brindar un elevado estándar de calidad educativa a los Centros Educativos de la Fuerza Aérea y a la comunidad en general. La

⁴³ Design Thinking busca definir soluciones donde confluyan tres aspectos: la deseabilidad para el usuario final, la factibilidad y la viabilidad financiera.

deseabilidad de contar con este servicio público se ve fortalecido por el prestigio de las IE FAP ganadas a lo largo del tiempo desde su creación y que se materializa en el alto índice de padres de familia de la comunidad que desean matricular a sus hijos en los colegios FAP, esto debido al buen desarrollo de la malla curricular y en cierta medida de la infraestructura y equipamiento de las mismas, las cuales de un tiempo a este han venido decaendo debido a una inadecuada gestión de procesos administrativos, lo que trae como consecuencia la desaceleración en la calidad de la enseñanza y el equipamiento acorde a las necesidades de la modernidad actual. Adicionalmente, las IE FAP son de suma importancia en la comunidad de la Fuerza Aérea, desde un punto de vista de bienestar, ya que su personal tanto militar como civil tienen una escala de aportes de pensiones más bajo que aquellos colegios privados de similar calidad educativa. Finalmente, y como parte de las políticas de bienestar que brinda las Fuerza Aérea a través de CASED y las IE FAP, es la de permitir a los alumnos ser trasladados en forma automática a cualquiera de los otros centros educativos pertenecientes a las IE FAP a nivel nacional, cuando por necesidad del servicio, sus padres sean cambiados de colocación, lo cual garantiza al alumno una continuidad académica de mismo nivel. Por todos los argumentos antes expuestos, se concluye que existe un alto grado de deseabilidad por parte de la comunidad.

La factibilidad por su parte se cumple cuando la solución definida es posible de implementar tanto a nivel técnico como operativo. Para Eduardo Mogrovejo, lo importante y necesario es hacer un análisis de los procesos, pero desde la óptica del usuario o consumidor. La factibilidad de un proyecto requiere tener un vínculo muy estrecho con el consumidor y contar con su empatía para que sea definido como factible: es decir, diseñar productos, servicios o procesos desde el punto de vista del consumidor. "De esta manera, una empresa puede analizar con mucha más profundidad las necesidades y motivaciones del usuario, con sus respectivos intereses" añade Mogrovejo. Asimismo, "Al tener un conocimiento más profundo e íntimo de él, se logra una propuesta de valor superior" (Mogrovejo, 2019).

El presente proyecto es factible ya que al realizar el estudio de investigación se ha podido establecer claramente los problemas, y encontrar soluciones viables a través del establecimiento de procesos administrativos y financieros, que nos permitan alcanzar los objetivos de brindar bienestar al Personal Militar y Civil FAP y la comunidad en general, siendo la más importante la generación de valor público a través de la mejora de estándares del nivel educativo en la comunidad estudiantil de las IEFAP a nivel nacional (Tabla 11). En la factibilidad administrativa tendremos como puntos primordiales la misión, visión y el organigrama donde se ubica el FASEFAP y su personal como parte de la CASED, vinculada a la Dirección de Bienestar FAP.

Misión
Brindar al Personal Militar y Civil FAP y la comunidad un servicio de alta calidad educativa con excelentes estándares educativos en las IEFAP, que permita gestionar futuros ciudadanos de bien para el engrandecimiento del Perú.
Visión
Ser una entidad que alcance un alto nivel de eficiencia y excelencia funcional en servicios de bienestar, incrementando los estándares educativos de las IEFAP, que permita formar futuros profesionales con altos valores éticos, morales y humanos.

El presidente de la Fundación y la Junta de Administración, solicitarán a CASED la necesidad de personal administrativo requerido para el óptimo funcionamiento de la fundación, previo mapeo de puestos y conforme a la estructura organizacional del mismo. Estableciéndose claramente las funciones, responsabilidades y perfiles de puestos por competencias (Anexo 4), y seleccionados bajo los estándares de meritocracia del personal a contratar, que permita asegurar la calidad del servicio educacional con innovaciones y mejora continua. En cuanto a la factibilidad legal, hemos revisado a lo largo del presente proyecto, que la legislación peruana establece que la educación básica (nivel inicial, primaria y secundaria) es obligatoria. El artículo 13 de la Constitución Política del Perú establece lo que el Estado Peruano reconoce como finalidad de la educación:

"La Educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo".

Además, tenemos un conjunto de normas relacionadas al sistema educativo:

- Ley N°28044 - Ley General de Educación.
- Ley N°30220 - Ley Universitaria.
- Ley N28740 - Ley del SINEACE.
- Resolución Ministerial N.º 0667-2005-ED - Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular, Proceso de Articulación.
- Decreto Legislativo N.º 882 - Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación.

Respecto al análisis de la viabilidad, esta actividad no es otra cosa que la revisión exhaustiva de los resultados prospectivos a corto y mediano plazo, que nos van a indicar si el proyecto será rentable económica y socialmente, proyecto, partiendo de una base empírica de

datos y tomando en consideración diferentes aspectos como: medio ambiente donde se desarrolla el proyecto, rentabilidad del mismo, necesidades y demandas del mercado.

Asimismo, se determina la factibilidad política, aceptación cultural, legislación aplicable, medio físico, flujo de caja de la operación, haciendo un énfasis en la viabilidad financiera y de mercado. La finalidad de todo estudio para encontrar la viabilidad de proyectos se sustenta en la necesidad de contar con datos sustantivos que permitan adoptar decisiones de continuar o detener el proyecto. Para tal efecto se debe requerir acciones de estimación presupuestal para solicitar recursos iniciales, así como también determinar si la organización cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar eficazmente el proyecto.

La viabilidad, por último, se da cuando la solución se enmarca en un modelo financieramente sustentable. En este caso, al tratarse de un proyecto orientado a entregar valor público, el enfoque se sitúa en cómo este proyecto cubre las necesidades de la comunidad y no en obtener una rentabilidad o retorno de inversión como un negocio propiamente dicho. La viabilidad en el presente proyecto se vería sustentado por los aportes de todos los padres de familia tanto aquellos que pertenecen a la Fuerza Aérea como los que forman parte de la comunidad. Las captaciones de los aportes por concepto de pensiones de los alumnos cuyos padres pertenecen a la FAP se harían por descuento autorizado de sus sueldos y salarios mensuales mientras que, en el caso de los padres de la comunidad con hijos en las IEFAP, el aporte se haría a través del área de tesorería de la fundación. Esto garantizaría una fuente de ingresos mensual permanente y fija por parte del Personal Militar y Civil FAP, pero menos seguro por parte de los padres de la comunidad (Tabla 12). En la tabla presentada se puede observar el flujo de ingreso anual por cada institución educativa a nivel nacional, separando los ingresos de aportes del Personal Militar y Civil FAP, padres de familia con hijos en edad escolar en las IEFAP y los padres de familia de la comunidad (extra FAP) que asciende al importe de S/ 20'227,481.47 soles, mientras los gastos corrientes por concepto de Personal y obligaciones, acondicionamiento de infraestructura, mantenimiento general, bienes y servicios y otros (Tabla 13 y 14). De la comparación de las Tablas 12 de ingresos recaudados versus las Tablas 13 y 14 de priorización de gastos por fuente de ingreso, podemos apreciar que la autonomía administrativa para la gestión de los recursos financieros es sostenible enteramente, sin generar gastos al Estado o a la FAP.

Tabla N°13: Distribución de ingresos y propuesta priorizada de ejecución de la fuente de financiamiento “AME” en el sistema de educación de la FAP.

ACT.	DESCRIPCIÓN	VALOR ESTIMADO	FECHA PROBABLE
PERSONAL Y OBLIGACIONES	GASTOS BANCARIOS POR APORTES	29,710.00	ENE-DIC
	COMISIONES Y PASAJES (DOCENTES/INSPECCIONES/PEDAGÓGICO/PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL)	120,000.00	ENE-DIC
	PAGO POR REEMPLAZOS DE DOCENTES	60,000.00	MAR-DIC
	RACIONAMIENTO CUNAS PROVINCIA	262,988.00	MAR-DIC
	RACIONAMIENTO CUNAS LIMA	770,880.00	MAR-DIC
	INCENTIVO A LA MEJORA EDUCATIVA DOCENTES.	5,661,755.00	MAY-DIC
ACONDICION. DE INFRAESTRU.	SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE TANQUES ELEVADOS Y CISTERNAS LIMA	10,840.00	FEB
	SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE TANQUES ELEVADOS Y CISTERNAS PROVINCIA	7,407.00	FEB
	ADQUISICIÓN DE GABINETES Y EXTINTORES DE LIMA Y PROVINCIA	22,750.00	MAR
MANTTO. GENERAL	SERVICIO PÁGINA SIE WEB IIEE	42,000.00	ENE-DIC
MANTTO. GENERAL	SERVICIO DE FUMIGACIÓN LIMA 1ER PERÍODO	19,800.00	FEB
	SERVICIO POZO A TIERRA LIMA	28,350.00	FEB
	SERVICIO POZO A TIERRA PROVINCIA	10,378.60	FEB
	SOFTWARE VERIFICACIÓN ACADÉMICA DEL BACHILLERATO	4,000.00	FEB
	ACTIVIDADES CALENDARIO CÍVICO ESCOLAR (16 IIEE): INICIO AÑO ESCOLAR/OLIMPIADAS/DÍA DE LA MADRE/DÍA DEL MAESTRO/ANIVERSARIO I.E./ANIVERSARIO PATRIO/ CLAUSURA ESCOLAR.	127,953.00	MAR-DIC

	INSPECCIÓN TÉCNICA VEHICULAR	3,500.00	MAR
	SERVICIO DE RECARGA DE EXTINTORES PROVINCIA	9,077.71	OCT
BIENES Y SERVICIOS	ADQUISICIÓN DE AGENDAS ESCOLARES IIEE	56,980.00	ENE
	MATERIAL PAD (TONER FOTOCOPIADORAS Y TINTAS IMPRESORAS MULTIFUNCIONAL)	20,000.00	FEB
	07 EQUIPOS DE CONTROL DIGITAL IIEE PROVINCIA	5,194.00	MAR
	ADQUISICIÓN MATERIAL DE LIMPIEZA IIEE PROVINCIA	35,200.00	ABR
	ADQUISICIÓN MATERIAL DE LIMPIEZA IIEE LIMA	30,800.00	ABR
BIENES Y SERVICIOS	ADQUISICIÓN DE LUBRICANTES Y LLANTAS	8,000.00	MAY-AGO
	ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS IIEE PREMIOS DEPORTISTAS DESTACADOS	24,000.00	MAY
	CÁMARAS DE SEGURIDAD INGRESO Y SALIDA IIEE PROVINCIA	30,000.00	JUN
	ADQUISICIÓN DE 04 LAPTOP Y 08 TABLES PARA ALUMNOS EXCELENCIA ACADÉMICA Y DEPORTIVA	32,000.00	NOV
	CAPACITACIÓN PERSONAL DOCENTE LIMA Y PROVINCIA	180,003.00	FEB
OTROS	SERVICIO DE INFOCORP	6,500.00	ENE-DIC
	FPPE 16 IIEE	185,387.69	FEB-DIC
	SERVICIO DEL SISTEMA DE CUENTAS CORRIENTES	6,000.00	JUN-DIC

Nota: El total del valor estimado por propuesta priorizada de ejecución asciende al monto de S/ 7'811,454.00 Soles. De lo cual S/ 5'661,755 Soles de la cuenta "Personal y Obligaciones", subcuenta: Incentivo a la mejora educativa de docentes (AME). Fuente: CASSED.

Tabla N°14: Distribución de ingresos y propuesta priorizada de ejecución de la fuente de financiamiento “RDR” en el sistema de educación de la FAP.

ACT	DESCRIPCIÓN	DEP.	VALOR ESTIMADO	FECHA PROBABLE
PERSONAL Y OBLIGACIONES	INCENTIVO MEJORA EDUCATIVA DOCENTES	DIGPE	2,750,000.00	FEB-MAY
	PASAJES COMISIONES DEL SERVICIO	DIGPE	12,944.00	FEB-NOV
	VIÁTICOS COMISIONES DEL SERVICIO	DIGPE	32,135.50	FEB-NOV
	CAS – SUELDOS	DIGPE	252,000.00	ENE-DIC
	CAS - APORTACIONES ESSALUD	DIGPE	7,560.00	ENE-DIC
	PRESTACIONES DE SALUD – CHOFERES	DIGPE	1,500.00	ENE-DIC
SERVICIOS FINANCIEROS	GASTOS BANCARIOS CTA. CTE. A CARGO DE DIREC	DIREC	12,120.61	ENE-DIC
	FACTURACIÓN ELECTRÓNICA -DIREC	DIREC	9,928.00	ENE-DIC
	GASTOS BANCARIOS APORTES EDUCATIVOS	DIREC	89,000.00	FEB-MAY
SERVICIOS PÚBLICOS, SUMINISTROS	SUMINISTRO DE AGUA (LIMA PROVINCIA)	IIEE	415,000.00	ENE-DIC
	SUMINISTRO DE LUZ (LIMA PROVINCIA)	IIEE	230,000.00	ENE-DIC
	SERVICIO DE GAS GLP (PISCINA)	IIEE	78,000.00	ENE-DIC
	INTERNET	IIEE	24,000.00	ENE-DIC
CONVENIO, ARBITRIOS, ACTIVIDADES	CONVENIO UNIV. DEL PACÍFICO COLQUI POLO	IIEE	758,959.85	MAR-DIC
	ARBITRIOS II.EE LEGUÍA DRADO Y IEI SANTA MERCEDES	IIEE	10,589.49	MAR
	ACTIVIDADES PROTOCOLARES CONSEJO DIRECTORES LIMA Y PROVINCIA	IIEE	14,200.00	JUN
	CAJA CHICA	IIEE	60,000.00	ENE-DIC

	PINTADO GENERAL Y PLANCHADO DE LOS VEHÍCULOS	IIEE	24,400.00	FEB
	SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y PINTADO DE 14 LOZAS DEPORTIVAS DE LAS II.EE PROVINCIA	IIEE	112,000.00	FEB
	SERVICIO DE FUMIGACIÓN II.EE FAP LIMA	IIEE	19,800.00	FEB
MANTEN. GENERAL	SERVICIO DE TANQUES ELEVADOS II.EE FAP LIMA	IIEE	11,500.00	FEB
	ADQUISICIÓN DE MATERIAL LIMPIEZA IE PROV	IIEE	10,000.00	FEB
	ADQUISICIÓN DE MATERIAL LIMPIEZA IE LIMA	IIEE	10,000.00	FEB
	ADQUISICIÓN DE MATERIAL DE ESCRITORIO PARA I.E PROV.	IIEE	64,467.00	MAR
	ADQUISICIÓN DE MATERIAL DE ESCRITORIO PARA I.E LIMA	IIEE	121,220.00	MAR
BIENES DE CONSUMO	INSUMOS MATERIAL PAD LIMA	IIEE	68,675.55	FEB

Nota: El total del valor estimado por propuesta priorizada de ejecución asciende al monto de S/ 5'200,000.00 Soles y representa el 47.29% del total de ingresos de RDR (S/ 10'995,982.20 Soles). Fuente: CASSED.

Ahora bien, en adición a estos tres atributos el presente proyecto de innovación considera el criterio de impacto y disrupción. Del trabajo de investigación realizado por MSc. Ramón Rodríguez Cardona, Dra. Margarita Cobas Aranda de la Agencia de Energía Nuclear y Tecnologías de Avanzada de la Habana, Cuba en la parte introductoria de su publicación “Metodología de evaluación de impactos de proyectos de investigación” conceptualizan la etapa de impacto de un proyecto como “la contribución significativa de un proyecto al logro del Fin/Propósito (Metodología de Marco Lógico), que es un problema sectorial, y es un cambio o conjunto de cambios duraderos en la sociedad, la economía, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente que mejora o degrada sus indicadores, como resultado de la ejecución de acciones de investigación - desarrollo – innovación (I+D+I) implementadas en los marcos de la estructura organizacional de un proyecto, y su sinergia con otras contribuciones de proyectos u otras acciones de tipo administrativas”. En este caso, el impacto estaría referido a la contribución de esta implementación de nuevos procesos de gestión administrativa que se efectuaría a través de la creación de una fundación en el beneficio de la comunidad quienes tienen hijos en edad escolar al poder contar con colegios que brinden altos estándares de calidad educativa para sus hijos.

La disrupción en palabras de Fernando Bayón, quien formula que “la disrupción representa una apuesta por lo desconocido, lo arriesgado por un impacto que se presume de futuro inminente. Cuando aquello que produjo la disrupción es aceptado por la sociedad y asumiendo como normal, deja de ser disruptivo para convertirse en lógico, común e incluso convencional o tradicional”⁴⁴. Estos cinco atributos forman parte de la matriz “ideas-criterios”, siendo los atributos de deseabilidad, factibilidad y viabilidad imprescindibles. Dicho esto, luego del realizar el análisis de deseabilidad se formuló la matriz de priorización de ideas, donde se otorgó una valoración extra dentro del atributo de disrupción a la “autonomía”, la misma que se contextualiza de la siguiente manera: Creación de una entidad con personería jurídica que se haga cargo de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares recaudadas por CASED, para atención de las IE FAP. Ya que como el concepto lo indica, la definición de disrupción es apostar por algo nuevo que genere un impacto futuro, y justamente eso es lo que esta innovación busca obtener con la creación de una fundación que administre los centros educativos (IE FAP) a la cual le denominaremos FASEFAP (Fondo de Administración de Centros Educativos FAP).



⁴⁴ Fernando Bayón Meriné, Doctor en Derecho y Catedrático de Organización de Empresas. Experto en Turismo y Coach Senior Profesional.

CONCLUSIONES

- El Estado peruano en la Constitución Política del Perú en el capítulo II Derechos Sociales y económicos en su artículo 13° establece que: “La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo. establece el derecho a la educación de todos sus ciudadanos”. Con ello deja en claro la importancia que el Estado peruano da a la educación y el derecho de los ciudadanos de contar con él. Así como su obligatoriedad, conforme lo dispone su artículo 17° y la gratuidad del mismo cuando se trate de centros educativos públicos.
- En la actualidad, existe una alta demanda de Instituciones Educativas que satisfagan las necesidades de la comunidad y que cuenten con altos estándares de calidad educativa y que se encuentren adecuadamente normados por el MINEDU en el caso de centros educativos públicos como es el caso de las IIEE de las FFAA.
- La Fuerza Aérea del Perú, así como las otras Instituciones Armadas (Ejército del Perú y Marina de Guerra del Perú) dentro de su normativa institucional, han establecido políticas de bienestar para el personal militar y civil que lo conforman, las mismas que contemplan entre otras, brindarles la posibilidad de acceder a instituciones de educación para sus hijos en edad escolar en el nivel básico (Nivel inicial, primaria y secundaria) con el mismo nivel de calidad que los colegios privados, y que además está abierto a toda la comunidad.
- El CASED como ente encargado de la administración de las IE FAP, tiene a cargo la gestión de las mismas con inconvenientes que no le permiten administrativamente desarrollar las actividades necesarias para lograr optimizar la calidad de enseñanza de las IE FAP.
- Existe la necesidad de implementar un nuevo sistema de gestión para la administración financiera de las IE FAP, la cual cuente con autonomía, para el desarrollo oportuno en el desempeño de las funciones, en la que se debe priorizar la calidad de enseñanza a los alumnos, para el cumplimiento de las metas trazadas.
- Constituir una Fundación a la cual se le denominará Fondo de Administración de Centros Educativos FAP (FASEFAP), que cuente con autonomía para la administración financiera, para así pueda orientar los esfuerzos y los recursos captados de los padres de familia o cualquier otra fuente, para lograr una formación integral de los hijos del personal militar que estudian en la Instituciones Educativas para el desarrollo de las:

- Mejorar la calidad educativa que brindan las II.EE FAP.
- Suscribir convenios de cooperación a nivel nacional o internacional (cultural, educativo, deportivo y social).
- Elaborar, formular y ejecutar proyectos, programas y actividades de desarrollo educativo, cultural y tecnológico.
- Subvencionar necesidades de bienes, obras y servicios de carácter urgentes para la atención de los servicios educativos.

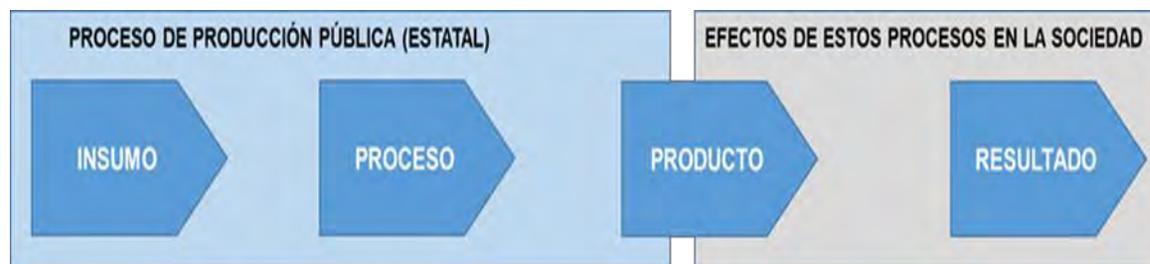
Deberá contar con personería jurídica y formalizada en Registros Públicos a través de una minuta, Proyecto de Minuta y Estatuto para la constitución de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú, así como el Manual de procedimiento para toma de decisiones en Asambleas de la FASEFAP.

- La Dirección de Planes, Programas y Presupuesto del Estado Mayor General FAP (EMGRA) es el encargado del Presupuesto y del Plan Anual de Adquisiciones (PAC), y quien realiza la formulación, aprobación y ejecución durante el año fiscal, después de que el MEF envíe el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), se evalúa y desarrolla la distribución para cada una de las dependencias en las cuales está incluido el CASED, quien luego tendrá que distribuir a cada una de las Instituciones Educativas de acuerdo al planeamiento desarrollado para el año educativo, estas etapas de aprobación generan demoras en la ejecución del presupuesto y por ende en los procesos de selección.
- De acuerdo con lo que establecido el art. 158 del Reglamento de la Ley N°28044, Ley General de Educación, y, considerando, que las IE FAP perciben escasos recursos del Tesoro Público, resulta conveniente complementar dichos recursos con la generación de recursos propios enmarcados en la Ley. Estos recursos serán destinados a la mejora educativa, compensación a los docentes, mantenimiento y modernización de la infraestructura, capacitación del docente, adquisición de material educativo y constituir un fondo de investigación. Además, se agilizarían los procesos de adquisiciones y servicios al no estar regido por las normas de adquisiciones del estado.
- La Fundación será la responsable de la planificación, organización, dirección, administración, ejecución y evaluación de los recursos propios y de las actividades productivas que se desarrollen en las Instituciones Educativas FAP.
- La creación de la Fundación permitirá elevar a un estándar de calidad educativa superior al de cualquier colegio del sector educación, defensa u otros sectores, y aun mejor o igual que muchos colegios privados.

- No se ha podido determinar en la Región muchas instituciones educativas de similares características a las que gestiona CASED FAP en el Perú, además de la Marina de Guerra del Perú, normadas bajo el ámbito público desde el punto de vista legislativo y privado en lo que respecta a la administración de la misma. Sin embargo, la propuesta del presente trabajo de investigación presenta sólidamente la posibilidad de contar con instituciones educativas que cuenten con un alto nivel de calidad académica, de acceso a toda la comunidad a nivel nacional y con pensiones más económicas, a manera de aporte económico de los padres de familia que permitan darle la autosostenibilidad bajo una gestión administrativa llevada a cabo a través de una Fundación que cuente con autonomía, para el desarrollo oportuno en el desempeño de las funciones.
- Lo beneficios de la creación de una Fundación que administre las instituciones educativas de la CASED permitirá a corto plazo obtener la capacidad de gestionar eficiente y oportunamente sus requerimientos, alineado además con la Constitución Política del Perú (1993).
- Se fortalecería la institucionalidad del Estado, al verse consolidada una educación basada en igualdad de derechos a un costo admisible, dejando atrás ese concepto de: “...en el Perú es comúnmente aceptado que los servicios educacionales ofertados por el sector privado son de mejor calidad que los ofrecidos por el sector público” según como lo señalan Calónico y Ñopo (2007), lo cual pone al estado en una condición de ineficiente, y en contraposición el sector privado tiene como virtud la eficiencia y calidad (Vanetty, 2009)⁴⁵.

⁴⁵ El Derecho a la educación en el Perú en tiempos neoliberales, Vanetty Molinero Nano, Educación Vol. XVIII, N° 35, 2009 / ISSN 1019-9

Anexo 1: Cadena de Valor



Anexo 2: Matriz de Consistencia

Inoportunidad en la gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros por parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019.				
Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
¿Proceso de gestión administrativa de los recursos financieros del CASED en provecho de las IE FAP se viene desarrollando correctamente?	Describir la gestión administrativa de los recursos financieros del CASED en las IE FAP			
¿Cuál es el presupuesto anual con que cuenta el CASED y cómo son distribuidos estos recursos para atender los requerimientos de las IE FAP?	Reconocer el tipo de recursos financieros con que cuenta el CASED y cómo este se distribuye a las IE FAP	Los recursos financieros se obtienen del importe anual recaudado por CASED y son distribuidos en forma proporcional en las IE FAP.	Presupuesto anual de RDR	Análisis documental
			Jefe de finanzas CASED	Entrevista
			Contador CASED	Entrevista
¿Qué actores están involucrados en la gestión administrativa de CASED?	Identificar y reorganizar las funciones administrativas y docentes, a través de un mapeo de puestos e identificar las necesidades de personal necesario para el rol que cumplen y nivel de decisión en la gestión administrativa	El principal actor en la gestión administrativa del CASED	Documentación	Análisis documental
			Director CASED	Entrevista
			Jefe finanzas CASED	Entrevista
			Contador CASED	Entrevista
¿Cuál es la situación actual del nivel de capacitación de los docentes y equipamiento de las IE FAP?	Describir la situación actual del nivel de capacitación de los docentes y equipamiento de las IE FAP.	Información del último periodo de adquisiciones de bienes y servicios para observar el nivel de capacitación de docentes y equipamiento de las IE FAP	Ejecución anual de presupuesto de gastos	PAC - SIAF
			Director de CASED	Entrevista
			Directores IE FAP de lima	Focus group
¿A quiénes consulta la CASED en el proceso de toma de decisiones y si es necesario que éste cuente con autonomía administrativa?	Identificar los actores a quienes consulta la CASED en el proceso de toma de decisiones y si es necesario que éste cuente con autonomía administrativa.	CASED tiene autonomía administrativa, pero consulta con la Dirección de Bienestar FAP.	Dirección de bienestar FAP	Análisis documental
			Director CASED	Entrevista
			Jefe de finanzas CASED	Entrevista
¿Cuál sería el beneficio de las IEFAP de recibir el retorno de la totalidad de los ingresos de CASED?	Describir el nivel educativo de la comunidad escolar y la adecuada implementación de personal docente y administrativo, así como, mejor implementación de las instalaciones.	Mejora del nivel educativo de la comunidad escolar y la adecuada implementación de las instalaciones.	Director CASED	Entrevista
			Jefe de finanzas CASED	Entrevista
			Contador CASED	Recolectar información

Anexo 3: Matriz de Consistencia del Diseño de las Causas

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera la Inoportunidad en la gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros por parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019?	Explicar las causas que generan la Inoportunidad en la gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros por parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) a nivel nacional entre los años 2016 y 2019.	Las causas de la inoportunidad en la gestión administrativa para el empleo de los recursos financieros por parte del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED) al servicio de las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea del Perú (IE FAP) se debe a los inadecuados procesos de implementación para la gestión de los recursos financieros por concepto de pensiones escolares y que forman parte de los ingresos recaudados por CASED, así como la aprobación tardía del presupuesto de gastos al CASED para la ejecución de sus procesos y normas de contratación Estado no adecuados a la realidad de la organización.	Instituciones educativas	Observación	Rastreo de proceso (Process tracing)
			Docentes	Focus group	
			Director Ejecutivo del CASED	Entrevista	
			Papers académicos	Revisión de información	

Anexo 4: Manual de Organización y Funciones de la Fundación

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CARGO: DIRECTOR EJECUTIVO

Nivel de supervisión: Personal Administrativo

Nivel de Dependencia: presidente de la Junta Administrativa

Función General:

Administrar, gestionar y dirigir la Fundación, velando por el óptimo funcionamiento administrativo y financiero, en el marco de transparencia y rendición de cuentas.

Funciones Específicas:

- Administrar y gestionar la fundación bajo las normas y disposiciones del Estatuto que lo rige.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Estatuto y otras disposiciones legales que se subordinen a ella.
- Será responsable de la formulación del plan anual de presupuesto y actividades de la fundación.
- Deberá asistir a las Asambleas Generales que la Junta de Administración disponga.
- Será responsable de presentar a la Junta Administrativa la Memoria Anual que contendrá el Informe Económico e Informe de Gestión Anual.
- Gestionar y dirigir el movimiento económico financiero, así como llevar la contabilidad y velar por los activos de la fundación.
- Responsable de los valores a su cargo por concepto de aportes y otras fuentes de ingreso de la fundación.
- Mantendrá informado en forma regular a la Junta de Administración sobre la marcha de las operaciones y actividades de la fundación.
- Formular los Manuales de Procedimientos Operativos Vigentes (POVs)
- Intervenir con su firma en la legalización de los actos, contratos y egresos que legalmente le correspondan.
- Las que determine el estatuto y los reglamentos legalmente aprobados.
- Nombrar y remover con la autorización de la junta de Administración a los funcionarios que laboren en la fundación.

Perfil del cargo:

Edad: indistinta

Sexo: Masculino

Estado Civil: De preferencia con hogar constituido

Perfil Jerárquico:

Director de Centros de Administración de los Centros Educativos FAP (CASED)

Perfil Profesional:

Nivel de conocimientos: Contar con el grado académico de Maestría en Ciencias Administrativas y similares.

CARGO: ASESOR JURÍDICO

Nivel de supervisión: Órgano de apoyo a la Dirección

Nivel de Dependencia: Director Ejecutivo de la Fundación

Función General:

Ofrecer asesoramiento a la Dirección Ejecutiva y demás unidades organizacionales de la Fundación.

Funciones Específicas:

- Asesorar al Director Ejecutivo de la fundación y a la Junta de Administración de la FASEFAP en los aspectos legales concernientes a ella.
- Preparar proyectos de reformas, reglamentos, resoluciones e informes en materia jurídica que la Dirección Ejecutiva y la Junta de Administración lo dispongan.
- Mantener informado a la Dirección Ejecutiva respecto a las normativas y reglamentos relacionados a la fundación en materia jurídica.
- Asesorar en la elaboración de acuerdos, reglamentos, circulares, directivas emitidas por la fundación para el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Investigar las reformas introducidas para determinar las normas que se encuentran vigentes.
- Participar de las Asambleas que convoque la Junta de Administración.

Perfil del cargo:

Empleado Civil

Edad: entre 30 a 40 años

Sexo: indistinto

Estado Civil: De preferencia con hogar constituido

Cualidades de personalidad

- Discreto
- Honrado
- Leal
- Integro

Habilidad de aptitudes

- Trabajo en equipo.
- Calidad de trabajo.
- Confiabilidad e iniciativa.
- Cumplimiento de normas y compromisos
- Adecuado manejo de Relaciones interpersonales
- Aprendizaje continuo y autocontrol

Perfil Profesional:

Nivel de conocimientos: Título en Derecho o Ciencias Jurídicas, con registro en el Colegio de Abogados.

Experiencia mínima: 03 años

CARGO: CONTADOR

Nivel de supervisión: Área de Cuentas Corrientes, Contabilidad y Sección Caja.

Nivel de Dependencia: Director General

Función General:

Controlar el manejo de los registros contables que se realicen con cargo al proceso administrativo financiero.

Funciones Específicas:

- Registrar y actualizar en forma diaria los flujos de caja.
- Mantener actualizado la contabilidad de los Estados Financieros.
- Vigilar la calidad técnica y el funcionamiento del sistema de contabilidad y adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.
- Cumplir y hace cumplir las disposiciones y normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de contabilidad y administración financiera.
- Legalizar la documentación de registro contable e informes de los estados financieros.
- Verificar y custodiar los documentos valorados y controlar los movimientos de fondos.
- Elaborar los comprobantes de pago y emisión de facturas.
- Mantener al día el registro de ingresos y gastos.

- Mantener actualizado los pagos a SUNAT por concepto de impuestos.
- Realizar el análisis y registro de los documentos fuente de las transacciones.
- Conciliar los registros del sistema con los documentos físicos.
- Conciliar la información de los Estados Financieros
- Realizar la conciliación bancaria.
- Programar los planes, actividades e inversiones de la fundación, con sus respectivos cronogramas de trabajo.

Perfil del cargo

Empleado Civil

Edad: de 28 a 40 años

Sexo: indistinto

Estado Civil: indistinto

Cualidades de personalidad

- Integro
- Ético
- Amable en el trato
- Respetuoso

Habilidad de actitudes

- Creativo y visionario
- Disciplinado
- Capacidad para liderar
- Poseer adecuado razonamiento lógico
- Trabajo en equipo
- Tomar decisiones
- Organizado
- Manejar relaciones públicas

Perfil Profesional:

Nivel de conocimientos: Título o Bachiller en C.P., con registro en el Colegio de Contadores Públicos.

Experiencia mínima: 04 años

CARGO: ASISTENTE SOCIAL

Nivel de supervisión: Encargado del área de bienestar social.

Nivel de Dependencia: Director Ejecutivo

Función General:

Investigar, evaluar y diagnosticar los casos y emitir el informe correspondiente en el área de bienestar social.

Funciones Específicas:

- Coordinar con la Dirección Ejecutiva y los departamentos el desarrollo de actividades culturales, religiosas y de bienestar social en procura del mejoramiento emocional, intelectual y espiritual del personal.
- Coordinar con el Director Ejecutivo de la fundación la realización de charlas de motivación, prevención en el ámbito social y legal.
- Emitir el informe respectivo luego de las visitas al personal.

Perfil del cargo:

Empleado Civil

Edad: de 25 a 40 años

Sexo: De preferencia femenino

Estado Civil: indistinto

Cualidades de personalidad

- Responsable y solidario
- Receptivo
- Respetuoso
- Comunicativo.
- Sentido de ética.
- Creativo
- Prudente.
- Colaborador

Habilidad de aptitudes

- Trabajo en equipo y proactivo.
- Respeto al individuo
- Liderazgo para conducir individuos.
- Entusiasmo e interés por la problemática social
- Equilibrio en situaciones problemáticas

Perfil Profesional

Nivel de conocimientos: Título de Licenciada en Psicología.

Experiencia mínima: 03 años.

Anexo 5: Proyecto de Minuta y Estatuto para la constitución de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú.

MINUTA:

SEÑOR NOTARIO:

SÍRVASE EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA CONSTITUCIÓN DE FUNDACIÓN, QUE OTORGA EL SEÑOR IDENTIFICADO CON DNI N° DE OCUPACIÓN OFICIAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, DE ESTADO CIVIL CASADO, DOMICILIADO EN LA AVENIDA LA PERUANIDAD S/N, JESUS MARIA, EN LOS TÉRMINOS SIGUIENTES:

P R I M E R O.- POR EL PRESENTE INSTRUMENTO EL OTORGANTE HA DECIDIDO CONSTITUIR UNA FUNDACIÓN BAJO LA DENOMINACIÓN DE “FUNDACIÓN DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”, CON DOMICILIO, DURACIÓN Y DEMÁS ESTIPULACIONES QUE SE ESTABLECEN EN EL ESTATUTO.

S E G U N D O.- EL PATRIMONIO DE LA FUNDACIONES DE CON 00/100 SOLES (S/ 000,000.00), EL MISMO QUE SE ENCUENTRA ÍNTEGRAMENTE APORTADO Y PAGADO.

ESTATUTO

TÍTULO PRIMERO. - DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO Y DURACIÓN

ARTÍCULO PRIMERO – DENOMINACIÓN

LA FUNDACIÓN QUE POR ESTE ACTO SE CONSTITUYE SE DENOMINA “FUNDACIÓN DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”, COMO UNA ORGANIZACIÓN DE DERECHO PRIVADO, SIN FINES DE LUCRO, QUE TIENE AFECTADO DE MODO PERMANENTE SU PATRIMONIO A LOS FINES QUE SE ESTABLECEN EN EL PRESENTE ESTATUTO.

ARTÍCULO SEGUNDO – OBJETO

a) LA FUNDACIÓN TIENE POR OBJETO CONTRIBUIR Y APOYAR LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

b) SUSCRIBIR CONVENIOS DE COOPERACIÓN A NIVEL NACIONAL O INTERNACIONAL VINCULADOS A ACTIVIDADES DE DESARROLLO EDUCATIVO, CULTURAL, DEPORTIVO Y SOCIAL.

c) ELABORAR, FORMULAR Y EJECUTAR PROYECTOS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA EDUCACIÓN, TECNOLOGÍA Y CULTURA.

ARTÍCULO TERCERO – MARCO LEGAL

LA FUNDACIÓN SE REGISTRARÁ DE CONFORMIDAD CON EL PRESENTE ESTATUTO Y LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE SEAN APLICABLES.

ARTÍCULO CUARTO – DOMICILIO

LA FUNDACIÓN SEÑALA SU DOMICILIO EN LA CIUDAD DE LIMA.

ARTÍCULO QUINTO – DURACIÓN

EL PLAZO DE DURACIÓN DE LA FUNDACIÓN ES POR TIEMPO INDETERMINADO, DANDO POR INICIADA SUS ACTIVIDADES A PARTIR DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN DE LA ESCRITURA PÚBLICA ORIGINADA DE LA PRESENTE MINUTA.

TÍTULO SEGUNDO. - PATRIMONIO Y RECURSOS DE LA FUNDACIÓN

ARTÍCULO SEXTO – DEL PATRIMONIO

POR EL PRESENTE EL FUNDADOR AFECTA Y TRANSFIERE A FAVOR DE LA FUNDACIÓN, LA CANTIDAD DE MIL CON 00/100 SOLES (S/ 00,000.00), A NOMBRE DE LA “FUNDACIÓN DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ”.

ARTÍCULO SÉTIMO – OTROS RECURSOS DE LA FUNDACIÓN

CONSTITUYEN TAMBIÉN PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN LOS APORTES A LOS FINES FUNDACIONALES DEL PERSONAL MILITAR FAP EN SITUACIÓN DE ACTIVIDAD Y RETIRO, DEL PERSONAL CIVIL FAP Y DEL PERSONAL DE LA COMUNIDAD, LOS APORTES QUE PUEDA HACER DIRECTAMENTE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, LAS DONACIONES Y OTRA CONTRIBUCIONES DE ORGANISMOS E INSTITUCIONES NACIONALES O EXTRANJERAS, LOS BIENES QUE ADQUIERA A TÍTULO ONEROSO O GRATUITO, LA RENTA DE SUS BIENES O LAS QUE RESULTEN DE LA PRESTACIÓN O ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS.

TÍTULO TERCERO. - DE LOS ÓRGANOS

ARTÍCULO OCTAVO – DE LOS ÓRGANOS.

LA FUNDACIÓN TENDRÁ LOS SIGUIENTES ÓRGANOS:

- a) LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN COMO ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN.
- b) EL DIRECTOR EJECUTIVO COMO ADMINISTRADOR.

ARTÍCULO NOVENO – LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN

LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN SERÁ EL ÓRGANO DE REPRESENTACIÓN Y GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN, ES LA RESPONSABLE DE LOS BIENES QUE INTEGRAN AL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN. ASIMISMO, ESTÁ FACULTADA PARA DISPONER LA REALIZACIÓN DE

TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA CAPTACIÓN DE DONACIONES Y DEMÁS FONDOS PROVENIENTES DE TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES DE LA FUNDACIÓN.

SU FUNCIONAMIENTO ESTARÁ REGIDO POR EL CÓDIGO CIVIL Y EL REGLAMENTO DEL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE FUNDACIONES.

ARTÍCULO DÉCIMO – COMPOSICIÓN

LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN ESTARÁ COMPUESTA POR CINCO (5) MIEMBROS DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, QUIENES OCUPARÁN LOS CARGOS PREVISTOS EN EL PRESENTE ESTATUTO, POR UN PERIODO DE UN (01) AÑO CALENDARIO, RENOVABLE ANUALMENTE. EL EJERCICIO DEL CARGO ES DESEMPEÑADO FUERA DE HORAS LABORALES. EN CASO DE CAMBIO DE EMPLEO O CARGO, O DE SITUACIÓN CONFORME A LA LEY DE LA MATERIA, SE DESIGNARÁ A LOS REEMPLAZANTES. EL NOMBRAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA Y, EN SU CASO DE LOS REEMPLAZANTES, SE FORMALIZA POR RESOLUCIÓN DE COMANDANCIA GENERAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO – INTEGRANTES DE LA JUNTA

11.1 LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN ESTARÁ INTEGRADA POR:

- 1) PRESIDENTE: DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.
- 2) VICE-PRESIDENTE: DIRECTOR DE BIENESTAR DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.
- 3) VOCAL DE RECURSOS HUMANOS: SUB-DIRECTOR DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.
- 4) VOCAL DE ECONOMÍA: JEFE DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.
- 5) VOCAL DE ASESORÍA JURÍDICA: ASESOR JURÍDICO DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

11.2 EL DIRECTOR EJECUTIVO TIENE A SU CARGO LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN ESTE SERÁ EL DIRECTOR DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS FAP, ASISTE A LAS SESIONES DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN CON DERECHO A VOZ Y SIN VOTO.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO – QUÓRUM DE LA JUNTA

a) LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN SE REUNIRÁ CUANDO LO SOLICITE EL PRESIDENTE DE LA JUNTA O CUANDO LO SOLICITEN CUATRO (04) O MÁS INTEGRANTES DE LA JUNTA. EL PRESIDENTE CONVOCARÁ A REUNIÓN DE LA JUNTA MEDIANTE ESQUELAS O CUALQUIER OTRO MEDIO QUE PERMITA DEJAR CONSTANCIA DE LA CONVOCATORIA,

CON INDICACIÓN DEL DÍA, LA HORA, EL LUGAR DE REUNIÓN Y LOS TEMAS A TRATAR, EL ENVÍO DE LA ESQUELA NO SERÁ NECESARIA SIEMPRE QUE SE ENCUENTREN PRESENTES TODOS LOS INTEGRANTES DE LA JUNTA Y DECIDAN SESIONAR. LOS ACUERDOS DE LA JUNTA CONSTARÁN, EN ACTAS, QUE SE LLEVARÁN EN UN LIBRO U HOJAS SUELTAS LEGALIZADAS.

LOS MIEMBROS DE LA JUNTA PERCIBEN UNA DIETA POR ASISTENCIA A LAS REUNIONES CUYO MONTO PARA CADA MIEMBRO SERÁ APROBADO EN LA PRIMERA SESIÓN DEL AÑO. EN NINGÚN CASO DICHO MONTO DEBERÁ EXCEDER EL 50% DE LA U.I.T. VIGENTE EN EL AÑO DE SU APROBACIÓN.

b) EL QUÓRUM DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN SERÁ DE TRES (3) DE SUS MIEMBROS.

c) LA TOMA DE ACUERDOS SE REALIZA POR VOTACIÓN CON MAYORÍA SIMPLE, EL PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DIRIME EN CASO DE EMPATE. LOS ACUERDOS SE ADOPTARÁN POR MAYORÍA DE LOS VOTOS DE LOS MIEMBROS ASISTENTES A LA SESIÓN.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO – ATRIBUCIONES DE LA JUNTA

SON ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN:

a) CUMPLIR CON LO DISPUESTO POR EL ESTATUTO.

b) EJERCER LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN, Y OTORGAR LOS PODERES QUE SE REQUIERAN PARA LAS ACTIVIDADES Y FINES DE LA FUNDACIÓN.

c) APROBAR LA MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS, INCLUYENDO SU DENOMINACIÓN SOCIAL.

d) APROBAR LOS PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE LA FUNDACIÓN.

e) APROBAR LAS CUENTAS Y EL BALANCE DE LA FUNDACION, ASÍ COMO CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN DE ÍNDOLE FINANCIERO O DE GESTIÓN, ANTES DE SU REMISIÓN AL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE FUNDACIONES.

f) PROPONER AL COMANDANTE GENERAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ, LA DESIGNACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA Y SUS REEMPLAZANTES EN CASO DE VACANCIA.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO – RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA

LOS INTEGRANTES DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN SON RESPONSABLES SOLIDARIAMENTE EN LA CUSTODIA Y CUIDADO DEL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN, Y SE EXTIENDE HASTA QUE SE NOMBRE A UNA NUEVA JUNTA.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO – VACANCIA DE LOS CARGOS DE LA JUNTA

LA VACANCIA DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA SE PRODUCIRÁ EN CASO SE AUSENTEN INJUSTIFICADAMENTE MÁS DE TRES (03) SESIONES.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO – ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN ES SU MÁXIMO REPRESENTANTE. CONVOCA, DIRIGE LAS SESIONES DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN Y TIENE VOTO DIRIMIENTE EN CASO DE EMPATE.

EL PRESIDENTE EN CASO DE AUSENCIA SERÁ REEMPLAZADO EN SUS FUNCIONES POR EL VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN.

ARTÍCULO DÉCIMO SETIMO – ATRIBUCIONES DEL VICE-PRESIDENTE

REEMPLAZARÁ AL PRESIDENTE EN CASO DE AUSENCIA, LICENCIA O ENFERMEDAD.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO – ATRIBUCIONES DEL VOCAL DE RECURSOS HUMANOS
EL VOCAL DE RECURSOS BRINDARÁ EL ASESORAMIENTO NECESARIO Y OPORTUNO A LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO – ATRIBUCIONES DEL VOCAL DE ECONOMÍA

EL VOCAL DE ECONOMÍA BRINDARÁ EL ASESORAMIENTO NECESARIO Y OPORTUNO A LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE ECONOMÍA Y FINANZAS.

ARTÍCULO VIGÉSIMO – ATRIBUCIONES DEL VOCAL DE ASESORÍA JURÍDICA

EL VOCAL DE ASESORÍA JURÍDICA BRINDARÁ EL ASESORAMIENTO NECESARIO Y OPORTUNO A LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA LEGAL.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO – DIRECTOR EJECUTIVO

EL DIRECTOR EJECUTIVO TIENE A SU CARGO LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN, ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA FUNDACIÓN. ESTÁ FACULTADO PARA CELEBRAR LOS CONTRATOS QUE SEAN NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LOS FINES ALTRUISTAS DE LA FUNDACIÓN.

DE IGUAL MODO ESTÁ AUTORIZADO PARA QUE DE MANERA MANCOMUNADA CON EL VOCAL DE ECONOMIA PUEDA GIRAR, COBRAR, ENDOSAR, DESCONTAR, ACEPTAR, RENOVAR LETRAS DE CAMBIO, PAGARÉS, CHEQUES, Y EN GENERAL, TODA CLASE DE TÍTULOS VALORES, DESCUENTOS DE CRÉDITOS O DOCUMENTOS REPRESENTATIVOS DE BIENES O DERECHOS, ENTRE OTRAS ACCIONES PROPIAS DE SU OBJETO SOCIAL. ABRIR Y CERRAR CUENTAS BANCARIAS EN CUALQUIER ENTIDAD DEL SISTEMA BANCARIO Y FINANCIERO NACIONAL.

TAMBIÉN ESTÁ FACULTADO PARA REPRESENTAR A LA FUNDACIÓN ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES POLÍTICAS, ADMINISTRATIVAS, POLICIALES, MILITARES,

MUNICIPALES Y JUDICIALES DEL FUERO COMÚN, PRIVATIVO y ARBITRAL; CON TODAS LAS FACULTADES Y ATRIBUCIONES GENERALES DE REPRESENTACIÓN, ASÍ COMO DE LAS ESPECIALES PARA DISPONER DE LOS DERECHOS SUSTANTIVOS, INICIANDO TODO TIPO DE ACCIONES O EXCEPCIONES, SEAN CIVILES, ADMINISTRATIVAS, YA SEA EN PROCESOS CONTENCIOSOS O NO CONTENCIOSOS, PARA DEMANDAR, RECONVENIR, CONTESTAR DEMANDAS, Y RECONVENCIONES, DENUNCIAR PENALMENTE, DESISTIRSE DEL PROCESO, DE UN ACTO PROCESAL O DE LA PRETENSIÓN, ALLANARSE O RECONOCER LA DEMANDA O PRETENSIONES, CONCILIAR, TRANSIGIR DENTRO O FUERA DEL PROCESO, SOMETER A ARBITRAJE LAS PRETENSIONES CONTROVERTIDAS EN EL PROCESO O FUERA DE EL, SUSTITUIR O DELEGAR LA REPRESENTACIÓN PROCESAL, NOMBRAR O REVOCAR APODERADOS JUDICIALES, OTORGAR CONTRACAUTELAS, INTERVENIR COMO TERCEROS EN CUALQUIER PROCESO EN QUE TENGA INTERÉS, SOLICITAR MEDIDAS CAUTELARES, PRUEBA ANTICIPADA, INTERPONER TODO TIPO DE APELACIÓN, REVISIÓN, CASACIÓN O NULIDAD ORDINARIOS O EXTRAORDINARIOS, INTERVENIR EN LA EJECUCIÓN DE LAS SENTENCIAS INCLUSO PARA EL COBRO DE COSTAS Y COSTOS, CONSIGNAR Y/O COBRAR CONSIGNACIONES, ASISTIR A LAS AUDIENCIAS DE SANEAMIENTO, CONCILIACIÓN Y PRUEBAS, PRESTANDO DECLARACIÓN DE PARTE, DECLARACIÓN TESTIMONIAL, RECONOCIMIENTO Y EXHIBICIÓN DE DOCUMENTOS. ASIMISMO, ESTÁ FACULTADO PARA CONCILIAR EXTRAJUDICIALMENTE, PARA DISPONER DEL DERECHO MATERIA DE LA CONCILIACIÓN, PARA SER INVITADO A UN PROCESO CONCILIATORIO, ASISTIR A CENTROS DE CONCILIACIÓN, SUSCRIBIR SOLICITUDES, ACTAS Y DEMÁS DOCUMENTOS DE ACUERDO A LA LEY DE LA MATERIA.

EL DIRECTOR EJECUTIVO CUENTA CON LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES DE REPRESENTACIÓN PROCESAL QUE SEÑALAN LOS ARTÍCULOS 74° Y 75° DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL.

LLEVARÁ ORDENADAMENTE, Y HARÁ SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS DE LA JUNTA QUE CONSTARÁN EN ACTAS Y COORDINARÁ CON LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ LAS ACCIONES DE APOYO MÁS CONVENIENTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES DE LA FUNDACIÓN.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO – DOCUMENTOS DE GESTIÓN

LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL ESTATUTARIA Y ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN, Y OTROS QUE SE REQUIERAN SERÁN APROBADOS EN ACTA POR LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN.

TÍTULO CUARTO. - DEL RÉGIMEN ECONÓMICO

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO – RÉGIMEN ECONÓMICO DE LA FUNDACIÓN

LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DESTINARÁ LOS FONDOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN, NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS FINES DE LA MISMA.

TÍTULO QUINTO. - DEL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE LA FUNDACIÓN

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO – DEL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA

LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN ESTARÁ OBLIGADA A PRESENTAR AL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE FUNDACIONES, DENTRO DE LOS PRIMEROS CUATRO (4) MESES DE CADA AÑO, LAS CUENTAS, EL BALANCE Y UNA MEMORIA DE LA FUNDACIÓN EN LA QUE DEBERÁN RESUMIRSE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES, LOS DONANTES MÁS IMPORTANTES DEL PERIODO, LOS PROGRAMAS MÁS SIGNIFICATIVOS REALIZADOS DURANTE EL AÑO Y UNA RELACIÓN DETALLADA DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS, CON INDICACIÓN DEL MONTO Y ESPECIE RECIBIDA.

ASIMISMO, ES OBLIGACIÓN DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN PRESENTAR AL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE FUNDACIONES, UN (1) EJEMPLAR DE TODOS LOS FOLLETOS, CARTAS CIRCULARES, Y OTROS DOCUMENTOS DESTINADOS AL PÚBLICO EN GENERAL PARA ATRAER DONACIONES.

TÍTULO SEXTO. - DE LA DISOLUCIÓN DE LA FUNDACIÓN

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO – DE LA DISOLUCIÓN

LA FUNDACIÓN DEBERÁ SER DISUELTA Y LIQUIDADA CUANDO SEA MANIFIESTAMENTE IMPOSIBLE EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES.

SE CONSIDERA QUE ES IMPOSIBLE EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES DE LA FUNDACIÓN, CUANDO NO SE PUEDA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS PARA LOS CUALES FUE CONSTITUIDA, YA SEA POR LA CARENCIA O LIMITACIÓN DE RECURSOS O LA SUPRESIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CONJUNTO DE PERSONAS BENEFICIADAS, PUDIENDO ASIMISMO LIQUIDARSE A PROPUESTA DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN.

LA LIQUIDACIÓN DEBE SER ACORDADA POR LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN Y DEBERÁ SER APROBADA POR EL CONSEJO DE SUPERVIGILANCIA DE FUNDACIONES.

EL HABER NETO RESULTANTE DE LA LIQUIDACIÓN DE LA FUNDACIÓN SE APLICARÁ A LA FINALIDAD PREVISTA EN EL ACTO CONSTITUTIVO. SI ELLO NO FUERA POSIBLE SE DESTINARÁ DICHO HABER A PROPUESTA DE LA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN, A INCREMENTAR EL PATRIMONIO DE FUNDACIONES DE FINALIDAD ANÁLOGA, A PRORRATA. EN SU DEFECTO, EL HABER NETO RESULTANTE DE LA LIQUIDACIÓN DEBERÁ DESTINARSE A LA BENEFICENCIA PÚBLICA PARA OBRAS DE SIMILARES PROPÓSITOS A LOS QUE TENÍA LA FUNDACIÓN EN LA LOCALIDAD EN DONDE TUVO SU SEDE.

LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA FUNDACIÓN SE REALIZARÁ DE ACUERDO A LO DISPUESTO POR EL CÓDIGO CIVIL Y EL DECRETO SUPREMO N°03-94-JUS.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

ÚNICA DISPOSICIÓN TRANSITORIA

LA PRIMERA JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN ESTARÁ INTEGRADA POR SEIS (05) MIEMBROS, QUEDANDO CONSTITUIDA DE LA SIGUIENTE FORMA:

a) PRESIDENTE

DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

TENIENTE GENERAL FAP

DNI. 00000000, CIP. 00000000

b) VICE-PRESIDENTE

DIRECTOR DE BIENESTAR DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ

MAYOR GENERAL FAP

DNI. 00000000, CIP. 00000000

c) VOCAL DE RECURSOS HUMANOS

SUB-DIRECTOR DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

COMANDANTE FAP

DNI. 00000000, CIP. 00000000

d) VOCAL DE ECONOMIA

JEFE DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

COMANDANTE FAP

DNI. 00000000, CIP. 00000000

e) VOCAL DE ASESORÍA JURÍDICA

ASESOR JURÍDICO DE LA DIRECCION GENERAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.

COMANDANTE FAP

DNI. 00000000, CIP. 00000000

SE DESIGNA COMO DIRECTOR EJECUTIVO AL DIRECTOR DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS FAP.

CORONEL FAP

DNI. 00000000, CIP. 00000000

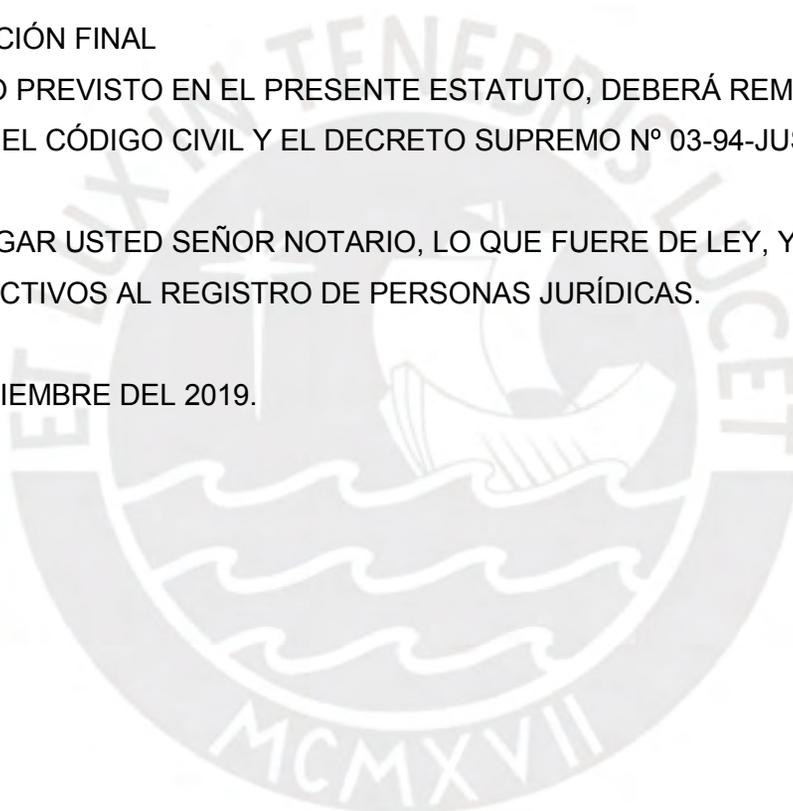
DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA DISPOSICIÓN FINAL

EN TODO LO NO PREVISTO EN EL PRESENTE ESTATUTO, DEBERÁ REMITIRSE A LO DISPUESTO EN EL CÓDIGO CIVIL Y EL DECRETO SUPREMO N° 03-94-JUS.

SÍRVASE AGREGAR USTED SEÑOR NOTARIO, LO QUE FUERE DE LEY, Y CURSE LOS PARTES RESPECTIVOS AL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS.

LIMA, 00 DE DICIEMBRE DEL 2019.



Anexo 6: Manual de procedimiento para toma de decisiones en Asambleas de la fundación FASEFAP

El secretario pasará lista de los miembros de la Junta de Administración y verificará que el personal se encuentre presente.

- a. La Presidencia de la Junta de Administración estará a cargo del Director General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.
- b. La vice-Presidencia, a cargo del Director de Bienestar de la Fuerza Aérea del Perú.
- c. Vocal de Educación, estará a cargo del sub-director del Centro de Administración de los Servicios Educativos de la Fuerza Aérea del Perú (CASED).
- d. Vocal de Economía, a cargo del Jefe de Economía y Finanzas del Centro de Administración de los Servicios Educativos de la FAP (CASED).
- e. Vocal de Asesoría Jurídica, se designará al cargo al Asesor Jurídico de la Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.
- f. La Vocalía de la Asociación de Padres de Familia (APAFA), estará a cargo del presidente de la APAFA.
- g. La Secretaría de la Junta de Administración.

El secretario deberá informar al Oficial más antiguo presente en la Asamblea, para que informe al presidente que los miembros se encuentran presentes para el inicio de sesión.

El secretario una vez que el presidente lo autorice iniciará la sesión informándole si existe quórum. Primeramente, se da lectura a la Orden del Día y se pone a consideración de los miembros presentes.

Una vez aprobada la Orden del Día se pasa a tratar los puntos de agenda que corresponden en el siguiente orden:

- a. Informe económico financiero del FASEFAP.
- b. Puntos establecidos por la Junta. Para la primera asamblea se confirmarán las firmas de todos los Miembros de la Junta.
- c. Otros puntos de interés que la Junta considere.

Una vez concluido el análisis y debate de cada uno de los puntos estos serán puestos a consideración de los miembros de la Junta para que, por votación se formalicen las resoluciones de lo tratado.

Una vez evacuados todos los temas de la Orden del Día y los puntos varios, el presidente dará por concluida la asamblea.

Anexo 7:**DIRECTIVA FASEFAP 170-8**

Santiago de Surco,

“ECONOMÍA Y FINANZAS”**“ESCALA DE APORTES A LA MEJORA EDUCATIVA DE LOS
ALUMNOS FAP
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FAP”**

	Párrafo
OBJETO.....	1
VIGENCIA	2
BASE LEGAL Y NORMATIVIDAD.....	3
FINALIDAD	4
ALCANCE.....	5
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	6
RESPONSABILIDADES	7

1.- OBJETO

Establecer las normas y procedimientos que regulen los Aportes a la Mejora Educativa de los Alumnos FAP en las Instituciones Educativas del Sistema Educativo Escolar FAP.

2.- VIGENCIA

La presente Directiva tiene una vigencia de 12 meses a partir de la fecha de su publicación.

3.- BASE LEGAL Y NORMATIVIDAD

- a.- La Ley N° 28044 de fecha 17 de julio de 2003, “Ley General de Educación” y su Reglamento DS. 011-ED-2012, regula los lineamientos generales de la educación en el país; rige todas las actividades educativas desarrolladas dentro del territorio nacional, por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, determina quienes son los agentes de la educación; de los contenidos de la misma, la estructura del sistema y sus niveles educativos (inicial, primaria, secundaria y superior).
- b.- La Ley N.º 28044 de fecha 17 de julio de 2003, “Ley General de Educación” y su Reglamento DS. 011-ED-2012, en su artículo 84º y artículo 156º, regula las fuentes de financiamiento de la educación pública.
- c.- La Ley N.º 28044 de fecha 17 de julio de 2003, “Ley General de Educación” y su Reglamento DS. 011-ED-2012, en su artículo 86º y artículo 158º respectivamente, regula que los ingresos propios que generan las instituciones educativas estatales se destinan, preferentemente, a financiar proyectos de inversión específicos o a actividades de desarrollo educativo consideradas en el respectivo Proyecto Educativo Institucional. Estos recursos son independientes del monto presupuestal que se les asigne por la fuente Tesoro Público para gastos corrientes y se informará regularmente sobre su ejecución, según la reglamentación correspondiente.
- d.- La ley N.º 29944 de fecha 24 de noviembre de 2017 “Ley de Reforma Magisterial, regula los incentivos para valorar la excelencia y trayectoria profesional, así como los grados académicos obtenidos por el docente.
- e.- El Reglamento de la Ley N.º 26511 aprobado por Decreto Supremo N.º 010- DE-SG del 11 de febrero de 1999, en su Artículo 34º, regula que los hijos menores de edad del Personal de Oficiales, Técnicos, Suboficiales y Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional calificados como Defensores de la Patria, tendrán derecho a educación inicial, primaria y secundaria en forma gratuita en los Centros Educativos del instituto al que pertenece o haya pertenecido el causante.
- f.- La R.M. N.º 1158-2016-DE/VRD del 28 de octubre del 2016, que reconoce que las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, Alternativa y Especial (detalladas en los anexos de la referida RM), son gestionadas y administradas por las tres (03) Fuerzas Armadas del Sector Defensa y se adecúan a la normatividad legal vigente del Sistema Educativo Nacional y del Sector Defensa.
- g.- La Ordenanza FAP 35-26 del 09 de diciembre del 2008, establece los beneficios que corresponden a los deudos del personal militar fallecido.

- h.- La Ordenanza FAP 155-1 del 11 vigente, que establece la organización y funcionamiento del Sistema Educativo Escolar de la Fuerza Aérea del Perú.
- i.- Directiva DIGPE 20-38 vigente, que establece la misión y estructura orgánica del Centro de Administración de Servicios Educativos FAP- CASED, considerando dentro su estructura orgánica a las Instituciones Educativas FAP como órganos de línea.
- j.- Ordenanza 150-2 del 17.10.2012 “BIENESTAR” – Prestaciones Asistenciales para el Personal FAP y sus Familiares Directos, regula las causales de la suspensión y/o pérdida las prestaciones asistenciales.

4.- FINALIDAD

Establecer las escalas de los Aportes a la Mejora Educativa para los Alumnos FAP en las Instituciones Educativas.

5.- ALCANCE

A la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú (FASEFAP) y a las Instituciones Educativas del Sistema Educativo Escolar FAP.

6.- NORMAS Y PROCEDIMENTOS

a.- De los Aportes a la Mejora Educativa

Son aportes voluntarios del personal Militar y Civil FAP para mantener la calidad del servicio educativo que se les brinda a sus menores hijos en el Sistema Educativo Escolar FAP (SEE) y cumplir los reconocimientos económicos de la excelencia profesional y el desempeño destacado, que en muchos casos se desprende del trabajo realizado por el personal docente por encima de la jornada máxima de trabajo, los grados académicos obtenidos y otros.

b.- De los Conceptos comprendidos en los Aportes a la Mejora Educativa

En los Aportes a la Mejora Educativa se consideran los siguientes conceptos:

1) Aporte de Ingreso

Constituye un aporte único que realiza el Personal Militar en retiro y Civil FAP por el ingreso de su menor hijo a una Institución Educativa (IE) FAP.

Personal Militar en retiro con 15 y menos de 20 años de servicios (varones) y con 12.5 y menos de 20 años de servicio (damas) y con goce de pensión con menos de 20 años de servicios, cuya causal de retiro sea por discapacidad que no guarde relación con el servicio (Ord. FAP 150-2).

Este aporte se abona en **una sola cuota en el BBVA**, tiene como contraprestación la sola admisión del alumno; por tanto, una vez constituido el “ingreso”, se da por cumplido el servicio; en ese sentido no tiene carácter de reembolsable.

El alumno FAP reingresante y/o movilizado en el SEE FAP no abonará nuevamente el aporte de ingreso, a excepción de los traslados de una IEI (CUNA) FAP a una IE (COLEGIO) FAP.

2) **Aporte de Matrícula**

Constituye un aporte por cada alumno antes del inicio del año escolar y es equivalente al Aporte mensual a la Mejora Educativa, el cual será descontando de la Planilla Única de Pago.

Este concepto tiene como contraprestación la sola “matrícula” del alumno; por tanto, una vez constituida la matrícula, se da por cumplido el servicio; en ese sentido no tiene carácter de reembolsable.

El Personal Militar FAP en retiro (según anexo A y B) y Civil FAP, la provisión en la entidad bancaria (BBVA) se efectuará una vez realizada la PRE-MATRÍCULA, por lo que, **al día siguiente podrá realizar dicho aporte.**

El personal Militar y Civil FAP, que no deseen el descuento de sus haberes por planilla, deberán pagar en el banco BBVA antes del mes, de acuerdo al siguiente detalle:

- RETHOM : Hasta los días 09 de cada mes
- CAMIP : Hasta los días 15 de cada mes.
- SINFA : Hasta los días 15 de cada mes.

3) **Aporte mensual a la Mejora Educativa**

Es el aporte que se abona por el servicio educativo mensual que se brinda a cada alumno FAP, debiendo efectuarse diez (10) aportaciones de forma mensual entre los meses de marzo a diciembre, el cual será descontando de la Planilla Única de Pago.

El personal Militar y Civil FAP, que no desee el descuento de sus haberes por planilla, deberán pagar en el banco BBVA antes del mes, de acuerdo al siguiente detalle:

- RETHOM : Hasta los días 09 de cada mes
- CAMIP : Hasta los días 15 de cada mes.
- SINFA : Hasta los días 15 de cada mes.

En caso de solicitudes de retiro de un alumno, si el referido ha asistido a clases de cinco días a más, este Aporte a la Mejora Educativa no será reembolsable.

En caso que el alumno no asista a clases en forma regular o solicite adelanto de evaluaciones finales por razones justificadas, no exime cumplir con los diez (10) aportes correspondientes.

c.- **De las Escalas de los Aportes a la Mejora Educativa**

Los aportes determinados en todas las escalas, están sujetos a variación, previa evaluación y aprobación de la Superioridad.

Las escalas de los Aportes a la Mejora Educativa se establecen en función al grado del personal Militar o Civil FAP.

Las escalas establecidas para los Aportes a la Mejora Educativa en las II.EE. FAP, son las siguientes:

Para pagos de Aporte de Ingreso, Aporte de Matrícula y Aporte Mensual a la Mejora Educativa:

ESCALA	PADRE DE FAMILIA		APORTES
A	FAP	Oficial FAP	Anexo A
B		Técnico y Suboficial FAP	Anexo B
C		Civil Profesional FAP	Anexo C
D		Civil Técnico y Auxiliar Administrativo FAP	Anexo D

d.- **Del cambio de escalas de los Aportes a la Mejora Educativa**

1) Personal Militar

El personal Militar que, teniendo hijos matriculados en el Sistema Educativo Escolar FAP, pase a la Situación Militar de Disponibilidad o Retiro, se sujetará a las siguientes condiciones:

- a) En Retiro o en situación de Disponibilidad por medida disciplinaria o sentencia judicial laboral del personal Militar con menos de 20 años de servicios, durante el tiempo que permanezcan en esta situación abonará, a partir de la fecha de la Resolución, como Alumno de la Comunidad, según la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberá presentar un aval Militar FAP en actividad, **sin proceso judicial**.
- b) En Retiro a su solicitud o por Discapacidad Psicofísica contraída fuera del servicio con menos de 15 años de servicios, abonará a partir de la fecha de la Resolución como Alumno de la Comunidad, según la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberán presentar un aval Militar FAP en actividad, **sin proceso judicial**.
- c) En Disponibilidad por otros motivos, con menos de 12 años de servicios, abonará a partir de la fecha de la Resolución como Alumno de la Comunidad, según la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberá presentar un aval Militar FAP en actividad, **sin proceso judicial**.
- d) Pase a disponibilidad por otros motivos, con 15 y menos de 20 años de servicios, se mantendrá en la misma escala que le corresponde hasta la finalización del año escolar vigente. Al siguiente año escolar se le aplicará la Escala del Código A.1.2 o B.1.2 según sean Oficiales o Técnicos y Suboficiales (Anexos "A" y "B").
- e) De incumplir con cancelar deudas económicas contraídas con las UU/DD que brindan las prestaciones asistenciales e incumplir con la devolución de la vivienda de servicio que tiene asignada el Personal Militar, conforme con la normatividad FAP vigente (Ordenanza FAP 150-2), abonará como alumno de la Comunidad, según la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberá presentar un aval Militar FAP en actividad **sin proceso judicial**.

2) Personal Civil FAP

El personal Civil, que teniendo hijos matriculados en el Sistema Educativo Escolar FAP que cesen, renuncien y en la situación de licencia, se sujetarán a las siguientes condiciones

- a) El Personal Civil FAP que renuncie teniendo hijos matriculados en el Sistema Educativo Escolar FAP, a partir de la presentación de su solicitud, abonará como alumno de la Comunidad, según la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberá presentar un aval Militar FAP en actividad, **sin proceso judicial**.
- b) El Personal Civil FAP que cese o se encuentre en proceso administrativo teniendo hijos matriculados en el Sistema Educativo Escolar FAP, a partir del cambio de situación abonará como alumno de la Comunidad, según la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberá presentar un aval Militar FAP en actividad, **sin proceso judicial**.
- c) El Personal Civil FAP que solicite licencia se mantendrá en la misma escala que le corresponde hasta la finalización del año escolar vigente, al siguiente año escolar, abonará como alumno de la Comunidad, conforme lo dispuesto en la Directiva FASEFAP 170-9, Anexo "B", (Escala F) y deberán presentar un aval Militar FAP en actividad, **sin proceso judicial**.

e.- De los Avals de las II.EE. FAP de Lima

- 1) Los padres de familia en situación de **sentencia judicial o conciliación** deberán presentar por familia a un Militar FAP, **sin proceso judicial** en actividad como aval, el mismo que se mantendrá durante toda la escolaridad del alumno.
- 2) Los padres de familia en situación de Contrato Administrativo de Servicio - CAS FAP, el aval solo podrá ser personal Militar FAP en actividad o Empleado Civil profesional FAP nombrado o contratado.
- 3) Para los padres de familia que requieran aval (**sentencia judicial o conciliación, CAS FAP**) éste solo podrá ser:
 - a) Para las II.EE "CAP.FAP José Abelardo Quiñones G." "Camacho" y "Virgen de Loreto" - San Felipe: Militar Oficial FAP en actividad **sin sentencia judicial** o Personal Civil FAP profesional nombrado o contratado.
 - b) Para las II.EE. FAP no mencionadas en el párrafo anterior: Militar FAP en actividad **sin sentencia judicial** o Personal Civil FAP profesional nombrado o contratado.

- 4) El personal Militar y Civil FAP que requieran un aval, deberán presentar la siguiente documentación:
 - Carta Autorización para Afectación a la Planilla Única de Pagos – SINFA.
 - Copia del Carnet de Identidad, vigente del aval.
 - Copia del DNI vigente, del aval.
 - Copia de la última boleta de pago del aval.
- 5) El personal Militar y Civil FAP de Lima y Provincia que presente pendientes económicos, para la matrícula del alumno deberá presentar un aval **sin sentencia judicial**.

f.- **De la exoneración del Aval**

- 1) La Dirección de la I.E. FAP, previa evaluación, podrá exonerar del aval a los padres de familia, teniendo en consideración lo siguiente:
 - a) Puntualidad en los aportes en los dos (02) últimos años, de acuerdo al cronograma mensual.
 - b) Responsabilidad académica del alumno.
 - c) Buena conducta del alumno.
 - d) Participación de los padres de familia en las actividades desarrolladas por la I.E.
- 2) Los padres de familia que cumplan con los requisitos señalados, deberán presentar una solicitud simple de exoneración del aval a la Dirección de la I.E.
- 3) La Dirección verificará y evaluará cada caso a fin de determinar si el solicitante cumple con lo establecido.
- 4) La Dirección de la I.E. mediante una Resolución Directoral aprobará la exoneración del aval en caso cumplan con las condiciones indicadas.
- 5) La exoneración del aval será solo por un año, debiéndose efectuar el trámite de forma anual.
- 6) La FASEFAP, a través del Departamento de Economía y Finanzas, efectuará el control correspondiente.

f.- **De la información económica para el proceso de matrícula**

1) De los Alumnos Antiguos

- a) Los padres de familia antes de iniciar el proceso de matrícula deberán subsanar los compromisos económicos pendientes. El Departamento de Informática del FASEFAP, según información otorgada por el Departamento de Economía y Finanzas, realizará la actualización de estos pendientes en el FASEFAP-WEB.
- b) La Encargada de matrícula de la IE verificará que el expediente del alumno esté completo y con todos sus documentos, así como de sus padres y aval (de requerirlo).

2) De los Alumnos Postulantes

a) Requisitos para la Inscripción al Proceso de Admisión

El Personal Militar y Civil FAP, deberá encontrarse debidamente registrado y de ser el caso, presentará el aval requerido.

b) Requisitos para la Matrícula de Alumnos Nuevos

Los alumnos postulantes que hayan alcanzado vacante podrán iniciar el proceso de matrícula, después de haber firmado lo siguiente:

- (1) Declaración Jurada de Aspectos Generales y Condiciones Económicas.
- (2) Carta de autorización de descuento del aval, según sea el caso.

g.- **Del Incumplimiento de los Aportes a la Mejora Educativa**

- 1) El Departamento de Economía y Finanzas de la FASEAFAP efectuará el control y seguimiento del proceso diario de cobranzas, enviando al plantel los reportes actualizados de los deudores, a más tardar el sexto día del mes siguiente.
- 2) La Dirección de la I.E. FAP ejecutará las medidas de cobranzas a partir del primer mes de deuda del Aporte Mensual a la Mejora Educativa, considerando la Ley de Protección al Consumidor.
- 3) Los Directores de las II.EE. deberán informar permanentemente a los padres de familia la importancia de mantener actualizados los datos (padres y aval, si lo tuviera) en la plataforma de FASEFAP-WEB (Teléfono fijo del domicilio, celular, dirección, correo electrónico).
- 4) En caso de no pagar dos (02) meses consecutivos el Aporte Mensual a

la Mejora Educativa, el Departamento de Economía y Finanzas del FASEFAP cursará a los deudores (Titular y Aval) los comunicados de cobranza a través de la plataforma de EQUIFAX; al tercer mes se procederá con el descuento respectivo.

- 5) En caso de acumular cuatro meses o más de deuda, se incluirá al padre de familia o titular en INFOCORP.
- 6) El Departamento de Informática del FASEFAP, según información del Departamento de Economía y Finanzas, realizará la actualización de los pendientes económicos en el FASEFAP-WEB para la matrícula del año siguiente.
- 7) Si el padre de familia tuviera un mes de atraso en el Aporte mensual a la Mejora Educativa se ejecutarán las medidas de cobranzas considerando la Ley de Protección al Consumidor.
- 9) En los casos de deuda del Aporte Mensual a la Mejora Educativa, la I.E. informará en forma verbal sobre las calificaciones, previa solicitud escrita del padre de familia.

g.- **Disposiciones Complementarias**

1) Servicio de Extensión Educativa

Los padres de familia Militar o Civil FAP que requieran para sus hijos el Servicio de Extensión Educativa (SEED), se acogerán a lo dispuesto en la normatividad vigente.

2) Padres de Familia Defensores de la Patria

El Aporte mensual a la Mejora Educativa de los hijos del Personal Militar calificado como Defensor de la Patria, será en forma gratuita según lo dispuesto en la normatividad vigente; debiendo cancelar los otros conceptos señalados.

3) Asignación de Becas

Los alumnos podrán ser beneficiados con becas, de acuerdo a la normatividad vigente. Estas becas exoneran del pago del Aporte mensual a la Mejora Educativa más no de los otros conceptos señalados en la norma.

4) Militares de Fuerzas Aéreas Extranjeras

Los Agregados Militares Aéreos de Ecuador, Chile, Bolivia, Argentina y Colombia, por los Convenios de Bienestar de Mutuas Facilidades entre

la Fuerza Aérea del Perú y los referidos países; deberán pagar todos los aportes en forma similar al Personal Militar FAP en actividad, de acuerdo a su grado o equivalente, estipulados en las Escalas A o B según su grado (Anexos A y B).

- h.- Los casos no contemplados en la presente Directiva serán resueltos por el Director de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú.

7.- RESPONSABILIDADES

a.- Del Sub Director de Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú.

Supervisar el estricto cumplimiento de la presente Directiva

b.- Del Jefe del Departamento de Planes

Coordinar con el Departamento de Economía y Finanzas y Departamento de Calidad Educativa la actualización de la presente Directiva.

c.- Del Jefe del Departamento de Economía y Finanzas

- 1) Cumplir y exigir el cumplimiento con lo dispuesto en la presente Directiva en el ámbito de su competencia.
- 2) Disponer y supervisar el cobro adecuado de los aportes por los conceptos establecidos en las respectivas escalas indicadas en la presente Directiva.
- 3) Coordinar con los Directores de las Instituciones Educativas sobre los reportes de padres de familia que no han cumplido con pagar los aportes durante dos meses consecutivos.
- 4) Disponer el descuento al aval en caso que un padre de familia no cumpla con pagar los aportes de acuerdo al procedimiento detallado en la presente Directiva.
- 5) Mantener actualizada y difundir la presente Directiva a todas las II.EE.
- 6) Sugerir propuestas para la mejora de la presente Directiva.

d.- Del Jefe del Departamento de Calidad Educativa

- 1) Sugerir propuestas para la mejora de la presente Directiva.
- 2) Coordinar con el Departamento de Economía y Finanzas y Departamento de Informática el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva.

e.- Del Jefe del Departamento Administrativo.

- 1) Deberá solicitar a DIGPE, DIAPE y DIBIE, información del Personal Militar y Civil FAP, que hayan pasado a la situación de retiro, disponibilidad, cese o proceso administrativo.
- 2) Informará al Departamento de Economía y Finanzas, la situación del Personal Militar y Civil FAP, que hayan modificado su condición laboral, para reasignar la escala de aportes que le corresponde.
- 3) Coordinar y evaluar con el Departamento de Economía y Finanzas, las solicitudes que por motivos sociales requieran exoneración o reasignación de escala para el Aporte a la Mejora Educativa.

f.- Del Jefe del Departamento de Informática.

- 1) Realizar la actualización de los pendientes económicos en la FASEFAP-WEB para la matrícula del año siguiente.
- 2) Restringir el avance de las calificaciones y los Informes del Rendimiento Académicos de los alumnos que mantengan pendientes de pago.
- 3) Mantener actualiza la plataforma FASEFAP-WEB y SIE-WEB.

g.- Del Jefe de la Oficina de Asesoría Legal

Asesorar a las II.EE el cumplimiento de las Normas Legales vigentes.

h.- Del Jefe de la Oficina de Inspectoría

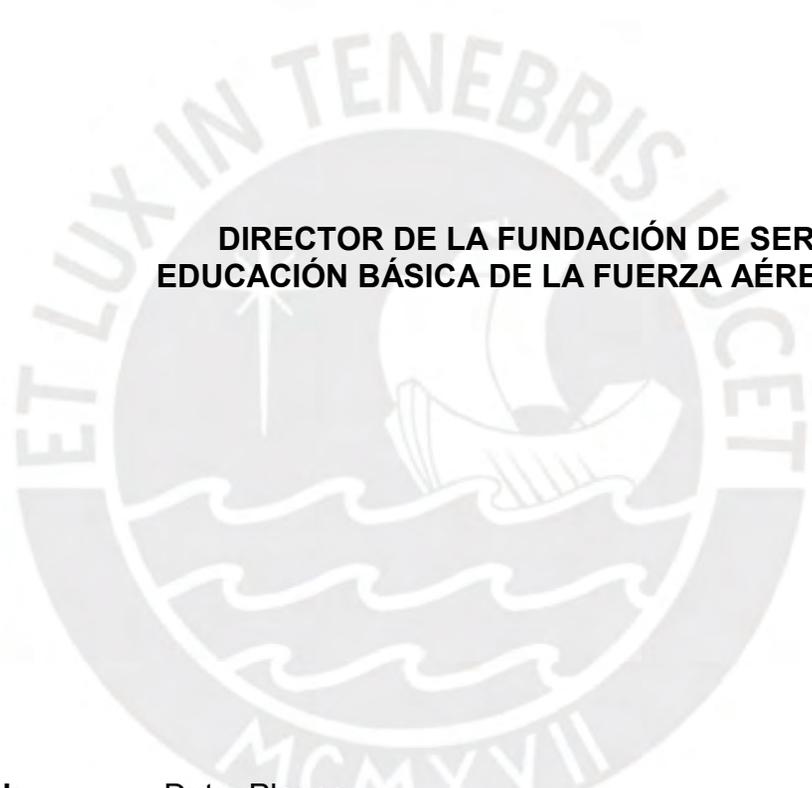
Supervisar, controlar y cautelar el estricto cumplimiento de lo normado en la presente Directiva.

i.- De los Directores de las Instituciones Educativas

- 1) Difundir la escala de Aportes a la Mejora Educativa a los padres de familia y al personal de su Institución.
- 2) Impartir las instrucciones del caso a la Oficina de Secretaria General, Matrículas y Tesorería, para su correcta aplicación.
- 3) Elevar a la FASEFAP las solicitudes por casos especiales para su evaluación y aprobación.
- 4) Remitir a la FASEFAP, la Resolución Directoral de las exoneraciones de aval.
- 5) Los Directores de las II.EE. de provincia, deberán remitir a la FASEFAP,

la Resolución Directoral de los alumnos ingresantes en el presente año, que hayan cumplido con los requisitos establecidos.

- 6) Cumplir y supervisar las disposiciones contenidas en la presente Directiva.
- 7) Supervisar y cumplir con las medidas de cobranza a los padres de familia que registren deudas pendientes de pago.
- 8) Cumplir con otras disposiciones que se le asigne.



**DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS DE
EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ**

DISTRIBUCIÓN:

Dpto. Planes
Dpto. de Economía y Finanzas
Dpto. de Calidad Educativa
Dpto. Técnico Pedagógico
Dpto. Administrativo
Dpto. de Informática
Oficina Asesoría Jurídica
Oficina de Inspectoría
II.EE. FAP (16)

Anexo 8:**DIRECTIVA CASED 170-9****Santiago de Surco,****“ECONOMIA Y FINANZAS”****“ESCALA DE APORTES A LA MEJORA EDUCATIVA
DE LOS ALUMNOS DE LA COMUNIDAD
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FAP”**

	Párrafo
OBJETO.....	1
VIGENCIA.....	2
BASE LEGAL Y NORMATIVIDAD.....	3
FINALIDAD.....	4
ALCANCE.....	5
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	6
RESPONSABILIDADES.....	7

1.- OBJETO

Establecer las normas y procedimientos que regulen los Aportes a la Mejora Educativa de los alumnos de la comunidad (Militares de otras FFAA, PNP, Militares Extranjeros sin convenio y de la comunidad en general) en las Instituciones Educativas del Sistema Educativo Escolar FAP.

2.- VIGENCIA

La presente Directiva tiene una vigencia de 12 meses a partir de la fecha de su publicación.

3.- BASE LEGAL Y NORMATIVIDAD

- a.- La Ley N° 28044 de fecha 17 de julio de 2003, “Ley General de Educación” y su Reglamento DS. 011-ED-2012, que regula los lineamientos generales de la educación en el país; rige todas las actividades educativas desarrolladas dentro del territorio nacional, por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, determina quienes son los agentes de la educación; de los contenidos de la misma, la estructura del sistema y sus niveles educativos (inicial, primaria, secundaria y superior).
- b.- La Ley N°28044 de fecha 17 de julio de 2003, “Ley General de Educación” y su Reglamento DS. 011-ED-2012, en su artículo 84° y artículo 156°, las fuentes de financiamiento de la educación pública.
- c.- La Ley N°28693 de fecha 21 de marzo del 2006, “Ley General del Sistema Nacional de Tesorería” establece que el órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería es la Dirección Nacional de Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas y como tal aprueba la normatividad, implementa y ejecuta los procedimientos y operaciones correspondiente en el marco de sus atribuciones.
- d.- La Ley N°29944 de fecha 24 de noviembre de 2017 “Ley de Reforma Magisterial, regula los incentivos para valorar la excelencia y trayectoria profesional, así como los grados académicos obtenidos por el docente”.
- e.- La Resolución Ministerial N°1158-2016-DE/VRD del 28 de octubre del 2016, en su artículo 1° se resuelve: “Reconocer que las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, Alternativa y Especial que se encuentran detalladas en el anexo que forma parte integrante de la presente Resolución, son gestionadas y administradas por las tres (03) fuerzas armadas del Sector Defensa, conforme al artículo 71° de la Ley N°28044, Ley General de Educación, concordante con el artículo 130° de su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N°011-2012-ED, quedando bajo el ámbito de aplicación de la normativa vigente del sistema educativo nacional.”
- f.- La Ordenanza FAP 155-1 vigente, que establece la organización y funcionamiento del Sistema Educativo Escolar de la Fuerza Aérea del Perú.

- g.- Directiva DIGPE 20-38 vigente, que establece la misión y estructura orgánica del Centro de Administración de Servicios Educativos FAP- CASED, considerando dentro su estructura orgánica a las instituciones educativas FAP como órganos de línea.

4.- FINALIDAD

Establecer las escalas de los Aportes a la Mejora Educativa para los alumnos de la comunidad en las Instituciones Educativas FAP.

5.- ALCANCE

A la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú. (FASEFAP) y a las Instituciones Educativas del Sistema Educativo Escolar FAP.

6.- NORMAS Y PROCEDIMENTOS

a.- De los aportes a la mejora educativa

Son aportes voluntarios de la Comunidad para mantener la calidad del servicio educativo que se les brinda a sus menores hijos en el Sistema Educativo Escolar FAP (SEE) y cumplir los reconocimientos económicos de la excelencia profesional y el desempeño destacado, que en muchos casos se desprende del trabajo realizado por el personal docente por encima de la jornada máxima de trabajo, los grados académicos obtenidos y otros.

b.- De los Conceptos comprendidos en los Aportes a la Mejora Educativa

En los aportes a la mejora educativa se consideran los siguientes conceptos:

1) **Aporte de Ingreso**

Constituye un aporte único que realiza el padre de familia por el ingreso de su menor hijo a una Institución Educativa (IE) FAP.

Este aporte se abona en **una sola cuota en el BBVA**, tiene como contraprestación la sola admisión del alumno; por tanto, una vez constituido el "ingreso", se da por cumplido el servicio; en ese sentido no tiene carácter de reembolsable.

El alumno de la comunidad reingresante y/o trasladado en el SEE FAP no abonará nuevamente la cuota de ingreso, a excepción de los traslados de una IE (CUNA) FAP a una IE (COLEGIO) FAP.

2) Aporte de Matrícula

Constituye un aporte por cada alumno antes del inicio del año escolar y es equivalente al aporte mensual a la mejora educativa.

Este concepto tiene como contraprestación la sola matrícula del alumno; por tanto, una vez constituida la “matrícula”, se da por cumplido; en ese sentido no tiene carácter de reembolsable.

Para los padres de familia de los alumnos de la comunidad, la provisión en la entidad bancaria (BBVA) se efectuará una vez realizada la PRE-MATRÍCULA, por lo que, **al día siguiente podrá realizar dicho aporte.**

3) Aporte mensual a la Mejora Educativa

Es el aporte que se abona por el servicio educativo mensual que se brinda a cada alumno de la comunidad, debiendo efectuarse diez (10) aportaciones en el año de forma mensual en el BBVA entre los meses de marzo a diciembre de acuerdo al siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE APORTES DEL AÑO 2019			
MES	VENCIMIENTO	MES	VENCIMIENTO
Marzo	31/03/20	Agosto	31/08/20
Abril	30/04/20	Setiembre	30/09/20
Mayo	31/05/20	Octubre	31/10/20
Junio	30/06/20	Noviembre	30/11/20
Julio	31/07/20	Diciembre	15/12/20

Luego de la fecha de vencimiento se procederá al cobro de interés moratorio equivalente a 0.01% por día de retraso.

En caso de solicitudes de retiro de un alumno, si el referido ha asistido a clases de cinco días a más, este aporte a la mejora educativa no será reembolsable.

En caso que el alumno no asista a clases en forma regular o solicite adelanto de evaluaciones finales por razones justificadas, no exime cumplir con los diez (10) aportes correspondientes.

c.- **De las escalas de los Aportes a la Mejora Educativa**

Los aportes determinados en todas las escalas, están sujetos a variación, previa evaluación y aprobación de la Superioridad.

Las escalas de los Aportes a la Mejora Educativa se reflejan en función a un estudio de mercado de la localidad donde funcionan las Instituciones Educativas.

Las escalas establecidas para los Aportes a la Mejora Educativa en las II.EE. FAP, son las siguientes:

Para los Aportes de Ingreso, Aporte de Matrícula y Aporte Mensual a la Mejora Educativa:

ESCALA	PADRE DE FAMILIA		APORTES
E	ALUMNOS DE LA COMUNIDAD	Militares de otras FFAA, PNP, Militares de Fuerzas Aéreas Extranjeras (sin convenio)	ANEXO A
F		Comunidad	ANEXO B
G		Casos Extraordinarios	ANEXO C

d.- **Del cambio de escalas de los Aportes a la Mejora Educativa**

Padres de familia militares de otras FFAA y PNP

El personal Militar de otras FFAA y PNP, que teniendo hijos matriculados en el Sistema Educativo Escolar FAP pasen a la Situación Militar de Disponibilidad o Retiro, se sujetarán a las siguientes condiciones:

- a) En Retiro o en situación de Disponibilidad por medida disciplinaria o sentencia judicial laboral del personal Militar con menos de 20 años de servicios, durante el tiempo que permanezcan en esta situación, abonará según Anexo "B" (Escala F) y deberán presentar un aval Militar FAP en actividad o empleado civil profesional FAP nombrado o contratado (sin sentencia judicial)
- b) En Retiro a su solicitud o por Discapacidad Psicofísica contraída fuera del servicio con menos de 15 años de servicios, abonará según Anexo "B" (Escala F) y deberán presentar un aval Militar FAP en actividad o empleado civil profesional FAP nombrado o contratado (sin sentencia judicial)
- c) En Disponibilidad por otros motivos, con menos de 12 años de servicios, abonará según Anexo "B" (Escala F) y deberán presentar un aval Militar FAP en actividad o empleado civil profesional FAP nombrado o contratado (sin sentencia judicial)
- d) Pase a Disponibilidad por otros motivos, con 15 y menos de 20 años de servicios, abonará según Anexo "B" (Escala F) y deberán

presentar un aval Militar FAP en actividad o empleado civil profesional FAP nombrado o contratado (sin sentencia judicial)

- e) En Disponibilidad o Retiro presentará una Constancia de NO ADEUDO de su Institución de lo contrario abonará según Anexo “B” (Escala F) y deberán presentar un aval Militar FAP en actividad o empleado civil profesional FAP nombrado o contratado (sin sentencia judicial)

e.- **De los Avaes de las II.EE. FAP**

- 1) Todos los padres de familia de los alumnos de la comunidad **de Lima** deberán presentar por familia a un Militar FAP en Actividad como **Aval**, (sin sentencia judicial) el mismo que se mantendrá durante toda la escolaridad del alumno.
- 2) Todos los padres de familia de los alumnos de la comunidad de las II.EE. FAP **de Provincias** deberán presentar preferentemente un Aval, a excepción de los que hayan mantenido deudas en sus aportes mensuales, en cuyo caso el aval deberá ser un Militar FAP (sin sentencia judicial) en Actividad, por familia, el mismo que se mantendrá durante toda la escolaridad del alumno.
- 3) Para los padres de familia de los alumnos de la comunidad de las II.EE. “CAP. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales.” “Camacho” y “Virgen de Loreto” - San Felipe, éste solo podrá ser Militar Oficial FAP en actividad, o Empleado Civil Profesional FAP nombrado o contratado (sin sentencia judicial).
- 4) Los padres de familia de los alumnos de la comunidad que requieran un aval, deberán presentar la siguiente documentación:
 - Carta Autorización para Afectación a la Planilla Única de Pagos – SINFA.
 - Copia del Carnet de Identidad, vigente del Aval.
 - Copia del DNI vigente, del Aval.
 - Copia de la última boleta de pago del Aval (sin sentencia judicial)

f.- **De la exoneración del Aval**

- 1) La Dirección de la IE FAP, previa evaluación, podrá exonerar del aval a los padres de familia, teniendo en consideración lo siguiente:
 - f) Puntualidad en los aportes en los dos (02) últimos años, de acuerdo al cronograma mensual.

- g) Responsabilidad académica del alumno.
 - h) Buena conducta del alumno.
 - i) Participación de los padres de familia en las actividades desarrolladas por la IE.
- 2) Los padres de familia que cumplan con los requisitos señalados, deberán presentar una solicitud simple de exoneración del aval a la Dirección de la IE.
 - 3) La Dirección verificará y evaluará cada caso a fin de determinar si el solicitante cumple con lo establecido.
 - 4) La Dirección de la IE. mediante una Resolución Directoral aprobará la exoneración del aval en caso cumplan con las condiciones indicadas.
 - 5) La exoneración será solo por un año, debiéndose efectuar el trámite de forma anual.
 - 6) La FASEFAP, a través del Departamento de Economía y Finanzas, efectuará el control correspondiente.

g.- **De la información económica para el proceso de matrícula**

1) De los Alumnos Antiguos

- a) Los padres de familia, antes de iniciar el proceso de matrícula, deberán subsanar los compromisos económicos pendientes. El Departamento de Informática del FASEFAP, según información otorgada por el Departamento de Economía y Finanzas, realizará la actualización de estos pendientes en el FASEFAP-WEB.
- b) La Encargada de matrícula de la IE, verificará que el expediente del alumno esté completo y con todos sus documentos, así como, el de sus padres y aval de acuerdo a lo estipulado en el numeral 6, sub párrafo e, de la presente Directiva.

2) De los Alumnos Postulantes

a) Requisitos para la Inscripción al Proceso de Admisión

Los padres de familia de la comunidad de las **II.EE. FAP de Lima**, deberán encontrarse debidamente registrados y presentar el Aval.

Los padres de familia de la comunidad, de las **II.EE. FAP de Provincia**, que se encuentren debidamente registrados, participarán en el proceso de admisión solo si sus padres presentan los siguientes documentos:

- (1) Copia del DNI vigente del padre y madre
- (2) Copia de la última boleta de pago
- (3) Carta de presentación de su centro de laboral indicando, el cargo que desempeña, tiempo de servicio
- (4) Copias legalizadas del Título Profesional
- (5) Copias legalizadas de las tres últimas boletas pago.
- (6) De ser propietario o empresario, deberá presentar la Declaración Jurada de Impuesto a la Renta Anual de la SUNAT.
- (7) Reporte de INFOCORP a la fecha.
- (8) Recibo de agua o luz
- (9) Voucher de pago por concepto de inscripción al proceso de admisión.

Los alumnos de la comunidad de la **II.EE. FAP de Provincia** que sean NIETOS del personal Militar FAP y Civil FAP participaran del proceso de admisión con aval, presentando los siguientes documentos:

- (1) Copia del DNI vigente del padre y madre
- (2) Reporte de INFOCORP a la fecha.
- (3) Recibo de agua o luz
- (4) Voucher de pago por concepto de inscripción al proceso de admisión

b) Requisitos para la Matrícula de Alumnos Nuevos

Los alumnos postulantes que hayan alcanzado vacante podrán iniciar el proceso de matrícula, después de haber firmado lo siguiente:

- (1) Declaración Jurada de Aspectos Generales y Condiciones Económicas (DIR. CASED 155-2, vigente).
- (2) Carta de autorización de descuento del aval según sea el caso (DIR. CASED 155-2, vigente).
- (3) **Específicos para los de otras FFAA y PNP en retiro:**

Resolución de pase a retiro de la Comandancia General de la Institución a la cual pertenece.

h.- Del incumplimiento de los Aporte a la Mejora Educativa

- 1) El Departamento de Economía y Finanzas de la FASEFAP efectuará el control y seguimiento del proceso diario de cobranzas, enviando al plantel los reportes actualizados de los deudores, a más tardar el sexto día del mes siguiente.

- 2) La Dirección de la IE FAP ejecutará las medidas de cobranzas a partir del primer mes de deuda del Aporte a la Mejora Educativa, considerando la Ley de Protección al Consumidor.
- 3) Los Directores de las II.EE. deberán informar permanentemente a los padres de familia la importancia de mantener actualizados los datos (padres y aval, si lo tuviera) en la plataforma de la FASEAFAP-WEB (Teléfono fijo del domicilio, celular, dirección, correo electrónico).
- 4) En caso de no pagar dos (02) meses consecutivos los Aportes a la Mejora Educativa, el Departamento de Economía y Finanzas de la FASEFAP cursará a los deudores (Titular y Aval) los comunicados de cobranza a través de la plataforma de EQUIFAX; al tercer mes se procederá con el descuento respectivo.
- 5) En caso de acumular cuatro meses o más de deuda, se incluirá al padre de familia o titular en INFOCORP.
- 6) El Departamento de Informática de la FASEFAP, según información del Departamento de Economía y Finanzas, realizará la actualización de los pendientes económicos en el FASEFAP-WEB para la matrícula del año siguiente.
- 7) Los padres de familia de la comunidad que mantengan deudas del año académico anterior, no podrán efectuar la matrícula de sus menores hijos, excepto si cancelan la deuda total; asimismo deberán presentar un Aval.
- 8) En los casos de deuda del Aporte Mensual a la Mejora Educativa, la IE informará en forma verbal sobre las calificaciones, previa solicitud escrita del padre de familia.

h.- Disposiciones Complementarias

1) Servicio de Extensión Educativa

Para alumnos de la comunidad que requieran el SEED se les asignará la Escala que corresponda.

2) Asignación de Becas

Los alumnos podrán ser beneficiados con becas, de acuerdo a lo normatividad vigente y otros que se consideren especiales autorizados por la Dirección de la FASEFAP. Estas becas exoneran del pago del Aporte mensual a la mejora educativa más no de los otros conceptos señalados en la norma.

3) **Militares Extranjeros (sin convenio)**

Los Agregados Militares Aéreos (sin convenio) **y de otras FFAA extranjeras** que se encuentran en el Perú por motivos de servicio oficial, se acogerán a los aportes según anexo "B" (Escala F).

- i.- Los casos no contemplados en la presente Directiva serán resueltos por el Director de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú.

8.- RESPONSABILIDADES

a.- Del Subdirector de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú.

Supervisar el estricto cumplimiento de la presente Directiva.

b.- Del Jefe del Departamento de Planes

Mantener actualizada y difundir la presente Directiva a todas las II.EE

c.- Del Jefe del Departamento de Economía y Finanzas

- 1) Cumplir y exigir el cumplimiento con lo dispuesto en la presente Directiva en el ámbito de su competencia.
- 2) Disponer y supervisar el cobro adecuado de los aportes por los conceptos establecidos en las respectivas escalas indicadas en la presente Directiva.
- 3) Coordinar con los Directores de las Instituciones Educativas sobre los reportes de padres de familia que no han cumplido con pagar los aportes durante dos meses consecutivos.
- 4) Disponer el descuento al aval en caso que un padre de familia no cumpla con pagar los aportes de acuerdo al procedimiento detallado en la presente Directiva.
- 5) Sugerir propuestas para la mejora de la presente Directiva.

d.- Del Jefe del Departamento de Calidad Educativa

- 1) Sugerir propuestas para la mejora de la presente Directiva.
- 2) Coordinar con el Departamento de Economía y Finanzas y el Departamento de Informática, el cumplimiento de lo dispuesto en la

presente Directiva.

e.- Del Jefe del Departamento Administrativo.

- 1) Coordinar y evaluar con el Departamento de Economía y Finanzas, las solicitudes los casos extraordinarios (Anexo C), que requieran exoneración o reasignación de escala para el Aporte a la Mejora Educativa para la aprobación del Director de la FASEFAP.
- 2) Elaborar las Resoluciones Directorales de los casos aprobados para el otorgamiento de Becas.

f.- Del Jefe del Departamento de Informática.

- 1) Realizar la actualización de los pendientes económicos en la FASEFAP-WEB para la matrícula del año siguiente.
- 2) Restringir los Informes del Rendimiento Académicos de los alumnos que mantengan pendientes de pago.

- 3) Mantener actualizada la plataforma FASEFAP-WEB y SIE-WEB.

g.- Del Jefe de la Oficina de Asesoría Legal

Asesorar a las II.EE. el cumplimiento de las Normas Legales vigentes.

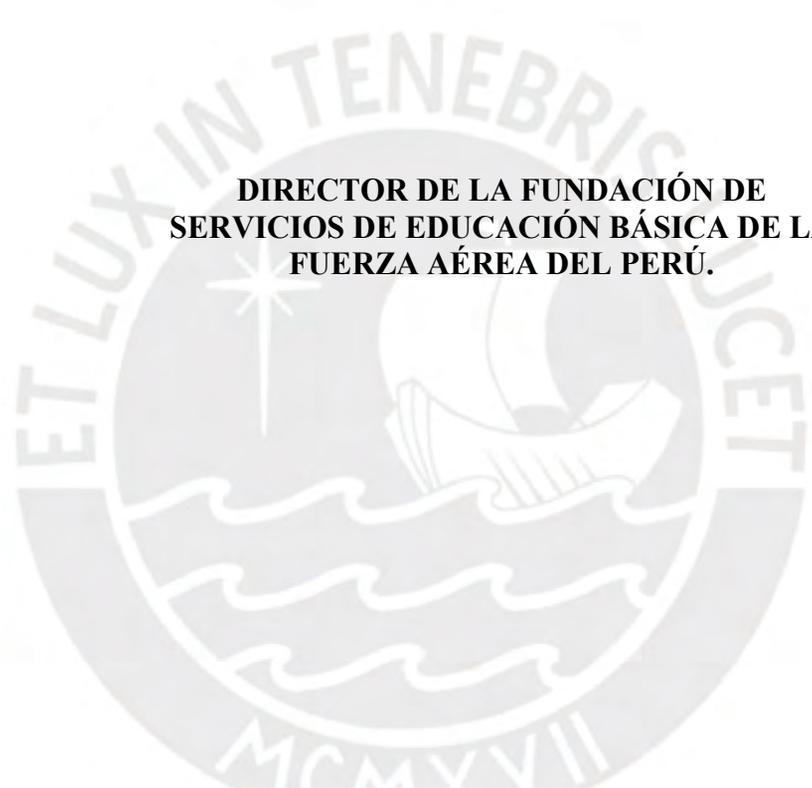
h.- Del Jefe de la Oficina de Inspectoría

Supervisar, controlar y cautelar el estricto cumplimiento de lo normado en la presente Directiva.

i.- De los Directores de las Instituciones Educativas

- 1) Difundir la escala de aportes a la mejora educativa a los padres de familia y al personal de su Institución.
- 2) Impartir las instrucciones del caso a la Oficina de Secretaria General, Matrículas y Tesorería, para su correcta aplicación.
- 3) Elevar a la FASEFAP las solicitudes por casos especiales para su evaluación y aprobación.
- 4) Remitir a la FASEFAP, la Resolución Directoral de las exoneraciones de Aval.
- 5) Los Directores de las II.EE. de Provincia, remitir a la FASEFAP la Resolución Directoral de los alumnos ingresantes en el presente año, que hayan cumplido con los requisitos establecidos.

- 6) Cumplir y supervisar las disposiciones contenidas en la presente Directiva.
- 7) Supervisar y cumplir con las medidas de cobranza a los padres de familia que registren deudas pendientes de pago.
- 8) Cumplir con otras disposiciones que se le asigne.



**DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN DE
SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA
FUERZA AÉREA DEL PERÚ.**

DISTRIBUCIÓN: Dpto. Planes
Dpto. de Economía y Finanzas
Dpto. de Calidad Educativa
Dpto. Técnico Pedagógico
Dpto. Administrativo
Dpto. de Informática
Oficina de Asesoría Legal
Oficina de Inspectoría
II.EE. FAP (16)

Anexo 9:**DIRECTIVA CASED 170-9**

Santiago de Surco,

“CONTRATACIONES”**“PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS CON FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LA APORTACIÓN A LA MEJORA EDUCATIVA (AME)”**

	Párrafo
OBJETO.....	1
GENERALIDADES.....	2
FINALIDAD	3
ALCANCE.....	4
PROCEDIMIENTO.....	5
RESPONSABILIDADES	7

1.- OBJETO

Establecer las normas y procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo, las contrataciones aprobadas por el Comité Logístico de Aportación a la Mejora Educativa (CL-AME) de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú (FASEFAP), a fin de atender las necesidades en Bienes, Servicios y Obras que requieran las Instituciones Educativas FAP.

2.- GENERALIDADES

- a. La Constitución Política del Perú, en su Artículo 1, establece que la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado. Asimismo, en su Artículo 44.- Deberes del Estado, establece promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.
- b. De acuerdo a la evaluación y opinión técnica emitida por la Dirección de Economía con Oficio NC_170_DEDI-N°2219 del 12 de agosto 2014, concluye que la fuente de financiamiento de la Aportación a la Mejora Educativa (AME) son recursos y peculiaridades en razón de su contribución al funcionamiento de actividades que gravitan sobre aspectos de particular importancia para el bienestar del personal FAP y sus familiares directos, recomendando su uso y ejecución como aporte voluntario.
- c. Con Orden del Día se nombra a los miembros del Comité Logístico de Aportación a la Mejora Educativa (CL-AME).
- d. Se denomina fuente de financiamiento de la Aportaciones a la Mejora Educativa (AME), aquellos recursos provenientes de los aportes que se abona por el servicio educativo mensual que se brinda a cada alumno FAP como de la Comunidad.

3.- FINALIDAD

Garantizar el correcto uso de los aportes por concepto de la Aportación a la Mejora Educativa (AME).

4.- ALCANCE

El presente POV será de aplicación del presidente de la Junta de Administración de Aportaciones a la Mejora Educativa (AME) de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú (FASEFAP), a los miembros del Comité Logístico de la Aportación a la Mejora Educativa (CL-AME) del FASEFAP, a las Instituciones Educativas, Jefes de Departamento, Oficinas, y a todo el Personal Militar y Civil que participe en cualquiera de las fases de los diversos procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras que se realice con la fuente de financiamiento de la Aportación a la Mejora Educativa (AME).

5.- PROCEDIMIENTOS

Los mecanismos de control para la administración de la fuente de financiamiento de la AME, serán realizados por la Oficina de Inspectoría de la Fundación de Servicios de Educación Básica de la Fuerza Aérea del Perú (FASEFAP).

Para la contratación de bienes y servicios y obras se evitarán las exigencias y formalidades costosas e innecesarias que no sean objeto de la contratación.

La contratación de bienes, servicios y obras serán realizadas aplicando los criterios de simplicidad, austeridad, concentración y ahorro en el uso de los recursos. Se evitarán las exigencias y formalidades costosas e innecesarias que no son objeto de la contratación.

El CL-AME de la FASEFAP será nombrado anualmente mediante Orden de Día de la FASEFAP, y llevará a cabo la ejecución de los requerimientos y estará conformada por los siguientes miembros:

Titulares

1. Presidente : El Sub Director de la FASEFAP
2. Vocal : El Jefe del Departamento de Logística
3. Vocal : El Jefe del Departamento Administrativo

Suplentes

1. Presidente : El Jefe de la Oficina de Planes y Programas
2. Vocal : El 2do. Jefe del Departamento de Logística
3. Vocal : El 2do. Jefe del Departamento Administrativo

El CL-AME, se reunirá para ejecutar las Contrataciones de Bienes y Servicios de su competencia con la finalidad de mantener y/o incrementar el bienestar del personal.

Para cada sesión es necesario el 100% de presencia de los miembros del CL-AME.

Las Contrataciones se realizarán de acuerdo a los topes asignados para cada año fiscal de la siguiente manera:

1. Contratación Tipo "A": Montos menores a S/. 62,250.00 Soles, será efectuada directamente por el Jefe del Departamento de Logística.
2. Contratación Tipo "B": Montos mayores a S/. 62,500.00 Soles, serán efectuados por el CL-AME.

El CL-AME podrá solicitar el asesoramiento de personal técnico o especialista en caso de ser necesario para la ejecución de los procesos de selección.

El CL-AME realizará las contrataciones de acuerdo a los siguientes procedimientos:

a. De los Actos Preparatorios

- 1) El Área Usuaria remitirá al Departamento de Logística sus requerimientos, los cuales deberán contener Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia, teniendo la opción de remitir

una cotización referencial.

- 2) El Departamento de Logística será la encargada de recepcionar los requerimientos presentados por las diferentes dependencias teniendo en cuenta la prioridad de las necesidades, la disponibilidad presupuestal para proceder a solicitar su aprobación y realizar el estudio de mercado respectivo. El cual tendrá que considerar los precios históricos del servicio o bien requerido (de existir con un máximo 01 año de antigüedad) y por lo menos 02 cotizaciones actualizadas con una antigüedad no mayor a 03 meses (solo contrataciones Tipo "B").
- 3) El Departamento de Logística remitirá al Directos de la FASEFAP, el Expediente de Contrataciones conteniendo el requerimiento del Área Usuaría y el Valor Referencial obtenido, a fin de que formule el Memorándum, aprobando el Expediente de Contratación.
- 4) Finalmente, el Departamento de Logística ejecutara el proceso de contratación, si le corresponde (Tipo "A") y/o remitirá el Expediente de Contrataciones al CL-AME (Tipo "B"), a fin de efectuar el procedimiento de contratación.

b. Del Proceso de Contratación

1) CONTRATACION TIPO "A"

Para las Contrataciones con montos menores a S/: 62,250.00

- a) El Jefe del Departamento de Logística dispondrá a la sección Adquisiciones remitir invitaciones a través de correo electrónico o mediante carta de invitación escrita, a uno (01) o más proveedoras, según corresponda, en atención a la oportunidad, al monto y características de la contratación.
- b) El Jefe del Departamento de Logística evaluará la proforma, cotización o propuesta económica presentada por el proveedor, tomando en cuenta que el precio que oferte, sea acorde con los precios del mercado y cumpla obligatoriamente con los requisitos consignados en el requerimiento.
- c) La adjudicación de la Buena Pro, será a través de una Carta de Adjudicación firmada por el Jefe del Departamento de Logística y entregada al proveedor, vía correo electrónico o presencial.
- d) El Expediente de Contratación Tipo "A" contendrá los siguientes documentos:

- (1) Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas
- (2) Una (1) Cotización.
- (3) Memorándum de Aprobación de Director de la FASEFAP.
- (4) Orden de Compra y/o Prestación de Servicio.
- (5) Acta de Recepción y Conformidad.

2) CONTRATACION TIPO "B"

Para las Contrataciones con montos mayores a S/: 62,250.00

- a) El CL-AME, recibe el Expediente de Contrataciones y confecciona las cartas de invitación a los proveedores para su participación.
- b) La Carta de Invitación cursada a los participantes tendrá en cuenta las Especificaciones Técnicas y/o Términos de Referencia, la misma que podrá ser remitida vía correo electrónico u otro medio.
- c) El Proceso de Contrataciones tendrá las siguientes etapas:
 - (1) Convocatoria e Invitación a Proveedores.
 - (2) Registro de Participantes.
 - (3) Presentación de propuestas.
 - (4) Calificación y evaluación de propuestas.
 - (5) Otorgamiento de la Buena Pro.
- d) CL-AME, podrá considerar los siguientes factores de evaluación: Precio, Plazo de entrega, Garantía comercial, Experiencia del postor, Mejoras al bien o servicio, Cumplimiento con las características y condiciones establecidas en las Bases.
- e) Los Postores presentarán sus Propuesta Técnica y económica en un plazo de acuerdo al cronograma establecido en las Bases.
- f) El CL-AME, podrá tener asesorías de personal especialista quienes podrán evaluar y determinar el cumplimiento de los requerimientos técnicos mínimos o especificaciones técnicas para pasar a la etapa de evaluación económica.
- g) El CL-AME preparará el cuadro comparativo y realizará la calificación de acuerdo a los ponderados establecidos en las Bases y elaborará y suscribirá el Acta de Otorgamiento de la Buena Pro al postor ganador.
- h) El Expediente de Contratación Tipo "B" contendrá los siguientes documentos:
 - (1) Solicitud de Requerimiento de Bienes y/o Servicio.
 - (2) Especificaciones Técnicas, Memoria Descriptiva o Términos de Referencia y/o Expediente Técnico.

- (3) Cotizaciones para el estudio de mercado (2 o más).
- (4) Cuadro determinante de Valor Referencial (Estudio de Mercado)
- (5) Oficio solicitando aprobación de expediente de inicio.
- (6) Memorándum de aprobación de Bases.
- (7) Acta de Instalación elaboración de Bases.
- (8) Oficio solicitando aprobación de Bases.
- (9) Memorándum de aprobación de Bases.
- (10) Carta de Invitación a Proveedores (3).
- (11) Presentación de Propuesta.
- (12) Consulta de RUC de la SUNAT (proveedor).
- (13) Propuesta Económica.
- (14) Cuadro Comparativo.
- (15) Acta de Adjudicación.
- (16) Carta de Adjudicación y/o Otorgamiento de la Buena Pro.
- (17) Orden de Compra y/o Prestación de Servicio.
- (18) Acta de Recepción y Conformidad.

3) GIRO POR ENCARGO

- a) Destinado para el pago de obligaciones producto de imprevistos o situaciones de emergencia las cuales tendrá que ser aprobadas por el Director de la FASEFAP.
- b) Será mediante cheque o giro bancario al personal designado.
- c) La ejecución del gasto es responsabilidad directa y exclusiva de la persona a la que se le habilita los fondos.
- d) El monto máximo será de 3UIT.

c. De la ejecución contractual

- 1) Esta fase comprende desde la entrega de la Orden de Compra o Prestación de Servicio hasta la recepción y conformidad del bien o servicio y el pago al proveedor adjudicatario.
- 2) El Jefe del Departamento de Logística notificara al proveedor seleccionado y le entregara un ejemplar de la Orden de Compra u Orden de Prestación de Servicio según corresponda.
- 3) Para el caso de las Contrataciones Tipo "A" los plazos inician al día siguiente de recibir la Orden de Compra u Prestación de Servicio.
- 4) Para el caso de las Contrataciones Tipo "B" los plazos inician al día siguiente de la firma del contrato.
- 5) La firma de contrato en las contrataciones s Tipo "B" se dará entre un (01) día y diez (10) días hábiles como máximo.

- 6) Si el postor no suscribiese el contrato en el plazo establecido, perderá automáticamente la buena pro otorgándosele al postor que ocupó el segundo lugar de ser el caso.
- 7) El Departamento de Logística confeccionará el Acta de Conformidad y Recepción, conforme al bien o servicio contratado. Para el caso de servicios u obras se deberá adjuntar obligatoriamente las tomas fotográficas impresas, donde se visualice el antes, el durante e el después de los trabajos realizados.

d. Del Pago

El Pago de las obligaciones podrá efectuarse contra entrega dentro de los diez (10) días hábiles siguientes de la conformidad.

6.- RESPONSABILIDADES

a. Del Jefe del Departamento de Planes y Programas

Efectuar las acciones necesarias para la actualización del presente POV:

b. Del Presidente del Comité Logístico de AME

- 1) Cumplir con los procedimientos de contratación de bienes y servicios establecidos en el presente POV.
- 2) Velar por la custodia de los expedientes de contrataciones de bienes y servicios.

c. Del Jefe del Departamento de Finanzas

- 1) Calendarizar y programar presupuestalmente las órdenes de compra y/o prestaciones de servicio para el pago con cargo al Presupuesto AME.
- 2) Disponer al Jefe de la Sección Tesorería el giro de cheques y pagos a los proveedores por compromisos contraídos con Presupuesto AME.

d. Del Jefe de la Oficina de Inspectoría

Verificar el estricto cumplimiento a lo dispuesto en el presente POV.

e. Del Jefe del departamento de Logística

- 1) Confeccionar las Órdenes de Compra y Prestaciones de Servicio con cargo al Presupuesto AME.
- 2) Llevar numeración correlativa correspondiente a las Órdenes de Compra y prestaciones de Servicio.

- 3) Comunicar al encargado de la Sección Almacenes sobre la Ordenes de Bienes aprobadas para el internamiento del material correspondiente.

**DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN DE SERVICIOS DE
EDUCACIÓN BÁSICA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ**

DISTRIBUCIÓN:

Dpto. Planes
Dpto. de Economía y Finanzas
Dpto. de Logística
Oficina de Inspectoría



Tabla N°5: Programación mensual de ingresos AME AF-2019.

CAPTACIÓN DE INGRESOS AME AF-2019		
	MESES	IMPORTE
1	ENERO	183,902.36
2	FEBRERO	426,136.61
3	MARZO	872,752.83
4	ABRIL	830,242.92
5	MAYO	831,900.31
6	JUNIO	863,482.01
7	JULIO	922,335.88
8	AGOSTO	837,357.82
9	SETIEMBRE	839,873.16
10	OCTUBRE	946,894.46
11	NOVIEMBRE	839,357.82
12	DICIEMBRE	838,357.82
	TOTAL S/	9,232,594.00

Nota: Programación proyectada de ingresos por concepto de AME, fuente: Departamento de Economía y Finanzas de CASSED, presentada en febrero 2019, para la aprobación del Presupuesto Anual.

Tabla N°6: Programación mensual de ingresos RDR AF-2019.

CAPTACIÓN DE INGRESOS RDR AF-2019		
	MESES	IMPORTE
1	ENERO	2,912,253.92
2	FEBRERO	871,461.00
3	MARZO	869,821.00
4	ABRIL	906,078.00
5	MAYO	1,258,871.00
6	JUNIO	882,761.00
7	JULIO	861,266.00
8	AGOSTO	1,205,871.00
9	SETIEMBRE	896,532.00
10	OCTUBRE	985,964.00
11	NOVIEMBRE	330,871.00
12	DICIEMBRE	260,871.00
	TOTAL S/	12,242,620.92

Nota: Programación proyectada de ingresos por concepto de RDR, fuente: Departamento de Economía y Finanzas de CASED, presentada en febrero 2019, para la aprobación del Presupuesto Anual. Fuente: CASED

Tabla N°7: Programación mensual de ingresos RDR AF-2019.

DESCRIPCIÓN	IMPORTE
INGRESOS AF-2019	12,242,620.92
APORTE RDR FAP 10%	(-)1,224,262.09
IGV 18%	(-)23,481.36
INGRESOS NETOS	10,994,887.47

Nota: Programación proyectada de ejecución de ingresos por concepto de RDR, fuente: Departamento de Economía y Finanzas de CASED, el total de ingresos captados asciende a S/ 12,242,620.92 Soles del cual se deduce el aporte a la FAP del 10% y la deducción del IGV 18%, dando un total de S/ 10,994,887.47 Soles. Fuente: CASED.

Tabla N°8: Alumnos de la comunidad (extra FAP) a nivel nacional

N°	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	LUGAR	N° DE ALUMNOS
1	CAP FAP JOSÉ QUIÑONES G.	LIM	454
2	TC FAP MANUEL POLO J.	LIM	348
3	JOSE VELARDE VARGAS	TYL	277
4	SAMUEL ORDÓÑEZ V.	PIU	176
5	RENÁN ELÍAS OLIVERA	CIX	108
6	RENÉ GARCÍA CASTELLANO	PIO	237
7	RAÚL LEGUIA DRAGO	AQP	59
8	CÉSAR FAURA GOUBET	JOY	85
9	FRANCISCO SECADA V.	IQT	234
10	CEBE OSCAR MUÑOZ G.	LIM	19
11	CUNA CAMACHO	LIM	36
12	CUNA V. DE LORETO - SEMAN	LIM	5
13	CUNA SAN GABINO	LIM	20
14	CUNA SANTA MERCEDES	LIM	18
15	CUNA V. LORETO-SAN FELIPE	LIM	5
TOTAL S/.			2,081

Nota: Número de alumnos con padres de la comunidad (extra FAP), fuente: Departamento de Economía y Finanzas de CASED, noviembre 2019.

Tabla N°9: Cuentas por cobrar alumnos FAP AF-2019

N°	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	LUGAR	IMPORTE
1	CAP FAP JOSÉ QUIÑONES G.	LIM	35,786.33
2	TC FAP MANUEL POLO J.	LIM	68,862.64
3	JOSE VELARDE VARGAS	TYL	1,351.99
4	SAMUEL ORDÓÑEZ V.	PIU	3,235.32
5	RENÁN ELÍAS OLIVERA	CIX	1,879.00
6	RENÉ GARCÍA CASTELLANO	PIO	3,519.00
7	FRANCISCO SECADA V.	IQT	5,292.19
8	CEBE OSCAR MUÑOZ G. COESMG	LIM	522.00
9	CUNA CAMACHO	LIM	1,958.50
10	CUNA V. DE LORETO – SEMAN	LIM	9,095.34
11	CUNA SAN GABINO	LIM	3,500.00
12	CUNA SANTA MERCEDES	LIM	5,554.95
13	CUNA V. LORETO-SAN FELIPE	LIM	5,285.00
TOTAL S/			145,842.26

Nota: Cuentas pendientes de cobranza al Personal Militar y Civil FAP con hijos estudiando en las IEFAP, Fuente: CASED.

Tabla N°10: Cuentas por cobrar alumnos extra FAP AF-2019

N°	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	LUGAR	ALUMNOS	IMPORTE
1	CAP FAP JOSÉ QUIÑONES G.	LIM	454	342,874.00
2	TC FAP MANUEL POLO J.	LIM	348	179,305.19
3	JOSE VELARDE VARGAS	TYL	277	46,100.00
4	SAMUEL ORDÓÑEZ V.	PIU	176	21,780.00
5	RENÁN ELÍAS OLIVERA	CIX	108	13,830.00
6	RENÉ GARCÍA CASTELLANO	PIO	237	33,514.98
7	RAÚL LEGUIA DRAGO	AQP	59	7,970.00
8	CÉSAR FAURA GOUBET	JOY	85	8,390.00
9	FRANCISCO SECADA V.	IQT	234	38,550.00
10	CEBE OSCAR MUÑOZ G.	LIM	19	9,200.00
11	CUNA CAMACHO	LIM	36	10,030.00
12	CUNA V. DE LORETO – SEMAN	LIM	5	695.00
13	CUNA SAN GABINO	LIM	27	4,810.00
14	CUNA SANTA MERCEDES	LIM	18	4,795.00
15	CUNA V. LORETO-SAN FELIPE	LIM	5	1,800.00
TOTAL S/.			2,088	723,644.17

Nota: Cuentas pendientes de cobranza a los padres de la comunidad (extra FAP) con hijos estudiando en las IEFAP, Fuente: CASAD.

Tabla N°11: Matriz de Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Universo poblacional de socios fijos. • Régimen salarial del Personal Militar y Civil FAP fijo. • Ingresos fijos con tendencia positiva. • Apoyo y soporte logístico de la Fuerza Aérea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inoportunidad en la atención de los requerimientos de las IEFAP. • No existen funcionarios de CASED con perfil para brindar los servicios del FASEFAP • Falta de socialización de los beneficios del FASEFAP. • Dependencia presupuestaria y financiera de CASED.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de bienestar eficiente y eficaz a los socios. • Incrementar los ingresos al obtener mayores estándares de calidad educativa. • Facilidades para operar en instalaciones adecuadas. • Socialización de los beneficios a los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza de socios ante el paradigma de lo innovador. • Porcentaje de descuento por aportes a las pensiones se mantiene desde el 2014. • Fondos permanecen en la cuenta Única del Tesoro del Ministerio de Economía y Finanzas.

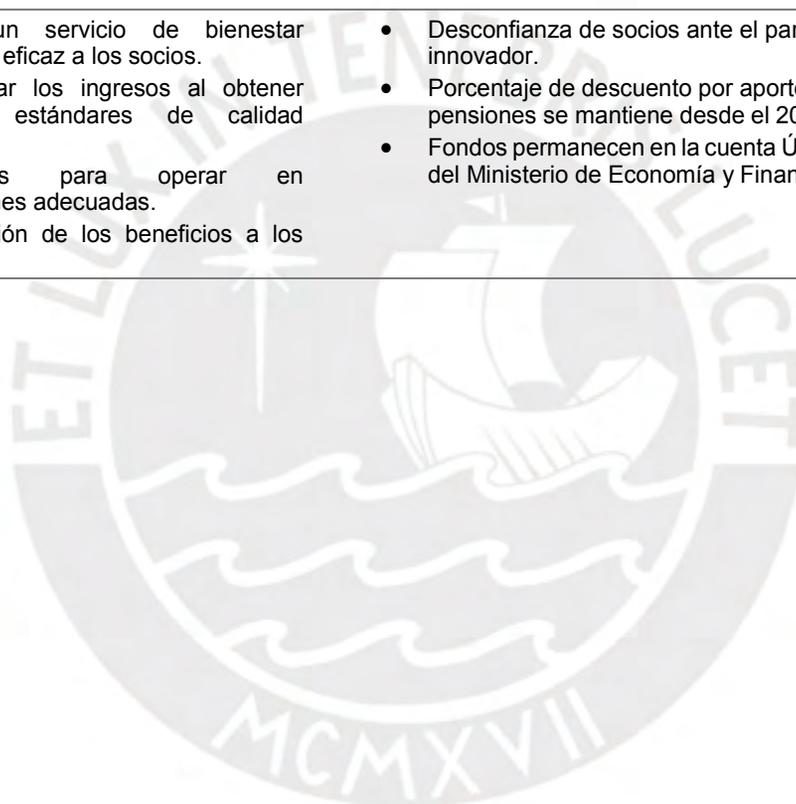


Tabla N°12: Ingresos de CASED AF-2019

N°	II.EE.	UBICACIÓN	CANT. ALUM	IMPORTE FAP	IMPORTE COMUNIDAD	TOTAL
1	CAP FAP JOSÉ QUIÑONES G.	LIMA	1325	2,413,248.26	3,513,909.71	5,927,157.97
2	TC FAP MANUEL POLO J.	LIMA	2483	3,226,847.93	1,796,245.69	5,023,093.62
3	CEBE OSCAR MUÑOZ G. COESMG	LIMA	39	37,372.00	129,960.00	167,332.00
4	CUNA CAMACHO	LIMA	120	231,466.17	84,335.00	315,801.17
5	CUNA V. DE LORETO – SEMAN	LIMA	187	471,926.14	225,778.67	697,704.81
6	CUNA SAN GABINO	LIMA	168	366,126.40	98,731.51	464,857.91
7	CUNA SANTA MERCEDES	LIMA	55	94,071.80	36,400.00	130,471.80
8	CUNA V. LORETO-SAN FELIPE	LIMA	54	147,853.53	28,040.00	175,893.53
9	JOSE VELARDE VARGAS	TALARA	419	234,521.54	860,065.10	1,094,586.64
10	SAMUEL ORDÓÑEZ V.	PIURA	492	626,962.78	542,100.68	1,169,063.46
11	RENÉ GARCÍA CASTELLANO	PISCO	410	289,005.00	764,833.96	1,053,838.96
12	FRANCISCO SECADA V.	IQUITOS	422	386,157.78	638,524.52	1,024,682.30
13	RENÁN ELÍAS OLIVERA	CHICLAYO	310	323,908.00	343,465.12	667,373.12
14	RAÚL LEGUIA DRAGO	AREQUIPA	131	114,752.00	185,388.93	300,140.93
15	CÉSAR FAURA GOUBET	LA JOYA	218	213,827.00	176,753.60	390,580.60
16	CEPTRO	LIMA	50	0.00	19,200.00	19,200.00
CAPTACIÓN INGRESOS 2019			6833	9,178,046.33	9,443,732.49	18,621,778.82
CUENTAS POR COBRAR 2018				54,547.67	1,551,154.98	1,605,702.65
TOTAL INGRESOS 2019				9,232,594.00	10,994,887.47	20,227,481.47

Nota: Captación de ingresos AF-2019 de aportes por concepto de pensiones del Personal Militar y Civil FAP con hijos estudiando en las IEFAP y de padres de la comunidad (extra FAP). Considera el gráfico las cuentas por cobrar AF-2018.
Fuente: CASED

BIBLIOGRAFIA:

- Abreu Quintero, José Luis (2011). *Innovación social: Conceptos y etapas*. *Daena: International journal of good conscience*, 6(2). pp.134-138. ISSN 1870-557X.
- Banco Central de Reserva del Perú (2011). *Glosario de Términos Económicos*. www.bcrp.gob.pe › docs › Publicaciones › Glosario › Glosario-BCRP.
- Cavassa, C. R. (2002). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Editorial Limusa.
- Constitución Política del Perú del año 1993.
- Código Civil aprobado mediante Decreto Legislativo N°295 del 24 de julio de 1984.
- Código Tributario aprobado mediante Decreto Supremo N°133-2013-EF del 22 de junio del 2013 y normas modificatorias del 13 de setiembre del 2018.
- Decreto Legislativo N°1134, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
- Decreto Legislativo N°1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú.
- Decreto Legislativo N°1134, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
- Decreto Legislativo N°1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú.
- Decreto Supremo 009-2005-ED, que aprueba el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.
- Decreto Supremo 028-2007-ED, que aprueba el Reglamento de gestión de los Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales en las Instituciones Educativas.
- Decreto Supremo 017-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación
- Decreto Supremo 011-2014-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N°1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú.
- Decreto Supremo N°017-2014-DE del 23 de diciembre de 2014, Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea del Perú.
- Directiva DIGPE 20-38, Organización del Centro de Administración de Servicios Educativos (CASED).
- Escorsa, P. Valls, J. (2001). *Tecnología e Innovación en la Empresa*. Universidad Politécnica de Cataluña – Alfa Omega.
- Española, R. A., & Madrid, E. (1970). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 19). Espasa-Calpe
- Grudemi (2017). *Enciclopedia Económica*. Sitio web: <https://grudemi.com>

- Helmut Sy Corvo (2018). *Gestión Administrativa: Funciones y Procesos*, lifeder.com
- Ley N°28044, Ley General de Educación y reglamento.
- Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado
- Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- Marie Rankin Clarke (1985) *“Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles”* Harper & Row.
- Mariana Mazzucato (2014). *El Estado emprendedor mitos del sector público frente al sector privado*, Barcelona pp81.
- Ordenanza FAP 20-38 del 12-03-2010 “Dirección de Administración de los Centros Educativos de la Fuerza Aérea Del Perú”, establece como misión “Administrar las actividades educativas y administrativas del Sistema Educativa Escolar de la Fuerza Aérea del Perú, a fin de lograr con óptima calidad la formación del educando en los aspectos académico, cultural, moral, civil patriótico y deportivo, que le permita acceder a una educación superior de alto nivel, contribuyendo al bienestar del Personal Militar FAP”.
- Ordenanza FAP 155-1 “Servicio Educativo” Sistema Educativo Escolar de la FAP.
- Ordenanza FAP 155-2 “Servicio Educativo” Evaluación Integral en el Sistema Educativo Escolar FAP.
- OSCE, (2012) Ley de Contrataciones y su Reglamento.
- OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. Contaduría y Administración, (216).
- OCDE. (2005) Manual de Oslo.
- Resolución Ministerial N°0165-2018 DE/SG del 07 de febrero de 2018 que aprueba la Directiva General N 002-MINDEF-SG-VPD/DIGEDOC del “Sistema Educativo del Sector Defensa”.
- Resolución Ministerial N°1158-2016-DE/VRD del 28 de octubre del 2016, que resuelve reconocer que las Instituciones Educativas de Educación básica regular, Alternativa y Especial.
- Resolución Ministerial N°0165-2018 DE/SG, que aprueba la Directiva General 002-2018-MINDEF- SG-VPD/DIGEDOC Servicio Educativo del Sector Defensa
- Resolución Comandancia General N°1005-CGFA.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). *The theory of Economic Development*. Harvard University Press.

- Víctor Zavala (2019). "Tratamiento tributario de entidades sin fines de lucro", Las asociaciones y fundaciones privadas reguladas por el Código Civil, La Cámara Sitio web: <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps>

