



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
UNIDAD DE POSGRADO**

**GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DISEÑO  
ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICAS -  
CAJAMARCA, 2020**

**PRESENTADA POR  
ROLAND JUNIOR ESTELA RODRÍGUEZ**

**ASESOR  
JAIME AGUSTIN SANCHEZ ORTEGA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO  
(MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA)**

**LIMA – PERÚ**

**2022**



**CC BY**

**Reconocimiento**

El autor permite a otros distribuir y transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA**

**TESIS  
GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL  
DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
PEDAGÓGICA PÚBLICAS - CAJAMARCA, 2020**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:  
ROLAND JUNIOR ESTELA RODRÍGUEZ**

**ASESOR:  
DR. JAIME AGUSTIN SANCHEZ ORTEGA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO  
(MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA)**

**LIMA, PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres a quienes aprecio y respeto enormemente. Les agradezco por su amor y apoyo. Gracias a Soledad Rodríguez León y Rolando Estela Terrones por ayudarme a ser una mejor persona y un mejor profesional. A ustedes les dedico, con mucho cariño, todo el esfuerzo que representó esta tesis.

**Roland Estela Rodríguez**

## ÍNDICES

### Índice de contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	9
Introducción.....	11
Capítulo I Marco teórico .....	16
2.1 Antecedentes de la tesis	16
2.2 Bases teóricas	19
2.2.1. Evolución de la gestión por procesos y el diseño organizacional ....	20
2.2.2. Gestión por Procesos.....	23
2.2.3. Diseño Organizacional.....	28
2.2.4. Relación de la Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional....	34
2.3 Definición de términos básicos	42
Capítulo II: Hipótesis y categorías de estudio .....	45
Capítulo III Metodología de la investigación.....	50

Capítulo IV Resultados.....	57
4.1. Validación de instrumentos de recojo de información mediante juicio de expertos	58
4.2. Resultados obtenidos mediante el análisis documental	60
4.3. Resultados obtenidos mediante <i>focus group</i>	68
4.4. Resultados obtenidos mediante entrevistas a profundidad	76
4.5. Comparación de resultados obtenidos	86
4.6. Análisis de las hipótesis mediante los resultados obtenidos	95
Capítulo V Discusión de resultados.....	103
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	110
Fuentes de información .....	112
Anexos .....	121
Anexo N° 1: Matriz de consistencia de la tesis	122
Anexo N° 2: Hojas de Juicio de Expertos	124
Anexo N° 3: Hojas del análisis documental de instrumentos de gestión institucional	130
Anexo N° 4: Hojas de respuestas de <i>focus group</i>	190
Anexo N° 5: Hojas de respuesta de entrevistas a profundidad	196

## Índice de tablas

Tabla 1. Definición de la categoría Gestión por Procesos.....	47
Tabla 2. Definición de la categoría Diseño Organizacional .....	47
Tabla 3. Sub ítems para la categoría Gestión por Procesos .....	48
Tabla 4. Sub ítems de la categoría Diseño Organizacional.....	49
Tabla 5. Datos de las instituciones de la muestra .....	54
Tabla 6. Datos de los expertos que validaron los instrumentos de recojo de información.....	58
Tabla 7. Evaluación del juicio de expertos .....	59
Tabla 8. Observaciones emitidas en el juicio de expertos.....	59
Tabla 9. Participantes, fecha y hora de <i>focus group</i> .....	68
Tabla 10. Directivos, mandos medios, docentes formadores y personal administrativo participantes de entrevistas a profundidad .....	77

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1. Ciclo de mejora continua según Deming .....	24
Gráfico 2. Relaciones identificadas entre las categorías estudiadas según el marco teórico.....	41
Gráfico 3. Relación entre el Mapa de Procesos y la Estructura Organizacional .....	67



## Resumen

La presente tesis tiene como objetivo analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca en el año 2020. La metodología comprendió una investigación con enfoque cualitativo, diseño etnográfico, inductivo, exploratorio y bajo el paradigma naturalista.

La categoría gestión por procesos se estudió a través de las subcategorías: planificación, ejecución, verificación y mejora de procesos. La categoría diseño organizacional se estudió a través de las subcategorías: centralización, especialización, formalización e integración.

Se efectuaron *focus group* y entrevistas a profundidad a los directivos, docentes formadores y personal administrativo. Los resultados permitieron apreciar que la gestión por procesos promueve la toma de decisiones descentralizadas, genera mayor claridad en los ámbitos de responsabilidad para la especialización de las unidades, desarrolla una formalización del trabajo con orientación horizontal y visión sistémica, y principalmente mejora de la coordinación entre las unidades mediante equipos de trabajo con más autonomía y responsabilidades para el logro objetivos comunes.

Por ello, se concluye que la gestión por procesos repercute positivamente en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica de la región Cajamarca.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, diseño organizacional, educación superior, estructura organizacional, proceso.

## **Abstract**

The thesis's objective is to determine the relationship between processes management and organizational design in public pedagogical higher education institutions in Cajamarca region in 2020. The methodology included a research with a qualitative approach, ethnographic, inductive, exploratory design and under the naturalistic paradigm.

The processes management category was studied through the subcategories: planning, execution, verification and process improvement. The organizational design category was studied through the subcategories: centralization, specialization, formalization and integration.

Focus group and in-depth interviews were carried out with managers, teachers and administrative staff. The results allowed to appreciate that processes management promotes decentralized decision-making, generates greater clarity in the areas of responsibility for the specialization of units, develops a formalization of work with a horizontal orientation and systemic vision, and mainly improves coordination between the units through work teams with greater autonomy and responsibilities for the achievement of common objectives.

For this reason, it is concluded that process management positively influences the organizational design of higher pedagogical education institutions in the Cajamarca region.

**Keywords:** Processes management, organizational design, higher education, organizational structure, process.

## Introducción

Las instituciones de educación superior pedagógica del Perú, como las instituciones de Cajamarca, presentan deficiencias en la capacidad de gestión, limitado control del cumplimiento de funciones, inadecuada racionalización y planificación e incluso duplicidad de actividades, debido a debilidades como la insuficiente implementación de la gestión por procesos y su repercusión en el diseño de las estructuras orgánicas, afectándose al servicio que se brinda a los estudiantes.

Por esa razón, se requiere analizar la repercusión de la gestión por procesos y el diseño organizacional en las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca en el año 2020, y con ello indagar si la gestión por procesos es útil para el diseño organizacional.

En esa línea el **problema general** de la tesis es el siguiente: ¿cuál es la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca, 2020?

Asimismo, los **problemas específicos** se han formulado considerando la repercusión de la gestión por procesos en las subcategorías de diseño organizacional. En ese sentido, los problemas específicos son los siguientes: ¿cuál es la repercusión de la gestión por procesos en la centralización?, ¿cuál

es la repercusión de la gestión por procesos en la formalización?, ¿cuál es la repercusión de la gestión por procesos en la especialización? y ¿cuál es la la repercusión de la gestión por procesos en la integración?

Respecto a los objetivos, el **objetivo general** de la tesis es: analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca en el año 2020.

Los **objetivos específicos** son los siguientes: analizar la repercusión de la gestión por procesos en la centralización, analizar la repercusión de la gestión por procesos en la formalización, analizar la repercusión de la gestión por procesos en la especialización, y analizar la repercusión de la gestión por procesos en la integración.

La presente tesis contribuiría en llenar un vacío de conocimiento respecto a la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones, considerando que los antecedentes y las bases teóricas no muestran un estudio profundo en dicha repercusión.

Asimismo, la presente tesis contribuirá como documento de referencia e instrumento metodológico para implementar la gestión por procesos de manera articulada al diseño organizacional en las 207 instituciones de educación superior pedagógica públicas a nivel nacional.

En cuanto a las limitaciones, la recopilación de información se tuvo que realizar de manera virtual a causa de la emergencia sanitaria por la COVID-19. Sin embargo, ello no repercutió en el dominio de validez y alcance de resultados, ya que se logró ejecutar *focus group*, cuestionarios y entrevistas utilizando medios virtuales, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del personal de las instituciones estudiadas.

La metodología comprende una investigación con enfoque cualitativo que desarrolló un diseño etnográfico, método inductivo, investigación de nivel exploratorio y paradigma naturalista. La población de estudio comprendió a 13 instituciones de educación superior pedagógica públicos de Cajamarca, y la muestra incluyó a las 3 instituciones que se encuentran licenciadas: las Escuelas de Educación Superior Pedagógica (en adelante EESP) “Arístides Merino Merino”, “Nuestra Señora de Chota” y “Víctor Andrés Belaunde”, debido a que cuentan con un mayor avance en la gestión por procesos y el diseño organizacional a través de sus instrumentos de gestión institucional.

El **capítulo I** desarrolla el marco teórico de la tesis a través de antecedentes internacionales y nacionales, y bases teóricas sobre la gestión por procesos, el diseño organizacional, su evolución, la relación de ambos y su aplicación en la educación superior. El principal hallazgo es la poca profundidad de estudios anteriores respecto a la repercusión de la gestión procesos en el diseño organizacional en todo tipo de sectores, incluyendo la educación superior.

El **capítulo II** comprende las categorías de la tesis: Gestión por Procesos y Diseño Organizacional. La gestión por procesos es desarrollada como una categoría que incluye subcategorías basadas en el ciclo de mejora continua de Deming (*PHVA*): planificación, ejecución, verificación y mejora. El diseño organizacional incluye categorías como la centralización, la formalización, la especialización y la integración. La tesis explora la relación de estas categorías y de sus subcategorías, utilizando ítems así como sub ítems.

El **capítulo III** comprende el diseño metodológico para la investigación, el diseño muestral, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y de procesamiento de información, aspectos éticos, cronograma y recursos utilizados para analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional. La tesis desarrolla una investigación de enfoque cualitativo sobre una muestra de 3 instituciones de educación superior pedagógica de la región Cajamarca, que han sido seleccionadas debido a que se encuentran licenciadas y ello garantiza un mayor desarrollo de sus instrumentos de gestión.

El **capítulo IV** desarrolla los resultados de la tesis, obtenidos mediante análisis documental, *focus group* y entrevistas a profundidad, destacándose los aspectos más relevantes sobre la influencia de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones de educación superior pedagógica de la región Cajamarca durante el año 2020, considerando las categorías y subcategorías definidas.



El **capítulo V** se efectúa una discusión sobre los resultados de la tesis en comparación al marco teórico desarrollado. Esta discusión implica análisis, comparaciones e interpretaciones respecto a la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional.

Finalmente, la tesis desarrolla conclusiones y recomendaciones, detalla las fuentes de información utilizadas, y adjunta anexos que complementan el cuerpo de la tesis.

## Capítulo I Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la tesis

#### Antecedentes Internacionales:

Respecto a la **gestión por procesos en la educación superior**, los estudios de Albán (2014) y Flores (2018) destacan la necesidad de determinar los procesos de las instituciones de educación superior (procesos como la matrícula, la titulación, formación de profesionales, la investigación científica y la vinculación social); analizar las necesidades de los estudiantes; diseñar (mediante mapas y diagramas de flujo), ejecutar, hacer seguimiento y medir los resultados de los procesos (a través de indicadores de productividad, calidad, eficiencia, etc.) y mejorar continuamente los procesos. Es así que muestran una concepción de la gestión por procesos vinculada al uso de herramientas y técnicas que son de utilidad a las instituciones de educación superior para mejorar su organización y resultados.

Respecto al **diseño organizacional en la educación superior**, se revisó el estudio de Cardona (2020) realizado en Colombia, así como de Pertuz (2012) realizado en Venezuela, en donde se concuerda en que las instituciones de educación superior cuentan con estructuras organizativas simples, basadas en departamentos, es decir con pocos niveles directivos (como dirección

general; coordinaciones de investigación, prácticas, secretaría, etc.), donde la jerarquía es asumida por coordinadores, pero con una centralización elevada por parte de la dirección general.

Respecto a la repercusión de la **gestión por procesos en el diseño organizacional**, se identificaron estudios en sectores distintos a la educación superior. Pires y Machado (2005), quienes efectuaron un estudio a 16 empresas portuguesas, Rodríguez (2012), quien desarrolló una metodología para el diseño organizacional que usa la gestión por procesos en un complejo de investigaciones tecnológicas, y Rodríguez (2009), quien desarrolló una metodología para definir una estructura organizacional por procesos para una empresa de *retail*. Estos autores coinciden en que la gestión por procesos contribuye a reflexionar el diseño de las estructuras organizacionales, ya que los procesos diseñados se constituyen en un insumo o referencia para la definición de una estructura organizacional.

#### **Antecedentes Nacionales:**

En cuanto a la **gestión por procesos en la educación superior**, la tesis de maestría sobre instituciones educativas de Teófila (2019), en donde se estudia la influencia en la gestión por procesos en proyectos de desarrollo tecnológico, y de Rivera y Zapata (2019), en donde se estudia la mejora de procesos para la gestión administrativa de programas de posgrado y extensión universitaria, permiten deducir que la gestión por procesos en la educación superior es un modelo de actuación con metodologías y herramientas que son utilizadas para lograr cambios positivos en el funcionamiento interno de las instituciones educativas y por ende en la calidad del servicio.

Huapaya (2019) analizó la implementación de la gestión por procesos en las instituciones educativas a través del artículo denominado “Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú”, en donde concluye que la gestión por procesos está en etapa de introducción en el sector educación e implica un cambio de paradigma en el modelo de funcionamiento con el que se venía trabajando (de uno funcional a uno basado en procesos), la participación de los diversos actores en el sector, el cambio de un liderazgo autoritario a uno transformacional y la búsqueda constante de mejorar para satisfacer las necesidades de los estudiantes. La metodología utilizada comprendió una investigación analítica y diseño bibliográfico.

En cuanto al **diseño organizacional en las instituciones de educación superior**, se identificaron estudios como los de Zavaleta (2016), en la escuela de educación superior técnico profesional de la Policía Nacional del Perú en San Bartolo, y Soplopucó (2016), en el instituto de educación superior tecnológico público “San Ignacio” de Cajamarca, lo cuales destacan que el diseño organizativo depende de la definición de la estrategia, que la formalización es una dimensión del diseño organizacional (a través de herramientas como el organigrama y perfiles de puestos de trabajo), y que el diseño organizacional permite analizar y mejorar la coordinación de las actividades, las relaciones de poder o estatus (autoridad) y control.

Respecto a la repercusión de la **gestión por procesos y el diseño organizacional**, se ubicaron estudios en sectores distintos a la educación superior, de autores como Tovar (2018), quien realiza un estudio en una municipalidad de Huancayo, y Peralta (2019) quien efectúa un estudio en gobiernos regionales. Ambos concuerdan en que la gestión por procesos incide

en gran medida en el diseño organizativo, ya que para la definición de la estructura organizacional previamente se requiere determinar y diseñar los procesos de la institución. Ello debe contribuir a lograr una organización más eficaz.

## **2.2 Bases teóricas**

Según Arias y Ramírez (2019), la teoría de la complejidad señala que los fenómenos no pueden ser estudiados de manera aislada, por el contrario, se deben estudiar de acuerdo a las relaciones que construyen con el contexto en el que se encuentran inmersos. Asimismo, Gallegos (2005) enfatiza que toda investigación requiere un reordenamiento intelectual que habilite al investigador a pensar lo que se presenta como complejo y caótico. Considerando este marco de referencia se estudiará con una visión sistémica la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones de educación superior pedagógica, y considerando la complejidad que implican estas categorías y los diversos elementos del entorno en el que se pretende estudiarlos, se aplicarán métodos flexibles de recopilación y análisis de datos.

Según Hernández (2014), la teoría fundamentada es una herramienta en donde los hallazgos surgen a partir de los datos de manera iterativa por lo que en ocasiones es necesario retornar al campo por más datos enfocados. Se deben realizar preguntas sobre las relaciones de los conceptos que conforman un determinado fenómeno a fin de proporcionar categorías y vínculos, así como el problema de investigación. El carácter exploratorio que tendrá la tesis implica flexibilidad para la recopilación de datos a través del análisis documental, *focus*

*group*, entrevistas a profundidad al personal de las instituciones educativas así como la triangulación de los datos, volviendo a las fuentes de información para una mayor indagación, de resultar necesario.

Se hace uso del método de mapeo para la organización y edificación del marco teórico del presente plan así como para su ejecución. Según Hernández (2014), este método permite profundizar en la revisión de la literatura, seleccionando los términos claves de la investigación y desarrollando un planteamiento más enfocado.

### **2.2.1. Evolución de la gestión por procesos y el diseño organizacional**

A partir de la investigación teórico-documental de Rivas (2009) sobre teorías de la organización desarrolladas desde el año 1900 hasta el 2008, analizo la evolución de la gestión por procesos y el diseño organizacional. En líneas generales, se observa que en las primeras teorías primaron la eficiencia en las organizaciones (enfocándose en la producción), sin embargo, posteriormente se empezó a valorar y estudiar a los trabajadores como personas, y se desarrolló una visión sistémica de las organizaciones, así como la necesidad de que las organizaciones se adapten a los entornos cambiantes y se orienten a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Taylor (1900) desarrolló los primeros conceptos enfocándose en el desempeño de los trabajadores e incentivos. Fayol (1916) desarrolló conceptos ligados a la distribución de funciones, procedimientos y puestos para lograr una mayor eficiencia. Weber (1924) introdujo un modelo burocrático caracterizado por las reglas, controles y jerarquía. Estos primeros conceptos se orientaban a

aumentar la velocidad y reducir el costo en la fabricación de productos a través de la mejora de los procesos, definir líneas de mando claras, dividir el trabajo según la especialidad y regular la actuación de los trabajadores para lograr un mayor control. En los primeros años luego de 1900, estos conceptos pueden ser considerados como las primeras bases de lo que actualmente se conoce como gestión por procesos y diseño organizacional.

Mayo (1920), Follet y Masllow (1954), Herzberg (1966) y McGregor (1957) desarrollaron teorías enfocadas en las relaciones humanas, en donde se predomina los aspectos emocionales sobre los aspectos físicos en los trabajadores, la coordinación y los esfuerzos grupales para llevar a cabo tareas. Barnard (1938) enfatiza la cooperación y la participación de las personas.

Bertalanffy (1956), Katz y Rosensweig conciben a las organizaciones como sistemas en donde se pueden obtener mejores resultados a partir de una armoniosa interacción entre sus partes. March y Simon (1961), March (1965) y Simon (1979 y 1984) inciden en que los trabajadores deben utilizar técnicas para definir problemas y tomar decisiones, colaborando así en el logro de los objetivos. La concepción de las organizaciones como sistemas es otra de las bases relevantes que se sumaron para lo que actualmente se conoce como gestión por procesos y diseño organizacional. Las organizaciones vistas como sistemas permiten estudiar sus elementos de manera global, considerando todas las interdependencias entre sus partes (unidades organizacionales, procesos, personas, otros recursos, entorno externo, etc.)

Lewin, McGregor, Baton Rouge, Bayonne y Bayway (1957) desarrollan un concepto de organización en la que el desempeño depende de los cambios en el comportamiento del personal en los diferentes niveles organizacionales. Hannan y Freeman (1977, 1984) empiezan a introducir el concepto de estructuras organizacionales, y señalan que los cambios del entorno exigen la adaptación para lograr sobrevivir. Di Maggio y Powel (1983), Meyer y Rowan (1977) refuerzan la concepción de las organizaciones como sistemas y enfatizan la participación de las personas. Alrededor de 1980, con Hannan y Freeman se observa un mayor avance en cuanto al diseño organizacional, haciendo una vinculación con el entorno y creando una mayor urgencia en la necesidad de buscar formas organizativas.

Williamson (1975 y 1985) y Barney (1991) introducen conceptos ligados a la reducción de costos y a la racionalización de los recursos y capacidades. Maturana y Valera (1980) conciben a la organización como sistemas vivos que requieren modificarse, según los cambios de su entorno, para lo cual deben contar con procesos y operaciones. Con los conceptos de estos años, se observa un mayor avance en lo que hoy se conoce como gestión por procesos, a través del mejoramiento continuo de los procesos para lograr una mayor racionalización de los recursos, y la mirada global de la organización preponderando los procesos que la integran y la hacen funcionar.

Ruiz (2014) manifiesta que desde el año 1998 inicia la expansión de los sistemas de gestión de la calidad y años más tarde empieza a introducirse con más explicitud el concepto de gestión por procesos, cuestionando las limitaciones del diseño organizacional a través de la definición de relaciones



jerárquicas, y la necesidad de ahondar en los flujos de información y operación dentro de la organización y la relación organización-clientes.

A continuación se conceptualiza la gestión por procesos y el diseño organizacional:

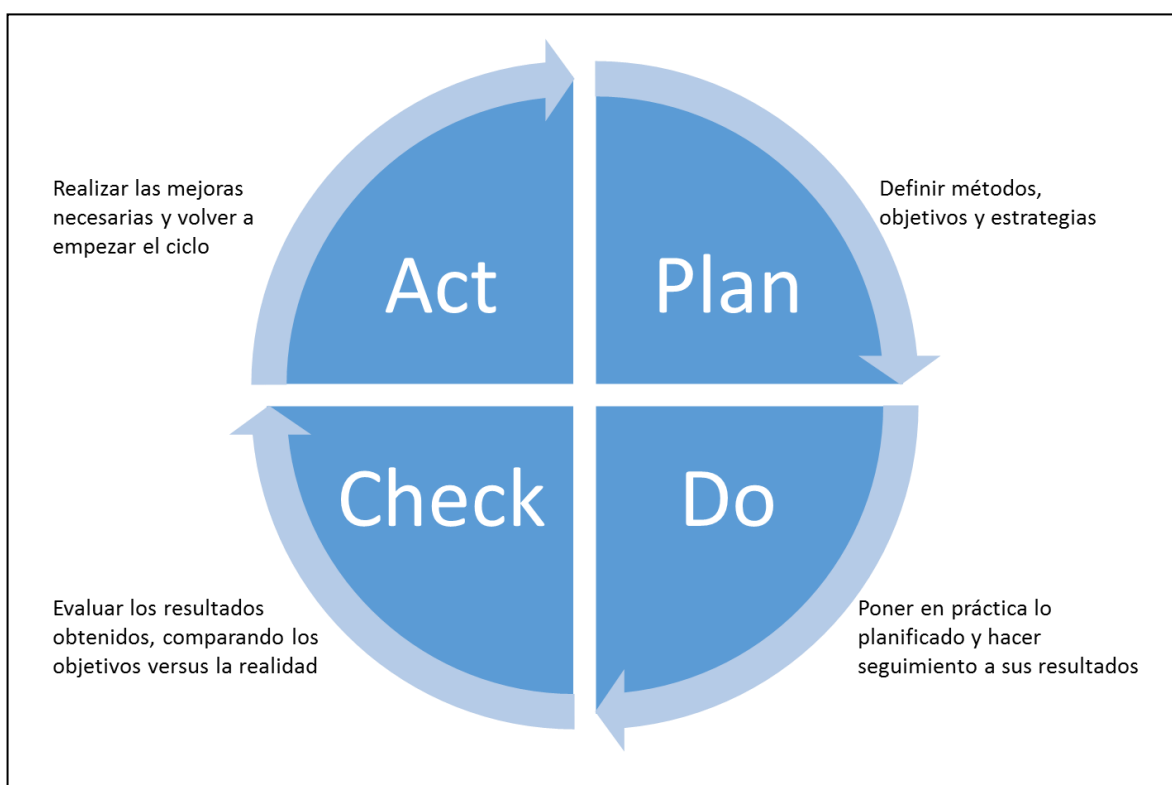
### **2.2.2. Gestión por Procesos**

Sánchez y Blanco (2014) realizaron un estudio de la evolución de las investigaciones realizadas sobre gestión por procesos entre 1990 y 2012, que permite observar cómo ha ido cambiando su concepción a lo largo de los años. Considerando las definiciones de más de 30 autores, el concepto de “proceso” empezó con un enfoque hacia la consecución de productos y evolucionó a un enfoque de orientación a los clientes. Coinciden en señalar que un proceso es un conjunto o una secuencia lógica de actividades que transforman insumos en productos, utilizando recursos, para satisfacer necesidades de determinados clientes.

Asimismo, considerando las definiciones de más de 20 autores sobre “gestión por procesos” el concepto ha evolucionado desde un énfasis en la eficiencia señalando que es una organización lógica de recursos para lograr un determinado resultado hacia un énfasis en la orientación a los clientes señalando que es un conjunto de acciones donde se identifican, diseñan, analizan, controlan y mejoran continuamente los procesos para lograr la satisfacción de los clientes.

Gómez (2008) y García (2003) argumentan que las acciones de la gestión por procesos se pueden ordenar según el ciclo *PDCA* de Deming, el cual consiste en un modelo teórico de mejora continua que desde el año 1950 es empleado a nivel mundial. Este modelo se compone por cuatro fases, como se muestra a continuación:

**Gráfico 1. Ciclo de mejora continua según Deming**



**Fuente:** Basado en Gómez (2008) y García (2003).

Mallar (2010), Gómez (2008), García (2003) y Pons (2013) desarrollan etapas para gestionar los procesos en una organización en investigaciones que se pueden sintetizar en el ciclo de mejora continua PDCA de Deming. Asimismo, Alonso (2014) analizó siete metodologías de gestión por procesos, donde observó que todas se podían adaptar a las cuatro etapas del ciclo PDCA de Deming. Dicho ciclo es detallado a continuación, y es utilizado para estudiar las subcategorías e ítems de la gestión por procesos en la presente tesis:

**P (Plan)**, relacionado a la planificación que se realiza sobre los procesos; comprende los siguientes aspectos: (1) el involucramiento y entrenamiento del personal, que se refiere a las acciones para que el personal participe en la implementación de la gestión por procesos mediante charlas, talleres, publicaciones, etc. donde se brinde información sobre objetivos, metodología, avances, colaboración requerida, etc., así como acciones para formar capacidades del personal en gestión por procesos mediante programas de desarrollo de formación; (2) la identificación y el diseño de los procesos, incluyendo el objetivo, alcance, responsables y componentes, que se refiere a acciones para recopilar información acerca del funcionamiento de la organización a través de reuniones y talleres, inventariar y caracterizar los procesos que se efectúan, describiendo componentes como los proveedores, insumos, subprocesos, actividades, productos, destinatarios, indicadores de performance, recursos utilizados, requisitos, etc.; y (3) la selección de los procesos claves, que se refiere a la definición de criterios y priorización de procesos según su incidencia en los objetivos de la organización a fin de realizar las siguientes etapas del ciclo PDCA sobre dichos procesos (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).

**D (Do)**, relacionado a la ejecución de los procesos; comprende dos aspectos: (1) la implementación de los procesos definidos en la organización, que se refiere a la ejecución, realización o puesta en práctica de los procesos diseñados a través de los responsables y participantes respectivos; y (2) el seguimiento para recopilar información del desempeño del proceso, que se refiere al registro o documentación de la ejecución de los procesos para contar

con información de los resultados de su funcionamiento y desempeño (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).

**C (Check)**, relacionado a la verificación que se realiza sobre los procesos; consiste en la verificación del funcionamiento y desempeño de los procesos que han sido implementados, identificando las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado. Comprende (1) identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado, que se refiere a comparar los resultados planificados versus los resultados obtenidos del funcionamiento y desempeño de los procesos y (2) identificación y análisis de problemas, que se refiere a detectar y definir los problemas que generan las desviaciones precitadas, así como evaluar las causas y efectos (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).

**A (Act)**, relacionado a la mejora de los procesos; comprende la realización de mejoras sobre la base de los problemas identificados y analizados en la anterior etapa, y volver a empezar el ciclo. Comprende (1) planificación de mejoras, que se refiere a identificar y priorizar mejoras en los procesos, y definir soluciones con sus correspondientes acciones y (2) implementación de mejoras, que se refiere a ejecutar las soluciones planificadas, estandarizar los procesos que resulten positivos, documentar la performance y medir los resultados para comprobar que se mantiene la mejora (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).

Las **perspectivas de la gestión por procesos** comprenden un mayor nivel de profundización teórica y práctica de su implantación en las organizaciones tanto en la operación como cultura, para redefinir las estructuras organizacionales y utilizar de manera más intensiva y masiva las diversas herramientas de mejoramiento de procesos, tales como reingeniería de procesos, calidad total, seis sigma, poka yoke, QFD, etc. Ruiz (2014) manifiesta que las organizaciones utilizarán más la gestión por procesos y la adoptarán para conducirse a fin de tener la suficiente capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.

En el Estado peruano se viene implementando la gestión por procesos en las entidades públicas. En esa línea, las instituciones de educación superior pedagógica públicas vienen diseñando sus procesos a través de instrumentos de gestión como los reglamentos institucionales y los manuales de procesos académicos. Para la representación gráfica de sus procesos hacen uso de mapas de procesos y diagramas de bloques y flujos.

Asimismo, se precisa que el Estado peruano se utilizan términos como “ciudadano”, “usuario” o “persona que recibe el producto”, los cuales tienen la misma definición del término “cliente”, el cual proviene del sector privado. En el caso de las instituciones de educación superior pedagógica la persona que recibe el producto (el servicio educativo) son los estudiantes, aunque también, en menor énfasis, los egresados son un público objetivo.

El producto o servicio que ofrecen las instituciones de educación superior pedagógica es el servicio educativo, cuya prestación principal se desarrolla a través de la enseñanza en aula y cuya prestación accesoria se

desarrolla mediante servicios como la biblioteca, centro de cómputo, laboratorios de ciencias, etc. El servicio educativo es principalmente intangible pues consisten en la transferencia de conocimiento y el aseguramiento del aprendizaje.

### **2.2.3. Diseño Organizacional**

Castellanos (2011) cita definiciones de “diseño organizacional” de autores como Pereda Marín, Robbins, Stoner, Freeman y De la Fuente que en síntesis refieren que consiste en la construcción de una estructura organizacional de acuerdo a los recursos con que se cuenta y a los objetivos trazados. Además, a través de los postulados de autores como Burns y Lawrence, se manifiesta que el diseño organizacional es dependiente de las condiciones del contexto. En ese sentido, se concluye que el diseño organizacional toma en cuenta elementos del entorno interno y externo para la definición de la estructura organizacional que contribuya a lograr los objetivos.

El diseño organizacional implica: (1) designar relaciones formales de subordinación, lo cual incluye la definición del número de niveles de jerarquía y el tramo de control de los directivos, (2) identificar el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total, y (3) diseñar sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva entre los departamentos (Daft, 2010).

Zapata (2011), Pertusa (2005) y Parra (2009) manifiestan que la literatura sobre teoría de la organización de autores como Pugh, Child, Hage, Fernández, Miller, Pelham y Hodge coinciden en que el diseño organizacional

tiene como parámetros o subcategorías: la centralización, la formalización, la especialización y la integración.

**Centralización:** Zapata (2011) y Pertusa (2005) desarrollan definiciones de centralización a partir de la relación de dos elementos: la toma de decisiones y la alta dirección. Consideran a una organización centralizada cuando la toma de decisiones recae en la alta dirección; caso contrario, consideran a una organización descentralizada cuando la toma de decisiones es delegada o distribuida a los mandos inferiores. En esa línea, la centralización se puede definir como el grado de concentración de poder para tomar decisiones en la parte superior de la estructura organizativa.

Zapata (2011) señala que, según Pugh y Hickson, la centralización depende de la posición, la capacidad de regulación, frecuencia y minuciosidad de control, y disponibilidad de información del centro de toma de decisiones. Estos factores son utilizados como ítems para estudiar la centralización en la presente tesis.

La posición del centro de toma de decisiones se refiere al nivel jerárquico de la unidad organizativa o al cargo que ocupa el tomador de decisiones en la estructura de autoridad de la organización. La capacidad de regulación del centro de toma de decisiones se refiere a la facultad para definir las reglas que, a su vez, limitan la discrecionalidad de los subordinados (Zapata, 2011).

La frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones se refiere a la repetición o número de veces que se repite el control (por ejemplo: diaria, semanal, mensual, etc.) y el grado de detenimiento y cuidado en los detalles para controlar actividades tanto estratégicas como

operativas. En cuanto al término “control”, se refiere a la función para comprobar el rendimiento de la organización respecto a la consecución de los objetivos que se han establecido y adoptar medidas de corrección (Zapata, 2011; Dextre y Del Pozo, 2012).

La disponibilidad de información del centro de toma de decisiones se refiere al acceso confiable y oportuno de la información según las necesidades institucionales (Salazar & Campos, 2008).

**Formalización:** Zapata (2011) manifiesta varios conceptos de formalización de autores como Hage, Aiken, Pugh y Minzberg. Estos conceptos coinciden en que la formalización consiste en el nivel de estandarización y regulación de las actividades que deben realizarse en la organización. Pertusa (2005) muestra conceptos de formalización de autores como Robbins, Adler, Boris y Fredrickson, que también incluye el establecimiento de reglas para gobernar el comportamiento de los trabajadores en la organización.

Zapata (2011) alega que, según Pugh y Hickson, la formalización incluye tres aspectos: (1) procedimientos de las operaciones diarias, puestos y contratos; (2) procedimientos de planificación y asignación de recursos; y (3) mecanismos de comunicación de la información. Estos tres aspectos se constituyen en los ítems para estudiar la formalización.

Respecto al primer aspecto, éste se refiere a una manera de prescribir o gobernar la actuación y el comportamiento de los miembros de la organización por escrito a fin de dirigir las actividades y tareas, que corresponden al trabajo que se realiza en la organización así como en cada una de las posiciones que ocupa el personal. Cabe precisar que, el nivel de especificación y descripción



de las actividades y tareas determina el nivel de estandarización en la organización. Respecto al segundo aspecto, éste se refiere a las reglas que regulan las actividades y tareas relacionadas a la toma de decisiones a través de planes, programas, presupuestos, etc. Respecto al tercer aspecto, éste se refiere al uso de medios para transmitir información a toda la organización sobre los objetivos, metas, estrategias y procedimientos (Zapata, 2011).

**Especialización:** Zapata (2011) cita a autores como Pugh, Hall y Peris para definir el concepto de especialización. Sus definiciones coinciden en que la especialización consiste en dividir el trabajo en varias actividades y asignarlas a varias personas a fin de que obtengan una mayor destreza en su labor y ello repercuta en la eficiencia. Asimismo, según Pugh existe la especialización funcional, la cual se refiere a la división de actividades en unidades organizacionales, y la especialización de rol, la cual se refiere a la división de tareas por cada puesto dentro de cada unidad organizacional, que implica una especificidad y reducción de las tareas asignadas a un puesto de trabajo. Estos dos tipos de especialización se constituyen en los ítems para estudiar la especialización. Estos ítems se denominarán “especialización de unidades orgánicas” y “especialización de puestos” con la finalidad de facilitar el entendimiento.

**Integración:** Parra y Del Pilar (2009) señalan definiciones de Hodge, Lawrence y Lorsch para la integración. Éstas coinciden en que consiste en la colaboración y coordinación entre diferentes unidades de la organización para lograr metas comunes. Lloria (2008) manifiesta que autores como De la Fuente, Galbraith, Mintzberg y Terziovski resaltan que la integración permite trasladar la visión vertical a una visión horizontal en las organizaciones. La

integración se compone de los siguientes mecanismos, que se constituyen en ítems.

Mecanismos de carácter formal, de tipo estructural, que se refiere al diseño de redes colaborativas para compartir conocimiento con un uso importante de tecnología de la información y comunicaciones, equipos de proyecto y desarrollo, y equipos de trabajo. Los equipos de proyecto y desarrollo funcionan por períodos determinados de tiempo para innovar y generar nuevo conocimiento. Los equipo de trabajo desarrollan una labor regular y continua para producir determinados bienes y servicios, gestionan su propio funcionamiento y están autorizados para la toma de decisiones (empoderados). Son definidos explícitamente para coordinar actividades y suelen estar vinculados a la creación de puestos directivos y órganos específicos (Lloria, 2008).

Mecanismos de carácter formal de tipo no estructural, que se refiere a la normalización de procesos de trabajo, de habilidades y de resultados. No crean puestos u órganos, pero significan un complemento relevante al anterior tipo de mecanismo facilitando la organización del trabajo. La normalización de procesos de trabajo consiste en la formalización del comportamiento del personal a través de reglas escritas o fruto de las rutinas y costumbres a fin de coordinar las actividades, mejorar la eficiencia y estandarizar la provisión de los bienes y servicios. La normalización de habilidades se refiere a la especificación del tipo de preparación requerida para la realización del trabajo, es decir la exigencia de habilidades y conocimientos relacionados con el puesto que se va desempeñar. La normalización de resultados se refiere a la planificación de acciones y el control del rendimiento. Cabe precisar que, el

objeto de los planes es especificar el resultado deseado en un momento futuro, y el objeto del control es determinar si se han cumplido o no los planes. Tanto la planificación como el control regulan y normalizan las actividades y de forma indirecta el comportamiento del personal (Lloria, 2008).

Mecanismos de carácter informal, orientados a facilitar las relaciones informales, que se refiere a esfuerzos de socialización de valores y adaptación mutua. Se caracterizan por ser simples y fáciles de utilizar. Está basado en la comunicación y posesión de valores compartidos que hace que los miembros de la organización, de manera espontánea, actúen de forma coordinada. Los esfuerzos de socialización de valores comprenden acciones como la selección de personal según los valores de la organización, así como programas de formación y clima organizativo para la toma de conciencia de valores. Cabe precisar que la socialización de valores busca previsibilidad, orden y consistencia, al igual que cuando se definen reglas de forma escrita, pero sin necesidad de documentación. En cuanto a la adaptación mutua, se refiere a la coordinación del trabajo por medio del proceso simple de la comunicación informal entre los miembros de la organización (Lloria, 2008).

Las **perspectivas del diseño organizacional** incluyen el desarrollo de una mayor flexibilidad ante los permanentes cambios del entorno, ante la mayor orientación al cliente y las necesidades de aprender e innovar, lo cual irá dejando con menor preponderancia la jerarquía, la centralización de la información y la toma de decisiones y el control del trabajo, e irá incrementándose el trabajo colaborativo, por resultados y el empoderamiento de los trabajadores de mandos inferiores y operativos, y reduciéndose las reglas y procedimientos (Zapata, 2011; Castellanos J. y Castellanos C., 2010; y

Daft, 2010). Asimismo, según autores como Ordoñez, López y Muñoz, son tendencias del diseño organizacional el mayor énfasis en la coordinación horizontal y una mayor comprensión de los procesos (Castellanos J. y Castellanos C., 2010; Daft, 2010).

Cabe precisar que, en el Estado peruano se utiliza el término “estructura orgánica” que es equivalente a “estructura organizacional”. Las instituciones de educación superior pedagógica diseñan sus estructuras orgánicas en reglamentos institucionales a través de un organigrama y funciones. Estas estructuras orgánicas las deben diseñar en función a los objetivos y acciones estratégicas que definan en sus proyectos educativos institucionales.

#### **2.2.4. Relación de la Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional**

De la revisión de los antecedentes internacionales de Pires y Machado (2005) y Rodríguez (2012), los antecedentes nacionales de Tovar (2018) y Peralta (2019), así como las bases teóricas de Ruiz (2014), Mallar (2010) y Castellanos (2010), se identifica que la gestión por procesos debe anteceder al diseño organizacional, proporcionándole información sobre el diseño de los procesos para la determinación de la estructura organizacional. A continuación se detallan la influencia que se deduce de las categorías de la gestión por procesos en las categorías del diseño organizacional.

**Planificación de procesos y diseño organizacional:** Ruiz (2014) manifiesta que las estructuras organizacionales definen las jerarquías mas no el funcionamiento interno y relaciones de las instituciones con los clientes. Este último aspecto se logra identificar a través de las interrelaciones de los

procesos diseñados. Ruiz (2014) enfatiza que los procesos no tienen fronteras claras como lo tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales. Ello ocasiona que se fuerce la cooperación entre departamentos, se desarrolle una cultura más abierta y menos jerárquica. Según Castellanos (2010), varios autores exponen que las agrupaciones de actividades en las organizaciones (es decir, los procesos) proporcionan coordinación horizontal y vertical a las estructuras organizacionales. Lo precitado permite deducir que dicha debilidad del diseño organizacional, relacionada a la categoría “integración”, es superada por la gestión por procesos a través de la categoría “planificación de procesos”.

Además, la planificación de procesos, a través de diseño de los procesos, permite identificar las actividades que requieren centralizarse o descentralizarse para la toma de decisiones, es decir genera insumos para determinar la capacidad de regulación del centro de toma de decisiones en una organización. En ese sentido la planificación de procesos contribuye a definir la categoría “centralización” del diseño organizacional.

Asimismo, el diseño de procesos permite contar con los procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de recursos, lo cual contribuye en la formalización de una organización. En esa línea, la planificación de procesos contribuye a la categoría “formalización” del diseño organizacional. Adicionalmente, Zapata (2011) señala que Mintzberg define a la formalización como un parámetro mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo y se establecen límites de actuación a los individuos. La gestión por procesos a través de la planificación de procesos, específicamente el diseño de procesos, comprende las acciones para realizar dicha normalización y asignar

responsables sobre procesos, actividades y tareas, lo cual es necesario para definir la especialización de unidades orgánicas y de puestos en una organización. Por ello se deduce que si hay una mayor implementación de la gestión por procesos, habrá una mayor formalización en el diseño organizacional y se tendrá mayor información para determinar los ámbitos de responsabilidad para la especialización.

Según Zapata (2011), Mintzberg postula que el grado de centralización depende, entre otros factores, de la complejidad del trabajo y sus tareas asociadas. Dicha complejidad debería ser conocida a través del diseño de procesos, motivo por el cual se deduce que la planificación de procesos genera insumos para determinar el nivel de centralización en el diseño organizacional. Pires y Machado (2005) argumenta que a menor número de procesos conlleva una mayor centralización y formalización, lo cual permite deducir que la planificación de procesos determina los niveles de estas categorías del diseño organizacional.

Ruiz (2014) afirma que la gestión por procesos otorga a las estructuras organizacionales mayor capacidad de adaptación a entornos cambiantes, más capacidad para aprender y crear valor y mayor orientación al logro de objetivos. Para lograr ello, Castellanos (2010) indica que el diseño organizacional debe efectuarse sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajar considerando que la coordinación se realiza de manera horizontal basada en la secuencia de actividades de la organización, comprendiendo y gestionando los procesos, y buscando “aplanar” el organigrama mediante la disminución de niveles de dirección, descentralizando la información y la toma decisiones, y enfatizando en la constitución de equipo de trabajo con mayor autonomía y

responsabilidades. En ese sentido, la implementación de la gestión por procesos, a través de la planificación de procesos, específicamente del diseño de procesos, contribuye reducir el nivel de centralización y, considerando la definición de integración de Lloria (2007), también contribuye a aumentar el nivel de coordinación en el diseño organizacional.

**Ejecución de procesos y diseño organizacional:** Si la estructura organizacional no se diseñó de forma horizontal, enfocado en los clientes, con un predominio de los procesos respecto a los ámbitos de competencia funcional, tal como lo sugieren Ruiz (2014) y Castellanos (2010), y no se cuenta con los mecanismos de tipo estructural y no estructural que señala Lloria (2007), la ejecución de los procesos se verá afectada negativamente a través de retrasos, ineficiencia y reducción de la calidad de los servicios, debido a la descoordinación entre unidades. Por esa razón se puede deducir que la ejecución de procesos puede ser afectada positiva o negativamente por la categoría “coordinación” del diseño organizacional.

La ejecución de procesos, a través del seguimiento del desempeño de los procesos contribuiría a efectuar el control del centro de toma de decisiones. Por ello, la ejecución de procesos favorece a la categoría “centralización” del diseño organizacional.

La ejecución de procesos mediante la revisión continua de los procesos que han sido diseñados ayuda a utilizar los mecanismos de comunicación de información, que son citados por Zapata (2011) como parte integrante de la formalización. Ello tiene como finalidad realizar una implementación acorde a lo que se ha planificado, de acuerdo a lo expuesto por Mallar (2010), Gómez

(2008), García (2003) y Pons (2013) en el ciclo de mejora continua PDCA aplicado a la gestión por procesos. En ese sentido, se puede decir que la ejecución de procesos contribuye a la categoría “formalización” del diseño organizacional.

El seguimiento del desempeño de procesos genera información que determina el nivel de disponibilidad de información que puede tener el centro de toma de decisiones en una organización. Se puede deducir que si dicho seguimiento es más riguroso, habrá mayor disponibilidad de información. Por esa razón se puede señalar que la ejecución de procesos, a través del seguimiento del desempeño de procesos, puede afectar positiva o negativamente a la categoría “centralización” del diseño organizacional.

**Verificación de procesos y diseño organizacional:** La verificación de procesos, a través del análisis y planificación de mejoras de procesos, genera insumos para mejorar los procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de recursos en una organización. En ese sentido, la verificación de procesos contribuye a mejorar la categoría “formalización” del diseño organizacional.

El análisis de problemas sobre procesos genera información que es necesaria para la toma de decisiones. Si se reporta más y mejor información sobre el desempeño de procesos, mayor será la disponibilidad de información de un tomador de decisiones. Es por ello que se puede decir que la verificación de procesos determina el nivel de disponibilidad de información de un centro de toma de decisión en una organización, es decir influye en la categoría “centralización” del diseño organizacional.



La planificación de mejoras de procesos está relacionada a la capacidad de regulación del centro de toma de decisiones en una organización. Dichas mejoras implican cambios en la manera cómo se ejecutan las actividades o en otras palabras modificaciones en lo regulado inicialmente. Si la planificación de mejoras de procesos se efectúa con mayor intensidad y efectividad, se deduce que la capacidad de regulación mejorará. Por ese motivo, se puede decir que la verificación de procesos, a través de la planificación de mejoras, influye en la categoría “centralización” del diseño organizacional.

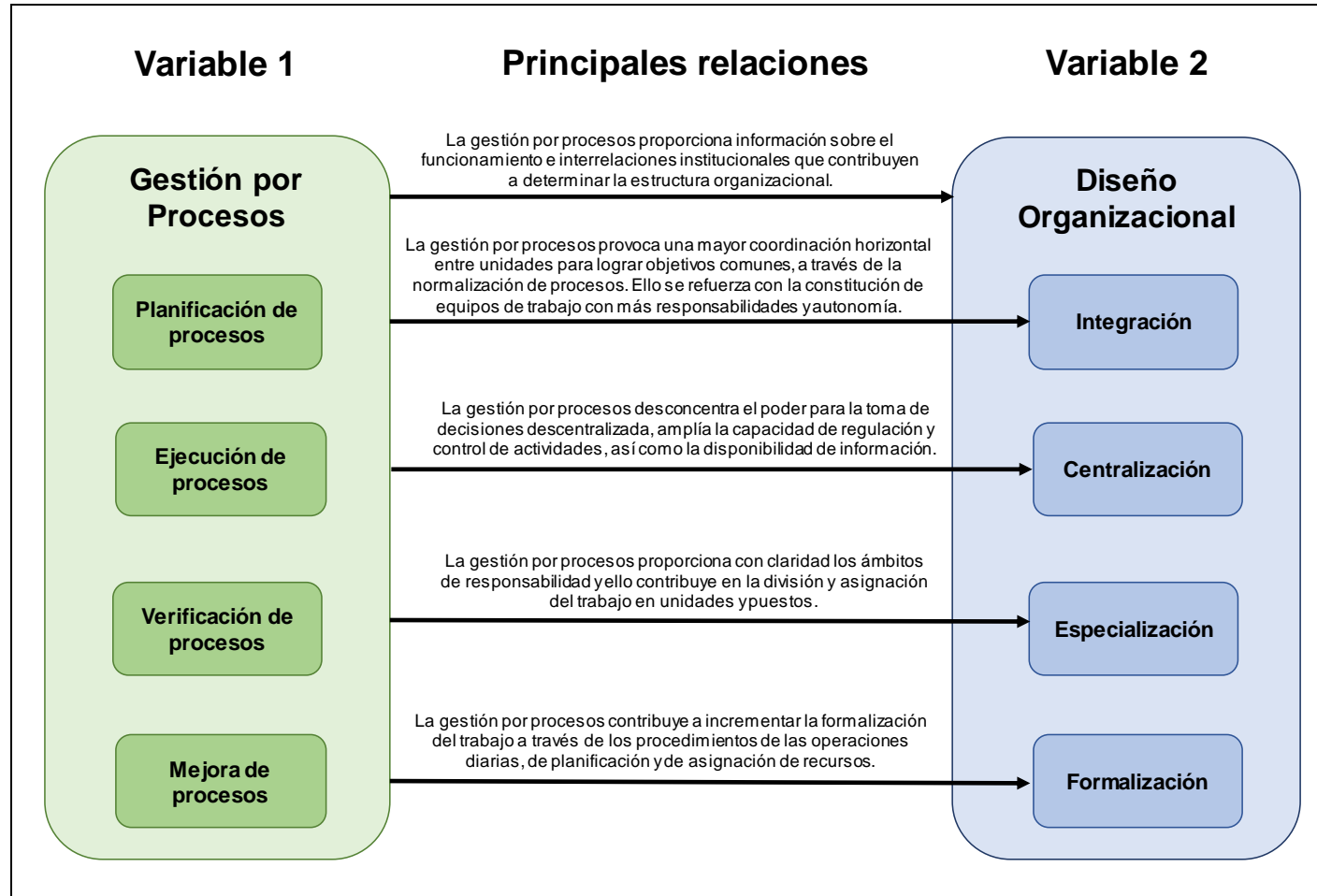
**Mejora de procesos y diseño organizacional:** La mejora de procesos, a través de las acciones correctivas y estandarización sobre los procesos, permiten mejorar los procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de recursos en una organización. En esa línea, la mejora de procesos ayuda a mejorar la categoría “formalización” del diseño organizacional. Asimismo, la mejora de procesos equivale a regular de una manera distinta los procesos, por lo que si dicha mejora se realiza exitosamente, la capacidad de regulación de los tomares de decisiones en una organización progresa. En esa línea, se puede deducir que la mejora de procesos influye sobre la categoría “centralización” del diseño organizacional.

La mejora de procesos puede implicar cambios en la asignación de responsabilidades a nivel de unidades o puestos, por ello la mejora de procesos puede modificar la especialización de unidades orgánicas o de puestos en una organización. En esa línea, se dice que la mejora de procesos influye en la categoría “especialización” del diseño organizacional.

Asimismo, la mejora de procesos puede comprender la generación de los mecanismos de integración entre unidades organizacionales manifestados por Lloria (2007), motivo por el cual se deduce que la mejora de procesos contribuye a implementar la categoría “coordinación” del diseño organizacional.

En el siguiente gráfico se resumen las principales relaciones entre la gestión por procesos y el diseño organizacional.

**Gráfico 2. Relaciones identificadas entre las categorías estudiadas según el marco teórico**



**Fuente:** Pires y Machado (2005), Rodríguez (2012), Tovar (2018), Peralta (2019), Ruiz (2014), Mallar (2010), Castellanos (2010), Zapata (2011), Lloria (2007), Gómez (2008), García (2003) y Pons (2013). Elaboración propia.

Si bien los antecedentes y bases teóricas revisadas permiten realizar estas deducciones, es importante resaltar que se ha percibido poca profundización en cuanto a qué información específicamente proporciona la gestión por procesos al diseño organizacional, cómo lo proporciona y cómo el diseño organizacional lo procesa. La presente investigación busca indagar y profundizar en ello.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Educación Superior:** Es la segunda etapa del sistema educativo en el Perú (posterior a la Educación Básica) que está orientada a la investigación, innovación, producción y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales en el más elevado nivel de especialización y perfeccionamiento, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país. Tiene dos niveles: el pregrado y el posgrado. Los estudios de pregrado conducen a los grados de bachiller técnico y bachiller. Los estudios de posgrado conducen a los grados de maestro y doctor (artículo 29 y 49, Ley N° 28044 – Ley General de Educación)

**Escuelas de Educación Superior Pedagógica:** Son instituciones especializadas en la formación inicial docente, en base a la investigación y práctica pedagógica a los futuros profesores para la Educación Básica y contribuyen a su desarrollo profesional mediante la formación continua (Artículo 6, Ley N° 30512 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes).

**Gestión por Procesos:** Es una forma de ver la realidad de una organización, percibiéndola como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de clientes. Comprende la identificación, diseño, ejecución, seguimiento, supervisión, control y mejora de procesos para la generación de productos o servicios (Sánchez y Blanco, 2014)

**Diseño organizacional:** Es la construcción de una estructura organizacional de acuerdo a los recursos con que se cuenta, el entorno externo e interno, y a los objetivos trazados. Entre las principales dimensiones que se consideran para la definición de una estructura organizacional se encuentran la centralización, la formación, la especialización y la integración (Castellanos, 2011; Zapata, 2011; Parra, 2009).

**Estructura orgánica:** La estructura orgánica comprende las competencias y funciones de una entidad pública a través de unidades, definiendo líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para el logro de los objetivos institucionales (Artículo 7.1. del Decreto Supremo N.º 054-2018-PCM) El término “estructura orgánica” es equivalente al término “estructura organizacional” (Castellanos, 2011; Zapata, 2011).

**Proceso:** Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que interactúan y transforman insumos en productos o servicios, a través de una secuencia lógica, luego de la asignación de recursos, para satisfacer necesidades de determinados clientes” (Numeral 5.3.2 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018; y Sánchez y Blanco, 2014).

**Producto:** “Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad (...)” (Numeral 6.1.1 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018)

**Unidades de organización:** Es el conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad pública (Anexo 1, Decreto Supremo N° 054-2018-PCM). El término “unidades de organización”, utilizado en el sector público del Perú, es equivalente a “departamentos”, término utilizado principalmente en el sector privado (Sánchez y Blanco, 2014).

## **Capítulo II: Hipótesis y categorías de estudio**

### **2.1. Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

La hipótesis general es la siguiente: La gestión por procesos es útil para el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca en el año 2020.

#### **Hipótesis específicas**

Las hipótesis específicas han sido construidas y contrastadas a través de la indagación de las relaciones entre la gestión por procesos y las categorías del diseño organizacional (centralización, formalización, especialización e integración) como se detalla a continuación:

La gestión por procesos es útil para la centralización en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020.

La gestión por procesos es útil para formalización en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020.

La gestión por procesos es útil para la especialización en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020.

La gestión por procesos es útil integración en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020.

## **2.2. Definición, subcategorías, ítems y sub ítems de las categorías**

La Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional son las categorías estudiadas en la presente tesis. De acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos de la tesis, se busca analizar la repercusión de la Gestión por Procesos en el Diseño Organizacional, lo cual ha implicado el análisis de la situación de cada categoría en las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la muestra de estudio, así como la repercusión de la categoría Gestión por Procesos en la categoría Diseño Organizacional.

Ello ha implicado la definición de 4 subcategorías para Gestión por Procesos: planificación de procesos, ejecución de procesos, verificación de procesos y mejora de procesos. Asimismo, ello ha implicado la definición de 4 subcategorías para Diseño Organizacional: centralización, formalización, especialización e integración.

La definición conceptual y operacional de estas categorías, así como sus subcategorías e ítems son detalladas a continuación.



**Tabla 1. Definición de la categoría Gestión por Procesos**

Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías	Ítems
<p>Conjunto de acciones donde se identifican, diseñan, analizan, controlan y mejoran continuamente los procesos para lograr la satisfacción de los clientes (Sánchez y Blanco, 2014). Estas acciones se pueden organizar en las 5 etapas del ciclo PDCA de Deming: P (<i>Plan</i>), relacionado a la planificación que se realiza sobre los procesos en cuanto a su adopción, identificación y diseño; D (<i>Do</i>), relacionado a la ejecución de los procesos y seguimiento para recopilar problemas; C (<i>Check</i>), relacionado a la verificación del funcionamiento y desempeño de los procesos; y A (<i>Act</i>), relacionado al mejoramiento de los procesos (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013; y Alonso, 2014).</p>	<p>Análisis de la situación de las siguientes subcategorías de la gestión por procesos: planificación de procesos, ejecución de procesos, verificación de procesos y mejora de procesos, utilizando 9 ítems y 16 sub ítems.</p> <p>Este análisis se realiza a través de la revisión de los instrumentos de gestión institucional, <i>focus group</i> y entrevistas a profundidad a los directivos, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y personal administrativo) de Escuelas de Educación Superior Pedagógica.</p>	Planificación de procesos	Involucramiento y entrenamiento del personal Identificación y diseño de procesos Selección de procesos claves
		Ejecución de procesos	Implementación de procesos Recopilación de información del desempeño de procesos Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado
		Verificación de procesos	Identificación y análisis de problemas Planificación de mejoras
		Mejora de procesos	Implementación de mejoras

**Fuente:** Sánchez y Blanco (2014); Mallar (2010); Gómez (2008); García (2003); Pons (2013); y Alonso (2014).  
Elaboración propia.

**Tabla 2. Definición de la categoría Diseño Organizacional**

Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías	Ítems
<p>Construcción de una estructura organizacional de acuerdo a los recursos con que se cuenta y a los objetivos trazados (Castellanos, 2011). El diseño organizacional tiene como dimensiones: a. la centralización, definida como el grado de concentración de poder para tomar decisiones en la parte superior de la estructura organizativa; b. la formalización, definida como la regulación y estandarización de las actividades en la organización; y b. la especialización, definida como la división y asignación del trabajo a varias personas para una mayor destreza y eficiencia (Zapata, 2011 y Pertusa, 2005).</p>	<p>Análisis de la situación de las siguientes categorías del diseño organizacional: centralización, formalización, especialización e integración, utilizando 12 ítems y 29 sub ítems.</p> <p>Este análisis se realiza a través de la revisión de los instrumentos de gestión institucional, <i>focus group</i> y entrevistas a profundidad a los directivos, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y personal administrativo) de Escuelas de Educación Superior Pedagógica.</p>	Centralización	Posición del centro de toma de decisiones Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones Procedimientos de las operaciones diarias y puestos
		Formalización	Procedimientos de planificación y asignación de recursos Mecanismos de comunicación de la información
		Especialización	Especialización de unidades orgánicas Especialización de puestos Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural
		Integración	Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural Mecanismos de coordinación informal

**Fuente:** Castellanos (2011); Daft, 2010; Zapata (2011); Pertusa (2005); Parra (2009); Dextre y Del Pozo (2012); Salazar & Campos (2008); Parra y Del Pilar (2009); Lloria (2008).  
Elaboración propia.

### 2.3. Sub ítems de las categorías

Los sub ítems de las categorías de estudio orientan la recopilación y análisis de la información. Respecto a la categoría Gestión por Procesos, los sub ítems se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Sub ítems para la categoría Gestión por Procesos**

Subcategorías	Ítems	Sub ítems
Planificación de procesos	Involucramiento y entrenamiento del personal	Se realizan eventos y reuniones para que el personal se involucre y participe en la adopción de la gestión por procesos Se efectúan capacitaciones y asistencia técnica al personal para adoptar la gestión por procesos
	Identificación y diseño de procesos	Se cuenta con un perfil de los estudiantes de la educación básica, que incluya aspectos académicos, geográficos, demográficos, intereses, estilo de vida y conducta Se cuenta con procesos identificados y diseñados a través de un Mapa de Procesos, diagramas de bloques y flujo, y manuales
	Selección de procesos claves	Se han identificado los procesos más críticos para la organización Se planifica y generan condiciones para lograr un mejor desempeño en los procesos críticos
Ejecución de procesos	Implementación de procesos	Se dispone de los recursos planificados para llevar a cabo los procesos diseñados
	Recopilación de información del desempeño de procesos	Se cuentan con mecanismos para realizar seguimiento sobre el funcionamiento y rendimiento de los procesos
Verificación de procesos	Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado	Se identifican desviaciones entre lo planificado y ejecutado
	Identificación y análisis de problemas	Se desarrollan reuniones para identificar y analizar problemas en los procesos El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de análisis de procesos
Mejora de procesos	Planificación de mejoras	Se desarrollan reuniones para proponer mejoras para los procesos El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de mejora de procesos
	Implementación de mejoras	Se dispone de los recursos planificados para mejorar los procesos Se define la mejora, informa y entrena al personal involucrado Se realiza seguimiento y evalúa la implementación de mejoras de procesos

**Fuente:** Sánchez y Blanco (2014); Mallar (2010); Gómez (2008); García (2003); Pons (2013); y Alonso (2014).  
Elaboración propia.

Los sub ítems de la categoría Diseño Organizacional se muestran a través de la siguiente tabla:

**Tabla 4. Sub ítems de la categoría Diseño Organizacional**

Subcategorías	Ítems	Sub ítems
Centralización	Posición del centro de toma de decisiones	Las decisiones sobre los objetivos, estrategias y servicios son tomadas principalmente por la dirección general Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales son tomadas primordialmente por la dirección general Las decisiones sobre políticas de personal son tomadas principalmente por la dirección general Las decisiones sobre la planificación operativa de niveles de mando medio o inferior son tomadas principalmente por la dirección general Las decisiones sobre la resolución de problemas en niveles de mando medio o inferior son tomadas primordialmente por la dirección general Las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas principalmente por la dirección general
	Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones	La dirección general cuenta con condiciones (tiempo, competencias y recursos) para regular la actuación del personal
	Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones	La dirección general suele controlar el trabajo con una alta minuciosidad
	Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones	La dirección general suele contar con amplia información disponible para tomar decisiones
Formalización	Procedimientos de las operaciones diarias y puestos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la operación diaria Se cuenta con perfiles documentados para los puestos de trabajo
	Procedimientos de planificación y asignación de recursos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la planificación y gestión presupuestal Se cuenta con instrumentos de gestión para la planificación estratégica, planificación operativa, la organización y gestión curricular Los procedimientos son comunicados al personal
	Mecanismos de comunicación de la información	Se asegura la comprensión de los procedimientos por parte del personal Se logra la retroalimentación del personal respecto a los procedimientos comunicados
Especialización	Especialización de unidades orgánicas	La mayoría de equipos del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas La mayoría de unidades de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas Cada trabajador del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas
	Especialización de puestos	La mayoría de personal de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas Las tareas realizadas por el personal de niveles medios e inferiores suelen ser similares y repetitivas
Integración	Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural	Se han diseñado redes de individuos o grupos que generan enlaces entre unidades, con proveedores y con estudiantes, mediante el acceso a la tecnología Se cuenta con equipos de proyecto y desarrollo para innovar y crear nuevo conocimiento, autogestionados que no son interferidos por el funcionamiento regular de la organización Se cuenta con equipo de trabajo formalizados para la producción de los bienes y servicios, que favorecen la coordinación entre unidades y que funcionan de manera regular
	Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural	Los procesos de trabajo se encuentran normalizados mediante documentos escritos, como normas, procedimientos e instrucciones de trabajo Las habilidades y conocimientos han sido normalizados para la realización de tareas Los resultados se normalizan a través de planes de acciones y reportes de control del rendimiento
	Mecanismos de coordinación informal	Se realizan esfuerzos de socialización o convergencia en valores para que el personal se sienta parte de la organización, en la selección de personal y a través de actividades de concientización La coordinación se logra la adaptación mutua a través del diálogo y la comunicación informal entre el personal

**Fuente:** Castellanos (2011); Daft, 2010; Zapata (2011); Pertusa (2005); Parra (2009); Dextre y Del Pozo (2012); Salazar & Campos (2008); Parra y Del Pilar (2009); Lloria (2008).  
Elaboración propia.

## Capítulo III Metodología de la investigación

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación utiliza una **investigación de enfoque cualitativo** que, según Guerrero (2016) y Hernández (2014), tiene como esencia comprender y profundizar ciertos fenómenos, desde la perspectiva cercana de la población estudiada y los aspectos que están en su contexto. Se busca hacer comprensible y describir la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional, sobre la base de los significados e interpretaciones de la realidad percibida por el personal de las instituciones de educación superior pedagógica públicas. Asimismo, la presente investigación comprende un diseño etnográfico, usa el método inductivo, tiene un nivel exploratorio y se desarrolla bajo el paradigma naturalista.

Hernández (2014) y Guerrero (2016) alegan que el **diseño etnográfico** busca describir, comprender y explicar una determinada unidad o sistema social, con una visión holística, lo cual es aplicable a la administración de las organizaciones. La presente investigación es de diseño etnográfico ya que estudia las características y funcionamiento de un determinado sistema social, en este caso instituciones de educación superior. Ello permite describir y explicar información vinculada a los elementos que integran a las instituciones,

tales como la historia, composición, interacciones, reglas, patrones de conducta, etc.

Hernández (2014) manifiesta que el **método inductivo** consiste en el proceso de estudiar los datos de lo particular a lo general. La presente tesis utiliza el método inductivo ya que desarrolla un proceso de exploración, recojo y descripción de datos, a partir de cada una de las fuentes (instrumentos de gestión institucional, directivos, mandos medios, personal docente y personal administrativo), para luego elaborar perspectivas más generales.

Hernández (2014) alega que una investigación de **nivel exploratorio** se efectúa cuando el tema ha sido poco estudiado y se necesita una mayor familiarización con el fenómeno. La presente tesis realiza una investigación cualitativa de nivel exploratorio debido a que se ha identificado todavía pocos antecedentes y teorías respecto a la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional.

Hernández (2014) y Álvarez (2003) señalan que los estudios de **paradigma naturalista** se encargan de los fenómenos en sus contextos naturales, es decir, no se crea un entorno para los fines de la investigación; no se ejerce control sobre las categorías, es decir, la intervención del investigador es mínima; los mecanismos de obtención de datos son flexibles, es decir, éstos pueden adaptarse en el curso del estudio; y se busca una visión sistémica, amplia e integrada del fenómeno. La presente tesis es de paradigma naturalista ya que obtiene los datos del personal de las instituciones de educación superior buscando comprender el entendimiento que tienen de la realidad sin ninguna influencia por parte del investigado; y se trata de comprender la relación de las

categorías, considerando los diversos elementos dentro y fuera de las instituciones.

Respecto a las **hipótesis** de la tesis, Hernández (2014) cita a autores como Williams, Unrau, Grinnell y Henderson para señalar que durante el proceso de investigación cualitativa se generan hipótesis que se afinan paulatinamente a medida que se recopila más información. Estas hipótesis son emergentes y flexibles ya que se adaptan a los resultados y avatares de la investigación. La presente tesis implicó la determinación progresiva de las hipótesis ya que fueron establecidas y comprobadas al analizar y contrastar el marco teórico y los resultados obtenidos mediante del análisis de los instrumentos de gestión institucional, los *focus group* y las entrevistas a profundidad.

### **3.2. Diseño muestral**

En la presente investigación la población de estudio está conformada por las 13 instituciones de educación superior pedagógica públicos de Cajamarca, región que cuenta con la mayor cantidad de este tipo de instituciones a nivel nacional. Considerando los factores que según Hernández (2014) influyen en la determinación de la cantidad de unidades de análisis de la muestra, se señala que por la capacidad operativa de recolección y análisis de datos, la naturaleza y el entendimiento del fenómeno, la cantidad de la muestra se constituye según las instituciones que hayan sido licenciadas, debido a que ese hecho permite asegurar que las instituciones de educación superior pedagógica cuenten con un mayor avance en la gestión por procesos y el diseño organizacional a través de sus instrumentos de gestión. Esta muestra ayuda a entender con mayor

profundidad el fenómeno, en cuanto a sus detalles, significados, actores e información.

La muestra se compone por la EESP pública “Arístides Merino Merino”, la EESP pública “Nuestra Señora de Chota” y la EESP pública “Víctor Andrés Belaunde”, en donde se entrevistó a los directivos, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y personal administrativo) debido a que ellos gestionan las instituciones y por lo tanto conocen sobre gestión por procesos y diseño organizacional en sus respectivos entornos. A continuación se precisan algunos datos relevantes de las precitas instituciones:

**Tabla 5. Datos de las instituciones de la muestra**

Nombre de la EESP	Carreras de estudio ofertadas	Ubicación	Número de estudiantes	Resolución de Licenciamiento
Arístides Merino Merino	1. Educación Inicial	Región:	586	Resolución Ministerial N° 265-2020-MINEDU
	2. Educación Primaria	Cajamarca		
	3. Educación Física			
	4. Computación e Informática	Provincia:		
	5. Educación Secundaria, especialidad: Ciencia Tecnología y Ambiente	Celendín		
	6. Educación Secundaria, especialidad: Ciencias Sociales			
	7. Educación Secundaria, especialidad: Comunicación	Distrito:		
	8. Educación Secundaria, especialidad: Matemática	Celendín		
Nuestra Señora de Chota	1. Educación Inicial	Región:	354	Resolución Ministerial N° 295-2020-MINEDU
	2. Educación Primaria	Cajamarca		
	3. Educación Física			
	4. Idiomas, especialidad: Inglés	Provincia:		
	5. Computación e Informática	Chota		
	6. Educación Religiosa			
	7. Educación Secundaria, especialidad: Comunicación	Distrito:		
	8. Educación Secundaria, especialidad: Matemática	Chota		
Víctor Andrés Belaunde	1. Educación Inicial	Región:	288	Resolución Ministerial N° 316-2020-MINEDU
	2. Educación Primaria	Cajamarca		
	3. Educación Inicial, Intercultural Bilingüe			
	4. Educación Primaria, Intercultural Bilingüe	Provincia:		
	5. Educación Secundaria, especialidad: Ciencia Tecnología y Ambiente	Jaén		
	6. Educación Secundaria, especialidad: Ciencias Sociales			
	7. Educación Física	Distrito:		
	8. Educación Secundaria, especialidad: Comunicación	Jaén		
	9. Educación Secundaria, especialidad: Matemática			

**Fuente:** Estadística de la Calidad Educativa - ESCALE (2020), enlace: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>; Plataforma digital única del Estado Peruano, enlaces: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/801612-265-2020-minedu>, <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1048315-295-2020-minedu>, <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1080779-316-2020-minedu>.

Elaboración propia.



### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron las técnicas de juicio de expertos, análisis documental, *focus group* y entrevistas a profundidad. El juicio de expertos comprendió la evaluación de la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de los instrumentos de recolección de datos a fin de asegurar su validez y aplicabilidad. El análisis documental se efectuó a través del análisis de los instrumentos de gestión de las instituciones de la muestra, tales como los proyectos educativos institucionales, los planes anuales de trabajo, los manuales de procesos y los reglamentos institucionales, para lo cual se efectuaron las preguntas del **Anexo N° 3**. El análisis documental tuvo como finalidad conocer el nivel de avance en gestión por procesos y diseño organizacional a través de los instrumentos de gestión institucional. Los *focus group* se dirigieron al personal directivo de las EESP, para los cuales se usaron las preguntas del **Anexo N° 4**; tuvieron como finalidad contar con una primera exploración de la percepción de la gestión por procesos y el diseño organizacional en las EESP.

Finalmente, las entrevistas a profundidad se efectuaron a los directivos, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y personal administrativo) de las instituciones de la muestra de estudio, mediante un cuestionario virtual que comprendió las preguntas del **Anexo N° 5**. Las respuestas que requirieron mayor profundidad se abordaron en reuniones virtuales, de acuerdo a la disponibilidad del personal.

### **3.4. Técnicas e instrumentos para el procesamiento de la información**

Guerrero (2016) manifiesta que en un estudio cualitativo se registran y detallan los datos recolectados a través de diversas herramientas que ayuden a la lectura y análisis. La fase cualitativa se organizó mediante la relación de los instrumentos de gestión institucional que se requerían analizar, la grabación de los videos y la sistematización de las *focus group* y entrevistas a profundidad. Los datos recolectados se agruparon según la EESP o la técnica de recojo de información, se efectuaron triangulaciones, se detectaron patrones y se efectuaron interpretaciones.

El rigor de la investigación se logró a través de medidas como preguntas similares a los entrevistados (planteados de manera distinta para examinar sus respuestas), demostrar coincidencia de datos de diferentes fuentes, buscar evidencia a favor o en contra de un postulado, describir con amplitud y precisión el ambiente, los participantes, materiales y momento de estudio para que el lector de la investigación pueda transferir los resultados a otro contexto, entre otros métodos que son manifestados por Hernández (2014).

### **3.5 Aspectos éticos**

Durante la investigación se actuó con honestidad intelectual mediante el respeto a la autoría, diseños e ideas de las fuentes de información consultadas o utilizadas. Se adoptaron medidas para evitar el plagio, en todas sus manifestaciones, en el marco de las normas internas de la USMP.

## Capítulo IV Resultados

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos en la investigación a través del juicio de expertos para validar los instrumentos de recojo de información, el análisis de los instrumentos de gestión institucional, el análisis de las respuestas obtenidas en los *focus group* y el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad. La información recopilada permitió analizar la Gestión por Procesos en el Diseño Organizacional de las tres Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca que son parte del estudio: EESP Víctor Andrés Belaúnde, EESP Nuestra Señora de Chota y EESP Arístides Merino Merino. Estas instituciones colaboraron a través de la entrega de sus instrumentos de gestión institucional (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Institucional y Manual de Procesos Académicos), así como en la participación de espacios virtuales como *focus group*, cuestionarios y entrevistas a través del personal directivo, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y personal administrativo).

Los instrumentos de recojo de información fueron validados por 6 expertos, se revisaron 12 instrumentos de gestión institucional y se entrevistaron a 35 trabajadores de las instituciones. A continuación se muestran el detalle de los resultados obtenidos.

#### 4.1. Validación de instrumentos de recojo de información mediante juicio de expertos

Los instrumentos de recojo de información fueron validados por seis expertos, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 6. Datos de los expertos que validaron los instrumentos de recojo de información**

<b>Nombres y apellidos</b>	José Luis Gargurevich Valdez	Bianca Martínez Malqui	Shirley Díaz Hurtado	Giannina Calderón Cahuana	Caroll Yuly Bejarano Rodríguez	Jackson Nils Mogrovejo Pastor
<b>DNI</b>	40712928	10670229	25831434	40126392	29675392	41885937
<b>Profesión</b>	Sociólogo	Administradora de Empresas	Ingeniera Industrial	Ingeniera de Sistemas	Ingeniera en Industrias Alimentarias - Licenciada en Educación Físico Matemático	Ingeniero Informático
<b>Grado Académico y especialidad</b>	Magíster en Gestión de Políticas Públicas	Doctora en Administración	Magíster en Gestión Pública	Magíster en Gestión Publica	Magíster en Gestión Empresarial	Magíster en Administración y Dirección de Empresas
<b>Cargo actual e institución donde labora</b>	Consultor en Gestión Pública y Modernización del Estado	Gerente General de INNOVA Y RESULTA SAC	Especialista en estructura, organización y Funcionamiento- Presidencia del Consejo de Ministros	Especialista de Modernización – Programa Nacional de Infraestructura Educativa	Consultor líder en acreditación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Asesor de Presidencia Ejecutiva del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado
<b>Fecha de Evaluación</b>	9 de abril, 2021	12 de abril de 2021	13/04/21	14/04/2021	03.05.2021	03 de mayo del 2021

**Fuente:** Gargurevich, J. (2021); Martínez, B. (2021); Díaz, S. (2021); Calderón, G. (2021); Bejarano, C. (2021), Mogrovejo, J. (2021). Hojas de Juicio de Experto (ubicados en el **Anexo N° 4** de la presente tesis)  
Elaboración propia.

Los resultados de la evaluación cada uno de los expertos fueron los siguientes:

**Tabla 7. Evaluación del juicio de expertos**

Expertos	Promedio de evaluación	Nivel total alcanzado
José Luis Gargurevich Valdez	4.5	Bueno
Bianca Martínez Malqui	4.9	Excelente
Shirley Díaz Hurtado	4.75	Excelente
Giannina Calderón Cahuana	4.25	Bueno
Caroll Yuly Bejarano Rodríguez	5	Excelente
Jackson Nils Mogrovejo Pastor	4.75	Excelente

**Fuente:** Gargurevich, J. (2021); Martínez, B. (2021); Díaz, S. (2021); Mogrovejo, J. (2021). Hojas de Juicio de Experto (ubicados en el **Anexo N° 2** de la presente tesis)  
Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior los resultados han sido positivos lo cual hace que los instrumentos de recopilación de información se consideren válidos. Cabe precisar, que los expertos realizaron observaciones que ayudaron a mejorar dichos instrumentos, simplificando las preguntas y haciéndolas más fáciles de entender.

**Tabla 8. Observaciones emitidas en el juicio de expertos**

Expertos	Observaciones
José Luis Gargurevich Valdez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las preguntas pueden ser menos centradas en instrumentos (tienen manuales, tienen procesos) y más centradas en lo que los actores hacen (a qué usuarios atienden, qué tipo de acciones hacen, cuáles de esas acciones son las centrales, etc.)</li> <li>Reducir número de preguntas, quizás omitir aquellas que se refieren a valoraciones (¿es suficiente? ¿es útil?) y dejar las preguntas cuya respuesta sea más inductiva (¿cuáles procesos? ¿qué áreas?).</li> </ul>
Bianca Martínez Malqui	Sugiero revisar el tipo de preguntas en relación con el grado de conocimiento de los entrevistados, dado que algunas preguntas son muy técnicas.
Shirley Díaz Hurtado	Revisar los términos utilizados: adaptación mutua, institución horizontal o vertical, se pueden utilizar ejemplos.
Jackson Nils Mogrovejo Pastor	Sugiero llevar las preguntas a lo subjetivo, pues al aplicarlas a directores generales y directivos, probablemente no puedan asegurar la veracidad de las respuestas.

**Fuente:** Gargurevich, J. (2021); Martínez, B. (2021); Díaz, S. (2021); Mogrovejo, J. (2021). Hojas de Juicio de Experto (ubicados en el **Anexo N° 2** de la presente tesis)  
Elaboración propia.

## **4.2. Resultados obtenidos mediante el análisis documental**

El análisis de los instrumentos de gestión institucional de las EESP se realizó mediante el formato del **Anexo N° 3** y comprendió al Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Institucional y el Manual de Procesos Académicos, con la finalidad de analizar el desarrollo de las categorías Gestión por Procesos y Diseño Organizacional en sus instituciones. A continuación se presentan los resultados del análisis en las tres instituciones:

### **Categoría Gestión por Procesos**

#### **Subcategoría Planificación de Procesos:**

Respecto al **ítem Involucramiento y entrenamiento de personal**, las instituciones cuentan con un marco estratégico (objetivos, acciones estratégicas y directrices) que puede orientar actividades de involucramiento y entrenamiento del personal, sin embargo no han programado actividades específicas y presupuesto para el año 2020. Asimismo, cuentan con el Área de Calidad y un proceso establecido de Gestión de la Calidad que podría desarrollar esta subcategoría, sin embargo, no se ha mapeado un mayor nivel de detalle.

Respecto al **ítem Identificación y diseño de procesos**, las instituciones cuentan con un análisis de la demanda de docentes en la región y un análisis del territorio, sin embargo no se cuenta con un perfil de los potenciales estudiantes. Además, se cuentan con procesos identificados y definidos a través de un Mapa de Procesos y descripciones de los procesos de nivel 0, sin embargo éstos han sido diseñados aún de forma general, sin profundizar en

sus contenidos mediante diagramas y descripciones más detalladas. Solo se ha profundizado en los procesos académicos tales como admisión, matrícula, traslado, convalidación, etc. Además, cabe mencionar que solo en el caso de la EESP Nuestra Señora de Chota se profundiza en el contenido de los procesos a través de un inventario. Finalmente, se ha observado que la identificación y diseño de procesos se basa en el Modelo de Servicio Educativo para EESP aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, y que existe consistencia entre los objetivos y líneas estratégicas con los procesos identificados.

Respecto al **ítem Selección de Procesos Claves**, las EESP no cuentan con una priorización de procesos, pero cuentan con objetivos, acciones estratégicas y directrices, así como actividades operativas que orientan la mejora del desempeño. También tienen Áreas de Calidad y procesos de Gestión de la Calidad definidos.

#### **Subcategoría Ejecución de Procesos:**

Respecto al **ítem Implementación de procesos**, considerando que las actividades operativas en el Plan Anual de Trabajo han sido programadas en función a los procesos de la EESP, se identifica que los procesos cuentan con recursos para implementarse, sin embargo no se cuenta con información para identificar si son suficientes. En el caso de las EESP Arístides Merino Merino y Nuestra Señora de Chota se señalan recursos humanos y docentes para los procesos, sin embargo no se especifican las cantidades. En el caso de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, no se señalan los recursos necesarios para cada proceso.

Respecto al **ítem Recopilación de información del desempeño de procesos**, las EESP no recopilan información del desempeño de los procesos, sin embargo cuentan con Áreas de Calidad y procesos de Gestión de la Calidad para efectuarlo.

#### **Subcategoría Verificación de Procesos:**

Respecto al **ítem Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado**, y al **ítem Identificación y análisis de problemas**, las EESP no identifican desviaciones entre lo planificado y ejecutado en sus procesos. Sin embargo, cuentan con Áreas de Calidad, procesos de Gestión de la Calidad y realizan monitoreo y evaluación de los resultados de sus objetivos, líneas estratégicas y actividades operativas. Ello son condiciones favorables para empezar a desarrollar estas subcategorías. Además, se precisa que las EESP no cuentan con perfiles de puestos establecidos para usar técnicas y herramientas de análisis de procesos.

#### **Subcategoría Mejora de Procesos:**

Respecto al **ítem Planificación de mejoras** y al **ítem Implementación de mejoras**, las EESP no planifican e implementan mejoras para los procesos y tampoco cuentan con perfiles de puestos que establezcan capacidades para ello. Sin embargo cuentan con objetivos, acciones estratégicas y directrices generales que generan el marco orientador para que la gestión institucional lleve a cabo acciones de mejora continua, desarrollan planes para mejorar su funcionamiento, y cuentan con Áreas de Calidad y procesos de Gestión de la Calidad.



## **Categoría Diseño Organizacional**

### **Subcategoría Centralización:**

Respecto al ítem **Posición del centro de toma de decisiones**, las decisiones serían tomadas de forma descentralizada ya que los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, actividades operativas y procesos están a cargo de diversas unidades de las EESP.

Respecto al ítem **Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones**, se cuenta con capacidad para regular la actuación del personal ya que se han establecido objetivos, líneas estratégicas y actividades operativas para ello, y se tiene Áreas de Administración y procesos definidos para la gestión del personal. Sin embargo, se precisa que los procesos de gestión de personal han sido diseñados solo de manera general, sin profundizar en sus contenidos mediante la desagregación del proceso, diagramas de flujo y descripciones detalladas.

Respecto al ítem **Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones**, el control se encuentra descentralizado en diferentes unidades y se cuentan con matrices e informes de seguimiento y evaluación de resultados de los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, actividades operativas, metas físicas y metas financieras, con frecuencias de medición mensuales, trimestrales y anuales. Ello permite deducir que la frecuencia y minuciosidad no es elevada, sino de una regular frecuencia.

Respecto al **ítem Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones**, las matrices e informes de seguimiento y evaluación de resultados de los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, actividades operativas, metas físicas y metas financieras, con frecuencias de mediciones mensuales, trimestrales y anuales, permiten deducir que los tomadores de decisiones cuentan con las herramientas para obtener información.

#### **Subcategoría Formalización:**

Respecto al **ítem Procedimientos de las operaciones diarias y puestos**, y al **ítem Procedimientos de planificación y asignación de recursos**, las EESP cuentan con procesos identificados sin embargo éstos han sido diseñados de forma general, sin profundizar en sus contenidos mediante diagramas de flujo y descripciones detalladas. Las EESP de Arístides Merino Merino y Nuestra Señora de Chota han definido fichas técnicas de nivel 0 (la segunda además ha definido un inventario de procesos). En el caso de la EESP Victor Andrés Belaúnde no se cuenta con fichas de procesos de nivel 0. La identificación y diseño de procesos se basa en el Modelo de Servicio Educativo para EESP aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU. Solo se ha profundizado en los procesos académicos tales como admisión, matrícula, traslado, convalidación, etc.

Respecto al **ítem Mecanismos de comunicación de la información**, las EESP han planificado contar con sistemas de información y comunicación que contribuyan a mejorar la coordinación interna. Sin embargo, no se identifican procesos, actividades y funciones para comunicar los procedimientos al personal, asegurar su comprensión y retroalimentación.

### **Subcategoría Especialización:**

Respecto al ítem **Especialización de unidades orgánicas** y al ítem **Especialización de puestos**, se aprecia una especialización alta a nivel de unidades pues la responsabilidad de los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, procesos, funciones y actividades operativas está distribuidas en diferentes unidades. A nivel de puestos, si bien no se definen funciones para los puestos a través de perfiles y no se ha asignado actividades a puestos a través de los procesos mapeados, se infiere que los puestos serían especializados considerando las funciones que debe cumplir cada unidad.

### **Subcategoría Integración:**

Respecto al ítem **Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural**, las EESP cuentan con Consejo Asesores que favorecen la coordinación entre unidades y con Unidades de Investigación para obtener innovaciones. No se ha identificado información respecto a la conformación de equipos de trabajo conformados por integrantes de diferentes unidades para la producción de los servicios educativos, salvo la conformación de comisiones y comités en los procesos académicos (admisión, convalidación, etc.).

Respecto al ítem **Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural**, las EESP cuentan con procesos identificados sin embargo éstos han sido diseñados de forma general, sin profundizar en sus contenidos mediante desagregaciones, diagramas de flujo y descripciones más detalladas. Solo se ha profundizado en los procesos académicos tales como admisión, matrícula, traslado, convalidación, etc. En el caso de la EESP Nuestra Señora de Chota se profundiza en el contenido de los procesos a través de un

inventario. Además, se detecta consistencia entre los objetivos y líneas estratégicas con los procesos identificados.

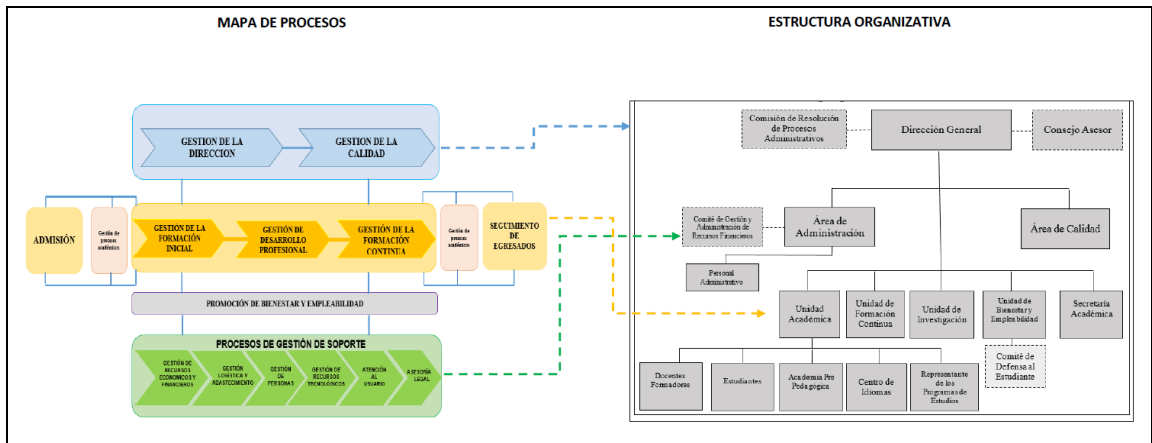
La identificación y diseño de procesos se basa en el Modelo de Servicio Educativo para EESP aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, en donde se establece un esquema de funcionamiento equivalente a un Mapa de Procesos (figura 1 de la página 15; enlace: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300281/d216543\\_opt.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300281/d216543_opt.pdf)).

Asimismo, las EESP han establecido perfiles de los puestos directivos, quedando pendiente perfiles de los puestos de docentes formadores y personal administrativo. Además, se precisa que dichos perfiles no profundizan en la asignación de funciones, y en los requerimientos de habilidades y conocimientos.

Las EESP cuentan con Proyectos Educativos Institucionales y Planes Anuales de Trabajo que permiten normalizar la planificación y control del rendimiento. En cuanto a la regulación, se observa que el Modelo de Servicio Educativo para EESP, aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, establece una vinculación de procesos y unidades orgánicas, la cual ha sido aplicada por las EESP en sus instrumentos de gestión.

Asimismo, se observó que la EESP Arístides Merino Merino cuenta con un esquema que vincula los tipos de unidades de la estructura orgánica con los tipos de procesos del Mapa de Procesos, en donde los procesos estratégicos se vinculan con las unidades de Alta Dirección, los procesos misionales se vinculan con las unidades de línea, y los procesos de soporte se vinculan con las unidades de apoyo:

**Gráfico 3. Relación entre el Mapa de Procesos y la Estructura Organizacional**



Fuente: EESP Arístides Merino Merino (2020). Reglamento Institucional.

Respecto al ítem **Mecanismos de coordinación informal**, Las EESP han definido principios y valores institucionales que orientan la coordinación, sin embargo no cuentan con actividades operativas programadas, procesos y funciones para su socialización.

### 4.3. Resultados obtenidos mediante *focus group*

Se realizaron *focus group* a las tres instituciones en donde participaron los equipos directivos como se detalla a continuación:

Tabla 9. Participantes, fecha y hora de *focus group*

Escuela de Educación Superior Pedagógica	Participantes	Fecha y hora
Víctor Andrés Belaúnde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director General</li><li>• Jefe de Unidad Académica</li><li>• Secretario Académico</li></ul>	16 de junio de 2021, de 9:09 am a 10:42 am
Nuestra Señora de Chota	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directora General</li><li>• Jefe de Unidad Académica</li><li>• Secretario Académico</li><li>• Jefe de Unidad de Investigación</li><li>• Coordinador del Área de Calidad</li><li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li><li>• Coordinador del Área Académica</li></ul>	07 de junio de 2021, de 9:00 am a 10:25 am
Arístides Merino Merino	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director General</li><li>• Jefe de Unidad Académica</li><li>• Secretaria Académica</li><li>• Coordinador del Área de Calidad</li><li>• Jefe de Unidad de Administración</li><li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li></ul>	02 de junio de 2021, de 3:00 pm a 4:03 pm

**Fuente:** Estela, R. (06 de noviembre de 2021). *Focus group y entrevistas realizadas a las EESP Víctor Andrés Belaúnde, Nuestra Señora de Chota y Arístides Merino Merino*. Youtube. Acceso solo a través del siguiente enlace: <https://youtube.com/playlist?list=PLgj4mCHwqB32RFpiCi0xrH45irgATHji7>  
Elaboración propia.

Los *focus group* fueron espacios en donde el autor de la presente tesis actuó como moderador, explicando los conceptos de las categorías, así como de sus categorías, y planteando preguntas. Las respuestas a estas preguntas se sistematizaron en el **Anexo N° 4**. A continuación, se muestran el análisis de los resultados obtenidos de estos *focus group* en cada una de las instituciones que forman parte de la muestra de estudio:

## **Análisis de las respuestas sobre Gestión por Procesos**

La primera pregunta se relacionó a la categoría Gestión por Procesos:

Pregunta 1: Considerando el siguiente gráfico que muestra lo que implica implementar la gestión por procesos, ¿qué acciones se han desarrollado en la institución? (se mostró un gráfico con las categorías de la gestión por procesos)

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** asocia a la gestión por procesos como un medio para reorganizar la institución y mejorar la calidad del servicio. Señaló que está ejecutando sus procesos de acuerdo a las exigencias normativas sin embargo presenta limitaciones en la disponibilidad de recursos humanos y presupuestales. Además, vincula a la gestión por procesos con la planificación operativa, con la coordinación entre las unidades de la EESP e incluso con la coordinación con entidades externas como el MINEDU.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** expresó que está adoptando el modelo de la gestión por procesos a través del desarrollo del ciclo donde se planifican, ejecutan, verifican y mejoran los procesos. Asimismo, mencionó que el licenciamiento y la acreditación demuestran que la EESP está desarrollando la gestión por procesos.

La **EESP Arístides Merino Merino** mencionó que el diseño de los procesos ha orientado la elaboración de los instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional, Reglamento Institucional y Manual de Procesos Institucionales) lo cual muestra la relevancia de este tema en la institución. Manifestó que se está avanzando

con todo el ciclo para gestionar procesos a través de acciones de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.

### **Análisis de las respuestas sobre Centralización**

Las preguntas 2 y 3 se relacionaron a la categoría Centralización de la Categoría Diseño Organizacional. Ambas se plantearon juntas:

Pregunta 2: En cuanto a la centralización, ¿La toma de decisiones se efectúa de manera centralizada y/o descentralizada?

Pregunta 3: ¿Cómo se toman de decisiones en el planeamiento estratégico, presupuesto, recursos humanos, planeamiento operativo, gestión de la calidad, prestación del servicio? ¿Cuál es la frecuencia y minuciosidad de control?

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** mencionó que toma decisiones de manera descentralizada, considerando la especialización de cada unidad (según los instrumentos de gestión) pero también con coordinación entre sus unidades. Señaló también que la descentralización de la toma de decisiones requiere de la formalización del funcionamiento de la EESP (instrumentos de gestión), así como de la especialización y coordinación de sus unidades y profesionales.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** mencionó que la toma de decisiones depende del tema en cuestión. Ésta puede ser centralizada o descentralizada, sin embargo siempre es consensuada entre las diversas unidades. Además, señaló que la definición y distribución de funciones en las unidades así como las disposiciones normativas ayudan a adoptar mecanismos para tomar decisiones de manera descentralizada.



La **EESP Arístides Merino Merino** mencionó que la toma de decisiones se efectúa de manera descentralizada según la especialidad de cada unidad. Sin embargo, precisó que existe bastante coordinación para la toma de decisiones, así como participación, seguimiento y evaluación de resultados.

### **Análisis de las respuestas sobre Formalización**

Las preguntas 4, 5 y 6 se vincularon a la categoría Formalización de la categoría Diseño Organizacional. Las tres se plantearon juntas:

Pregunta 4: ¿Cómo se formaliza el funcionamiento institucional?

Pregunta 5: ¿Cómo contribuye la formalización en el planeamiento y prestación del servicio?

Pregunta 6: ¿Cómo se comunican los procedimientos formalizados?

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** expresó que se asocia a la formalización con un mayor orden en el funcionamiento institucional. Ésta depende de los diversos lineamientos normativos del MINEDU, y se expresa en una mayor claridad de los pasos de las unidades a través del Manual de Procesos Institucionales, así como el uso de documentos internos como resoluciones e informes. Señaló una interdependencia entre la estructura orgánica, la formalización y la gestión por procesos. Respecto a ello mencionó que existen puestos directivos que se requiere cubrir para contar con unidades importantes que ayudarán a mejorar la formalización de la EESP, y ello, a su vez, contribuirá a la implantación de la gestión por procesos.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** menciona que la formalización se lleva a cabo mediante documentos, resoluciones y grabaciones digitales. Ello permite tener un registro y aval a las partes interesadas.

La **EESP Arístides Merino Merino** destaca que la formalización se desarrolla a través de instrumentos de gestión, directivas y resoluciones para organizar la actuación del personal administrativo, docentes y estudiantes. Considera que la formalización es un aspecto relevante para el logro de los objetivos de la institución. Por esa razón indica que se cuenta con diferentes mecanismos para asegurar su comunicación.

### **Análisis de las respuestas sobre Especialización**

Las preguntas 7 y 8 se vinculan a la categoría Especialización de la categoría Diseño Organizacional. Ambas se plantearon juntas:

Pregunta 7: ¿Cómo es la especialización de las unidades? (del nivel operativo y nivel jerárquico inferior, considerando la cantidad de tareas)

Pregunta 8: ¿Cómo es la especialización de los puestos? La especialización de los puestos del nivel operativo, nivel jerárquico inferior, considerando la cantidad de tareas. Además, de los puestos del nivel jerárquico medio e inferior, considerando la similitud y repetición de tareas.

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** asocia la especialización con el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas en determinadas unidades y puestos. Considera que cuenta, en su mayoría, con unidades y puestos especializados a nivel directivo y operativo, sin embargo existen algunos puestos ligados a la gestión institucional que requiere de directivos con

un perfil idóneo (calidad, administración y bienestar). Precisa que la ausencia de algunos puestos directivos se suple con la rotación del personal docente. Ello permite observar que existe un alto grado de flexibilidad que coexiste con la especialización.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** asocia a la especialización con el desarrollo de capacidades del personal producto de su formación y experiencia profesional. Menciona que los mecanismos de coordinación han ayudado a tener un mejor funcionamiento institucional. Ello permite entender que, si bien la especialización es importante, la coordinación también lo es para obtener mejores resultados.

La **EESP Arístides Merino Merino** considera que está parcialmente especializada debido a que no todas las unidades cuentan con el personal necesario debido a las limitaciones presupuestales. Aun así las tareas se ejecutan por el personal con el que se cuenta. Señala que la especialización de los puestos se estaría reduciendo por la normativa en donde se establece que los directivos también deben ejecutar horas académicas.

### **Análisis de las respuestas sobre Integración**

Las preguntas 9, 10 y 11 se vincularon a la categoría Integración de la categoría Diseño Organizacional. Las tres preguntas se plantearon juntas:

Pregunta 9: ¿Cómo se coordina a través de los mecanismos formales-estructurales (grupos de enlace o equipos de proyectos o equipo de producción del servicio?)

Pregunta 10: ¿Cómo se coordina a través de los mecanismos formales-no estructurales (procesos o perfiles de puestos o planes)?

Pregunta 11: ¿Cómo se coordina a través de los mecanismos informales (socialización de valores o comunicación informal)?

De lo mencionado por la **EESP Víctor Andrés Belaúnde** se deduce que el diseño de los procesos permite mejorar la coordinación entre las unidades y la coordinación con actores externos a la EESP. Asimismo, se deduce que el diseño de procesos implica cambios en la estructura organizacional para definir responsabilidades, evitar duplicidades y articular mejor el trabajo de las unidades.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** señaló que cuentan con prácticas para asegurar la coordinación entre las unidades como reuniones entre directivos y personal, así como con los instrumentos de gestión, en donde están tratando de que haya claridad en el funcionamiento institucional. Además, precisó que la coordinación no solo es internamente sino también con actores externos.

La **EESP Arístides Merino Merino** precisó que la coordinación se asegura a través de las disposiciones normativas internas en donde se definen mecanismos de coordinación y comunicación, así como ámbitos de responsabilidad. Además, señaló que, si bien un tema en la EESP puede ser liderado por una unidad, ello no limita a que otras unidades participen y cooperen en el logro del objetivo.

## **Análisis de las respuestas sobre la relación de la Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional**

Las preguntas 12 y 13 se plantearon juntas:

Pregunta 12: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y el diseño organizacional?

Pregunta 13: ¿Cuál es la relación entre el Mapa de Procesos y la Estructura Organizacional? (se mostraron los gráficos de estas herramientas, elaboradas y proporcionadas por cada institución)

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** expresó que el diseño organizacional permite implementar la gestión por procesos si se cuenta con el personal necesario para ejecutar los procesos y las funciones de las unidades. Mencionó que el organigrama de la EESP presenta una orientación vertical y que ello no refleja el trabajo coordinado de sus unidades, la cuales actúan con una orientación horizontal, en el marco de los lineamientos de la gestión por procesos. Asimismo, manifestó que los procesos deben articularse a las funciones de las unidades.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** mencionó que la estructura orgánica actualmente no está reflejando la manera cómo está trabajando la EESP a través de una mayor coordinación y cooperación entre unidades. De esta manera se entiende que se busca que la gestión por procesos influya en el diseño organizacional a través de la manera cómo se dibuja la estructura orgánica.

La **EESP Arístides Merino Merino** asoció el consenso, coordinación y democracia con la gestión por procesos. Además, señaló que ello permite demostrar que existe relación entre la gestión por procesos y el diseño organizacional de la EESP.

#### **4.4. Resultados obtenidos mediante entrevistas a profundidad**

Las entrevistas a profundidad se realizaron al personal directivo, mandos intermedios y personal operativo (docentes formadores y administrativos) de las tres instituciones educativas a través de la aplicación de cuestionarios virtuales, y dependiendo de la profundidad de las respuestas y la disponibilidad del personal, se efectuaron reuniones virtuales.

Las entrevistas a profundidad se efectuaron mediante cuestionarios virtuales y, de acuerdo a las respuestas planteadas, se realizaron 10 reuniones virtuales para profundizarlas, durante los meses de agosto, setiembre y octubre de 2021. A pesar que la mayor parte de respuestas tuvieron un adecuado nivel de profundidad, se requirió algunas reuniones para profundizarlas. Sin embargo, se precisa que hubo limitaciones de disponibilidad para efectuarlas por parte del personal de las instituciones educativas.

En la siguiente tabla se presenta la cantidad y puestos que completaron el cuestionario virtual y participaron de las reuniones para profundizar las respuestas, como parte de las entrevistas a profundidad.

**Tabla 10. Directivos, mandos medios, docentes formadores y personal administrativo participantes de entrevistas a profundidad**

Escuelas de Educación Superior Pedagógica	Participantes
<p>Aristides Merino Merino (13 entrevistados)</p>	<p>Director General                      Jefe de la Unidad Académica                      Secretaría Académica                      Jefe de Unidad de Investigación                      Coordinador del Área de Calidad                      Jefe del Área de Administración                      Coordinador del área de práctica e investigación                      Coordinador de Programa de Estudio Comunicación                      Dos Docentes Formadores de Primaria                      Dos Docentes Formadores de Computación e Informática                      Docente Formador de Matemática</p>
<p>Nuestra Señora de Chota (13 entrevistados)</p>	<p>Jefa de la Unidad Académica                      Secretaría Académica                      Jefe de Unidad de Investigación                      Coordinador del Área de Calidad                      Jefe de Unidad de Formación Continua                      Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad                      Coordinador de Prácticas e Investigación                      Jefa de la Unidad de Administración                      Docente Formador en Ciencias Sociales                      Docente Formador en Primaria                      Técnico en Biblioteca                      Secretaria                      Docente Formador en Matemática</p>
<p>Víctor Andrés Belaúnde (7 entrevistados)</p>	<p>Director General                      Jefe de la Unidad Académica                      Jefe de Unidad de Investigación                      Coordinador Académico (especialidad: Matemática)                      Coordinador Académico (no precisó la especialidad)                      Coordinador del área de práctica e investigación                      Técnico administrativo en Laboratorio de Cómputo</p>

**Fuente:** Estela, R. (06 de noviembre de 2021). *Focus group y entrevistas realizadas a las EESP Víctor Andrés Belaúnde, Nuestra Señora de Chota y Aristides Merino Merino*. Youtube. Acceso solo a través del siguiente enlace: <https://youtube.com/playlist?list=PLgj4mCHwqB32RFpiCi0xrH45irgATHji7>  
 Elaboración propia.

Las respuestas a las preguntas planteadas se ubican en el **Anexo N° 5**. A continuación se muestra el análisis de las respuestas a las preguntas en cada institución educativa:

### **Análisis a las respuestas de la pregunta 1: ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** señaló que la gestión por procesos contribuye de manera favorable a la EESP a través de la mejora en la coordinación entre las unidades y con actores externos, lo cual a su vez impacta positivamente en los estudiantes. Asimismo, mencionó que provee una visión global de la institución, permite ordenar las funciones de las unidades y mejorar su funcionamiento.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** señaló que la gestión por procesos contribuye a la EESP a través de la mejora en la planificación, asignación de recursos y organización de la institución, señalando las articulaciones entre sus unidades, así como mediante la resolución de problemas y mejoramiento del funcionamiento institucional. Ello a su vez repercute positivamente en la satisfacción de necesidades de los estudiantes. Adicionalmente se mencionó que la gestión por procesos genera una visión global del funcionamiento de la EESP que orienta al personal.

La **EESP Arístides Merino Merino** mencionó que la gestión por procesos contribuye a mejorar el funcionamiento de la EESP, dándole mayor eficiencia y transparencia, a través de un trabajo racionalizado, coordinado y enfocado en satisfacer las necesidades de los estudiantes, lo cual a su vez genera una mejora en la calidad del servicio.



## **Análisis a las respuestas de la pregunta 2: ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** destacó que el diseño organizacional contribuye positivamente a la EESP a través de la mejora en la comunicación, coordinación e integración de las unidades y personal. Asimismo, recalcó que el diseño organizacional ayuda a establecer las funciones de las unidades.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** expresó que el diseño organizacional permite definir una estructura orgánica en función a los objetivos institucionales y los recursos con los que se cuenta, a través de la asignación de responsabilidades, integración y coordinación entre unidades y equipos humanos, así como determinación de flujos de trabajo para lograr un mejor servicio educativo. Asimismo, hizo hincapié en la colaboración que debe haber entre las unidades de la EESP.

La **EESP Arístides Merino Merino** enfatizó que el diseño organizacional contribuye a través de la definición de las funciones de las unidades, las coordinaciones entre unidades, los mecanismos de comunicación y fomentando el trabajo colaborativo y facilitando el seguimiento del trabajo. Subrayó que ello repercute positivamente en el servicio a los estudiantes.

## **Análisis a las respuestas de la pregunta 3: ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** expresó que el Mapa de Procesos recoge las interrelaciones o coordinaciones que se dan entre las unidades de la EESP,

así como sus responsabilidades, expresándolas de manera horizontal, contribuyendo en el flujo de información entre las unidades.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** mencionó que el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica tienen una relación significativa. Subrayó que el Mapa de Procesos define los ámbitos de responsabilidad de las unidades y el flujo que contribuyen a determinar las interrelaciones entre unidades. Asimismo, expresó que el Mapa de Procesos permite visualizar el quehacer de la institución, y orienta y ordena la dinámica o funcionamiento de la institución. Además, mencionó que la estructura orgánica es un soporte para la implementación del Mapa de Procesos.

La **EESP Arístides Merino Merino** señaló que el Mapa de Procesos demanda recursos humanos y presupuestales que se deberían implementar a través de la estructura orgánica. Sin embargo, señaló que en la EESP hay escasez de recursos y tampoco se cuenta aún con un estilo de trabajo horizontal desarrollado. Asimismo, expresó que el Mapa de Procesos determina flujos y responsabilidades para que las unidades establecidas en la estructura orgánica las implementen.

#### **Análisis a las respuestas de la pregunta 4: ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** expresó que la gestión por procesos contribuye a la coordinación de las unidades y personal de la institución a través de una visión conjunta y horizontal del trabajo así como del establecimiento de las responsabilidades, actividades y productos.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** destacó que la gestión por procesos se relaciona con la coordinación de la EESP porque permite visualizar de manera sistémica cómo interactúan las unidades de la EESP. Mencionó que ello hace que la coordinación sea más eficiente.

La **EESP Arístides Merino Merino** expresó que la gestión por procesos demanda y establece una mayor comunicación y coordinación por parte de las unidades de la EESP que permiten una mayor fluidez y eficiencia en el trabajo.

**Análisis a las respuestas de la pregunta 5: La toma de decisiones se puede efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** señaló que se toma decisiones principalmente de manera descentralizada a través del cumplimiento de funciones de cada unidad pero de forma coordinada, según los lineamientos de la Dirección General. No menciona cómo la gestión por procesos influye en la toma de decisiones de manera clara, sin embargo se puede entender que los entrevistados asocian los elementos: descentralización, consenso y coordinación para fines comunes, con la categoría gestión por procesos.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** señaló que la gestión por procesos ayuda a tomar mejores decisiones con conocimiento de información objetiva sobre la situación de los procesos de la EESP. Subrayó que se tiende a tomar decisiones de manera descentralizada, lo cual ayuda a agilizar la ejecución de los procesos (es descentralizada pero con coordinación entre unidades). Sin embargo, en algunas ocasiones se requiere una toma de decisiones

centralizada de acuerdo a la naturaleza de la situación, aunque ello pueda generar cuellos de botella que no permitan fluir a los procesos.

La **EESP Arístides Merino Merino** mencionó que la gestión por procesos genera una toma de decisiones coordinada y que la EESP se caracteriza por tomar decisiones de forma descentralizada, aunque también la toma de decisiones puede centralizarse, de acuerdo a la situación. Además señaló que la gestión por procesos provee información para tomar decisiones, y que la toma de decisiones, a su vez, implica el desarrollo de procesos.

**Análisis a las respuestas de la pregunta 6: ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** destacó que la gestión por procesos brinda orden a través del establecimiento de las responsabilidades, motiva, provee autonomía, genera una visión común y tiene un impacto positivo sobre los estudiantes. Subrayó que ello resulta favorable para el empoderamiento de los mandos inferiores y personal operativo.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** remarcó que la gestión por procesos influye en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo a través de un mejor conocimiento de los procesos para analizar los problemas y tomar mejores decisiones, y una mayor claridad sobre las funciones y competencias del personal en la EESP. Asimismo, señaló que la gestión por procesos provoca un clima de diálogo y trabajo en equipo, lo cual es favorable para el empoderamiento de los mandos inferiores y personal operativo.

La **EESP Arístides Merino Merino** mencionó que la gestión por procesos influye a través de una mayor apertura para escuchar las opiniones, la canalización de una comunicación empática y asertiva, una mayor coordinación, participación y colaboración, y reconocimiento de cómo el trabajo de cada uno le otorga valor al servicio.

**Análisis a las respuestas de la pregunta 7: ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** destacó que la influencia es positiva y significativa a través de la definición y conocimiento de los ámbitos de responsabilidad y la articulación entre diferentes unidades. Además, señaló que la especialización es favorable para la gestión por procesos ya que un mayor desarrollo de capacidades hace que se ejecuten mejor los procesos.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** manifestó que la gestión por procesos influye en la especialización a través de la orientación de la labor de las unidades y personal mediante la definición de los ámbitos de responsabilidad, introduciendo nuevas prácticas para trabajar y generando información para la mejora de las actividades a favor de la calidad del servicio educativo. Asimismo señaló que la especialización, a través de la experiencia y desarrollo de capacidades del personal, permite una mejor ejecución de los procesos.

La **EESP Arístides Merino Merino** subrayó que la gestión por procesos permite distribuir las tareas de los procesos a cada unidad, definir con claridad las responsabilidades y funciones, asumir liderazgo en cada unidad y realizar un trabajo colaborativo para la mejora del servicio.

## **Análisis a las respuestas de la pregunta 8: ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** recalcó que la gestión por procesos influye de manera positiva y significativa en la formalización de la EESP a través de una forma de organización que establece responsabilidades, alinea e integra el trabajo, regula las actividades, favorece la supervisión y contribuye en una mejor planificación y desempeño.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** enfatizó que la gestión por procesos influye en la formalización de las actividades de la EESP mediante la documentación y la claridad en las actividades de la institución y las responsabilidades de cada unidad, la orientación al logro de los objetivos estratégicos, el fomento del trabajo en equipo, la gestión de la información y conocimiento, la organización y ordenamiento del funcionamiento institucional, el seguimiento y control del trabajo y la orientación a las unidades hacia el logro de objetivos comunes. Asimismo, mencionó que la gestión por procesos debe desarrollarse en los instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y el Manual de Procesos Institucionales.

La **EESP Arístides Merino Merino** expresó que la gestión por procesos influye de manera positiva porque permite determinar con claridad las actividades de las unidades, efectuar una comunicación directa entre el personal, atender los requerimientos legales y cumplir los objetivos estratégicos. Además, mencionó que la gestión por procesos favorece la participación y conocimiento de lo que busca la institución, así como el monitoreo y evaluación de las actividades.

**Análisis a las respuestas de la pregunta 9. ¿Tiene algún comentario adicional?**

La **EESP Víctor Andrés Belaúnde** manifestó que la gestión por procesos influye positiva en el diseño organizacional, interrelacionando, organizando y mejorando las actividades de la EESP, y ello, a su vez impacta favorablemente en el logro de los objetivos de la EESP. Asimismo, destacó la importancia de la continuidad de la aplicación de la gestión por procesos y la participación de todo el personal.

La **EESP Nuestra Señora de Chota** mencionó que son insuficientes los recursos humanos y presupuestales con los que se cuenta para implementar la gestión por procesos. Asimismo, señaló que existe la necesidad de una mayor autonomía de las EESP para mejorar su desempeño.

La **EESP Arístides Merino Merino** remarcó que se requiere mayores recursos humanos y materiales para que se implemente la gestión por procesos en la EESP, así como un mayor liderazgo y empoderamiento por parte de los directores en este tema.

#### **4.5. Comparación de resultados obtenidos**

A continuación, se presenta la comparación de los resultados obtenidos en cada EESP a través del análisis de los instrumentos de gestión institucional, así como de los *focus group* y de las entrevistas a profundidad que se realizaron al personal directivo, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y administrativos).

##### **Resultados relacionados a la Gestión por Procesos**

Según el **análisis documental**, las EESP han diseñado y definido procesos a nivel general a través de herramientas como el Mapa de Procesos. Solo para procesos académicos como admisión y convalidación se ha desarrollado mayores niveles de desagregación. Estos procesos han orientado la planificación estratégica y operativa.

Según los **focus group**, las EESP han coincidido en que la gestión por procesos ha implicado la reorganización de la institución, la mejora de la calidad del servicio, el cumplimiento normativo, planificación operativa, coordinación entre unidades y elaboración de instrumentos de gestión. Asimismo, se señala que la gestión por procesos incluye el desarrollo de acciones como la planificación, asignación de recursos, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de procesos.

Según las **entrevistas a profundidad**, las EESP coinciden en que la gestión por procesos contribuye de manera favorable mediante la mejora en la coordinación de las unidades y una mayor eficiencia en el trabajo, que repercute en la mejora de la calidad del servicio educativo. Además, señalan



que la gestión por procesos genera una visión global del funcionamiento institucional y un enfoque en las necesidades de los estudiantes.

### **Resultados relacionados al Diseño Organizacional**

Según el **análisis documental**, las EESP cuentan con estructuras orgánicas y funciones en donde definen las unidades, puestos, mecanismos de participación y coordinación, así como reglas de convivencia de la comunidad educativa (directivos, personal docente, personal administrativo y estudiantes).

Según los **focus group**, la forma cómo se dibuja la estructura orgánica es vertical y ello no representa el trabajo que se está realizando, en donde prima la toma de decisiones descentralizadas pero con coordinación, así como la coexistencia entre la especialización y la flexibilidad para realizar diferentes tareas.

Según las **entrevistas a profundidad**, las EESP coinciden en que el diseño organizacional permite definir una estructura orgánica y funciones en donde se refleja los mecanismos de comunicación y coordinación. Asimismo, señalan que el diseño organizacional fomenta el trabajo colaborativo de las unidades y personal.

## **Resultados acerca de la relación entre la Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional**

Según el **análisis documental**, las EESP han asignado responsables para los procesos que han definido y señalan las unidades participantes y los puestos que requieren en los procesos, orientados por la normativa del MINEDU. Asimismo, cuentan con un proceso y un área vinculada a calidad que asumiría la responsabilidad de la gestión por procesos. La implementación de la gestión por procesos ha orientado la formalización de su funcionamiento, a través de la elaboración de sus instrumentos de gestión para el planeamiento estratégico y operativo (desarrollo de objetivos estratégicos, acciones estratégicas y actividades operativas, enlazando éstos a las unidades), y el diseño de procesos académicos.

Incluso, una EESP cuenta con un esquema que vincula los tipos de unidades de la estructura orgánica con los tipos de procesos del Mapa de Procesos, en donde los procesos estratégicos se vinculan con las unidades de Alta Dirección, los procesos misionales se vinculan con las unidades de línea, y los procesos de soporte se vinculan con las unidades de apoyo.

Según los **focus group**, la implementación de la gestión por procesos ha implicado cambios en la estructura organizacional asociados a una mayor coordinación y cooperación entre las unidades, así como claridad en la asignación de ámbitos de responsabilidad. Sin embargo, se requieren de más recursos humanos.

Según las **entrevistas a profundidad**, la gestión por procesos contribuye en la generación de una visión sistémica del funcionamiento de las EESP, que permite tener mayor claridad en las responsabilidades y articulaciones de las unidades que forman parte de la estructura organizacional, lo cual fomenta la comunicación y el trabajo colaborativo.

Además, se señala que el Mapa de Procesos demanda recursos humanos y presupuestales que se deberían implementar a través de la estructura organizacional. Sin embargo en la EESP hay escasez de recursos y tampoco se cuenta aún con un estilo de trabajo horizontal desarrollado. Asimismo, se menciona que el Mapa de Procesos determina flujos de trabajo y responsabilidades para que las unidades establecidas en la estructura organizacional las implementen.

### **Resultados acerca de la relación de la Gestión por Procesos y la Centralización**

Según el **análisis documental**, las decisiones serían tomadas de forma descentralizada ya que los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, actividades operativas y procesos están a cargo de diversas unidades de las EESP. Se cuenta con capacidad para regular la actuación del personal ya que se han establecido objetivos, líneas estratégicas y actividades operativas para ello, y se tiene Áreas de Administración y procesos para la gestión del personal definidos. Sin embargo, se precisa que los procesos de gestión de personal han sido diseñados solo de manera general, sin profundizar en sus contenidos mediante la desagregación del proceso, diagramas de flujo y descripciones detalladas.

El control se encuentra descentralizado en diferentes unidades y se cuentan con matrices e informes de seguimiento y evaluación de resultados de los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, actividades operativas, metas físicas y metas financieras, con frecuencias de medición mensuales, trimestrales y anuales. Ello permite deducir que la frecuencia y minuciosidad no es elevada, sino de una regular frecuencia. Además, ello permite deducir que los tomadores de decisiones cuentan con información disponible.

Según los **focus group**, las EESP coincidieron en que la toma de decisiones suele ser descentralizada a través de las diversas unidades, pero preservando la coordinación y consenso entre ellas, así como la especialización. Solo en algunas ocasiones se centraliza la toma de decisiones. Además, se precisó que la toma de decisiones se apoya de la formalización de las actividades (instrumentos de gestión) en donde se definen y distribuyen responsabilidades.

Según las **entrevistas a profundidad**, las EESP coinciden en que la gestión por procesos ayuda a tomar mejores decisiones a través de un mayor conocimiento sobre el trabajo y consenso entre los participantes. Además señalan que la gestión por procesos tiene una influencia positiva sobre el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo a través de:

- El establecimiento de las responsabilidades con claridad.
- La visión común.
- Mejor conocimiento de los procesos para analizar los problemas.
- Provisión de autonomía.

- Apertura para escuchar opiniones.
- Canalización de una comunicación empática y asertiva.
- Una mayor participación y colaboración.
- Reconocimiento de cómo el trabajo de cada uno le otorga valor al servicio.

## **Resultados acerca de la relación de la Gestión por Procesos y la Formalización**

Según el **análisis documental**, las EESP cuentan con procesos identificados sin embargo éstos han sido diseñados de forma general, sin profundizar en sus contenidos mediante diagramas de flujo y descripciones detalladas. Solo se ha profundizado en los procesos académicos tales como admisión, matrícula, traslado, convalidación, etc. Las EESP de Arístides Merino Merino y Nuestra Señora de Chota han definido fichas técnicas de nivel 0 (la segunda además ha definido un inventario de procesos). En el caso de la EESP Victor Andrés Belaúnde no se cuenta con fichas de procesos de nivel 0. Cabe precisar que, la identificación y diseño de procesos se basa en el Modelo de Servicio Educativo para EESP aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU.

Además, las EESP han planificado contar con sistemas de información y comunicación que contribuyan a mejorar la coordinación interna. Sin embargo, no se identifican procesos, actividades y funciones para comunicar los procedimientos al personal, asegurar su comprensión y retroalimentación.

Según los **focus group**, las EESP coinciden en que la formalización incluye los documentos, informes, directivas, resoluciones y todo tipo de registros de las actividades de las EESP. Ello contribuye a un mayor orden y organización del funcionamiento institucional.

Según las **entrevistas a profundidad**, las EESP coinciden en que la gestión por procesos influye en la formalización de manera positiva mediante el establecimiento de responsabilidades y actividades, alineamiento a los objetivos, integración del trabajo, gestión de la información y el conocimiento, cumplimiento normativo, comunicación interna, participación, así como el seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

### **Resultados acerca de la relación de la Gestión por Procesos y la Especialización**

Según el **análisis documental**, se aprecia una especialización alta a nivel de unidades pues la responsabilidad de los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, procesos, funciones y actividades operativas está distribuidas en diferentes unidades. A nivel de puestos, si bien no se definen funciones para los puestos a través de perfiles y no se asignado actividades a puestos a través de los procesos mapeados, se infiere que los puestos serían especializados considerando las funciones que debe cumplir cada unidad.

Según los **focus group**, las EESP coinciden en que la especialización depende de la experiencia y conocimiento de las personas. Se cuenta con unidades y personal especializado, sin embargo las limitaciones de recursos hace que hayan unidades sin el personal necesario, lo cual genera que se requiera personas que asuman diferentes puestos. Ello muestra una

coexistencia entre la flexibilidad para asumir responsabilidades y especialización. Asimismo, se señala que la normativa desfavorece la especialización ya que los directivos también deben realizar horas académicas.

Según las **entrevistas a profundidad**, las EESP coinciden en que la gestión por procesos contribuye a la especialización a través de:

- La definición y conocimiento de las responsabilidades
- La articulación entre las unidades
- La generación de información para la mejora del trabajo
- El trabajo colaborativo

Además, se señala que la especialización contribuye a la gestión por procesos ya que una mayor experiencia y capacidades del personal provocan un mejor desarrollo de los procesos.

### **Resultados acerca de la relación de la Gestión por Procesos y la Integración**

Según el **análisis documental**, las EESP cuentan con Consejos Asesores que favorecen la coordinación entre unidades y también cuentan con Unidades de Investigación para obtener innovaciones. No se ha identificado información respecto a la conformación de equipos de trabajo conformados por integrantes de diferentes unidades para la producción de los servicios educativos, salvo la conformación de comisiones y comités en los procesos académicos (admisión, convalidación, etc.).

Las EESP cuentan con procesos identificados sin embargo éstos han sido diseñados de forma general, sin profundizar en sus contenidos mediante

desagregaciones, diagramas de flujo y descripciones más detalladas. Solo se ha profundizado en los procesos académicos tales como admisión, matrícula, traslado, convalidación, etc. y, solo en el caso de la EESP Nuestra Señora de Chota, se profundiza en el contenido de los procesos a través de un inventario. Es importante precisar que, la identificación y diseño de procesos se basa en el Modelo de Servicio Educativo para EESP aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, el mismo que desarrolla un esquema de funcionamiento de EESP equivalente a un Mapa de Procesos. Además, se detecta consistencia entre los objetivos y líneas estratégicas con los procesos identificados.

Asimismo, las EESP han establecido perfiles de los puestos directivos, quedando pendiente el diseño de los puestos de docentes formadores y personal administrativo. Además, dichos perfiles no profundizan en la asignación de funciones, y en los requerimientos de habilidades y conocimientos.

Las EESP cuentan con Proyectos Educativos Institucionales y Planes Anuales de Trabajo que permiten normalizar la planificación y control del rendimiento. En cuanto a la regulación, se observa que el Modelo de Servicio Educativo para EESP, aprobado por Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, establece una vinculación de procesos y unidades orgánicas, la cual ha sido aplicada por las EESP en sus instrumentos de gestión. Asimismo, se observó que la EESP Arístides Merino Merino cuenta con un esquema que vincula los tipos de unidades de la estructura orgánica con los tipos de procesos del Mapa de Procesos, en donde los procesos estratégicos se vinculan con las unidades de Alta Dirección, los procesos misionales se



vinculan con las unidades de línea, y los procesos de soporte se vinculan con las unidades de apoyo.

Finalmente, las EESP han definido principios y valores institucionales que orientan la coordinación, sin embargo no cuentan con actividades operativas programadas, procesos y funciones para su socialización.

Según los **focus group**, las EESP coinciden en que la coordinación se efectúa internamente y con actores externos. Para ello se utilizan diferentes prácticas y mecanismos como reuniones entre los directivos y personal de las unidades, diseño de procesos, instrumentos de gestión y comunicación. Asimismo, se mencionó que el hecho de que una unidad lidere un proceso no limita a que otras unidades participen.

Según las **entrevistas a profundidad**, las EESP coinciden en que la gestión por procesos genera una visión sistémica y establece responsabilidades, actividades y productos que contribuyen a una coordinación más eficiente y fluida entre las unidades de la EESP.

#### **4.6. Análisis de las hipótesis mediante los resultados obtenidos**

Durante la investigación se construyeron progresivamente hipótesis que fueron determinadas y comprobadas al analizar y contrastar el marco teórico y los resultados obtenidos a través del análisis de los instrumentos de gestión institucional, los *focus group* y las entrevistas a profundidad que se realizaron al personal directivo, mandos medios y personal operativo (docentes formadores y administrativos), como se muestra a continuación:

## Hipótesis General

La hipótesis general es la siguiente: La gestión por procesos es útil para el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca en el año 2020. Esta hipótesis se generó a partir de los siguientes resultados:

El marco teórico señala que la gestión por procesos brinda información sobre los procesos para determinar la estructura organizacional, el mismo que se construye a través del diseño organizacional.

El análisis documental de los instrumentos de gestión institucional señala que la gestión por procesos determina ámbitos de responsabilidad que son asignados a las unidades y puestos de la estructura organizacional. Además, la gestión por procesos ha orientado el funcionamiento institucional a través del desarrollo de objetivos estratégicos, acciones estratégicas y actividades operativas, enlazando éstos a las unidades. Incluso se vincula los tipos de procesos con los tipos de unidades de la estructura organizacional.

Los focus group señalaron que la gestión por procesos genera cambios en el diseño organizacional a través de una mayor coordinación y cooperación entre unidades, así como claridad en la asignación de los ámbitos de responsabilidad.

Las entrevistas a profundidad señalaron que la gestión por procesos genera una visión sistémica del funcionamiento de las EESP lo cual contribuye al diseño organizacional ya que permite tener una mayor claridad en las responsabilidades y articulaciones de las unidades que forman parte de la

estructura organizacional, y ello, a su vez, fomenta la comunicación y el trabajo colaborativo. Además, señalan que la gestión por procesos determina flujos y responsabilidades que las unidades de la estructura organizacional deben implementar.

### **Hipótesis específicas**

Las hipótesis específicas han sido construidas y contrastadas a través de la indagación de las relaciones entre la gestión por procesos y las categorías del diseño organizacional (centralización, formalización, especialización e integración).

La hipótesis específica “La gestión por procesos es útil para la **centralización** en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020” se generó y contrastó considerando lo siguiente:

El marco teórico señala que la gestión por procesos permitiría identificar y analizar las actividades que requieren centralizarse o descentralizarse para la toma de decisiones, considerando su complejidad y tareas asociadas. La gestión por procesos a través del seguimiento del desempeño y análisis de procesos genera información que determina el nivel de disponibilidad de información y control que puede tener el centro de toma de decisiones en una organización, motivo por el cual puede afectar positivamente a la centralización. La gestión por procesos mediante la mejora de procesos equivaldría a regular de una manera distinta los procesos, por lo que si dicha mejora se realiza exitosamente, la capacidad de regulación de los tomadores

de decisiones en una organización progresa, por lo que se deduce que influye positivamente a la centralización.

El análisis documental de los instrumentos de gestión institucional permiten observar que se llevaría a cabo una forma de toma de decisiones descentralizada en la institución ya que los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, actividades operativas y procesos están a cargo de diversas unidades de las EESP, además, se cuenta con matrices e informes de seguimiento y evaluación de resultados de los objetivos y líneas estratégicas (organizadas según los procesos definidos) así como actividades operativas que permiten el control e incrementan la disponibilidad de información. Asimismo, se contaría con mayor capacidad para regular la actuación del personal ya que se tiene definido un proceso para la gestión del personal.

Los focus group señalaron que las EESP suelen tomar decisiones de forma descentralizada a través de las diversas unidades pero preservando la coordinación y consenso entre ellas, así como la especialización. Las entrevistas a profundidad señalaron que la gestión por procesos ayuda a tomar mejores decisiones a través de un mayor conocimiento sobre el trabajo y consenso entre los participantes.

La hipótesis específica “La gestión por procesos es útil para **formalización** en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020” se generó y contrastó de la siguiente forma:

El marco teórico señala que la gestión por procesos permite contar con procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de

recursos, lo cual contribuye en la formalización de una organización. La gestión por procesos desarrolla una revisión continua del desempeño de los procesos diseñados, mediante los cuales se usarían los mecanismos de comunicación de información que requiere la formalización. La gestión por procesos a través del análisis y planificación de mejoras de procesos, genera insumos para mejorar los procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de recursos en una organización, lo cual contribuye a mejorar la formalización. La gestión por procesos a través de la mejora de procesos, mediante las acciones correctivas y estandarización sobre los procesos, permiten mejorar los procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de recursos en una organización, y ello contribuye positivamente a la formalización.

El análisis documental de los instrumentos de gestión institucional señala que la gestión por procesos ha contribuido a aumentar la formalización de las EESP a través de los avances en el diseño de procesos en los instrumentos de gestión institucional, haciendo que los procesos sirvan de base para el planeamiento estratégico y operativo.

Los focus group señalaron que la formalización incluye el registro de las actividades y ello contribuye a ordenar y organizar el funcionamiento institucional.

Las entrevistas a profundidad señalaron que la gestión por procesos ayuda a tomar mejores decisiones por el mayor conocimiento sobre el trabajo e influencia positivamente para que el personal se encuentre empoderado y

trabaje colaborativamente. Además, contribuye en generar una coordinación más eficiente entre las unidades de las EESP.

La hipótesis específica “La gestión por procesos es útil para la **especialización** en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020” se generó y contrastó considerando lo siguiente:

El marco teórico señala que la gestión por procesos comprende la asignación de responsables a nivel de unidades o puestos sobre procesos, actividades y tareas, por lo que puede modificar la especialización de unidades orgánicas o de puestos en una organización. La gestión por procesos mediante la mejora de procesos puede implicar cambios en la asignación de responsabilidades a nivel de unidades o puestos, por ello la mejora de procesos puede modificar la especialización de unidades orgánicas o de puestos en una organización.

El análisis documental de los instrumentos de gestión institucional ha permitido deducir que la gestión por procesos contribuiría a definir una mayor **especialización** de las unidades ya que la responsabilidad de los objetivos, líneas estratégicas, indicadores, procesos, funciones y actividades operativas está distribuidas en diferentes unidades.

Los focus group señalaron que la especialización depende de la experiencia y conocimiento de las personas. Se cuenta con unidades y personal especializado, sin embargo las limitaciones de recursos hace que hayan unidades sin el personal necesario. Ello muestra una coexistencia entre la flexibilidad para asumir responsabilidades y especialización.

Las entrevistas a profundidad señalaron que la gestión por procesos ayuda a contar con un mejor conocimiento de los procesos para determinar el alcance de la especialización.

La hipótesis específica “La gestión por procesos es útil **integración** en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca en el año 2020” se generó y contrastó considerando lo siguiente:

El marco teórico señala que la gestión por procesos identifica las interrelaciones entre procesos, relaciones de las instituciones con los clientes y la secuencia de actividades de la organización lo cual contribuye a la coordinación horizontal de las unidades, ello favorece a que el diseño organizacional busque “aplanar” el organigrama mediante la disminución de niveles de dirección, descentralizando la información y la toma decisiones, y enfatizando en la constitución de equipos de trabajo con mayor autonomía y responsabilidades, lo cual repercute en una mayor integración (Castellanos, 2010). La gestión por procesos permite aumentar la coordinación entre las unidades lo cual permite reducir los retrasos, ineficiencia y reducción de la calidad de los servicios. La gestión por procesos a través de la mejora de procesos puede comprender la generación de los mecanismos de integración entre unidades organizacionales (Lloria, 2007).

El análisis documental de los instrumentos de gestión institucional señala que la gestión por procesos permite una mayor integración de las unidades a través de la definición de procesos y asignación de responsabilidades, objetivos, líneas estratégicas y actividades operativas basadas en los procesos.

Los focus group señalaron que el diseño de procesos y la elaboración de instrumentos de gestión han permitido desarrollar la coordinación y cooperación entre las unidades.

Las entrevistas a profundidad señalaron que la gestión por contribuye en la generación de una visión sistémica y común del funcionamiento de las EESP, que permite reconocer cómo el trabajo de cada unidad otorga valor al servicio, tener mayor claridad en las responsabilidades y articulaciones de las unidades que forman parte de la estructura organizacional a través de los flujos de trabajo, apoyando la mejor toma de decisiones y fomentando además la comunicación y el trabajo colaborativo. Por ello, la gestión por procesos influye positivamente en la integración.



## Capítulo V Discusión de resultados

Según el marco teórico, la gestión por procesos debe anteceder al diseño organizacional, proporcionándole información sobre el diseño de los procesos para la determinación de la estructura organizacional (Ruiz, 2014; Mallar, 2010; Castellanos, 2010; Pires y Machado, 2005; y otros autores). Si bien el análisis documental de los instrumentos de gestión institucional, *focus group* y entrevistas a profundidad no señalan ello con exactitud, se mencionó que la gestión por procesos orienta la formalización del funcionamiento de las EESP, deduciéndose que ello incluye a la estructura organizacional, y además siendo que los procesos han orientado la definición del planeamiento estratégico (objetivos estratégicos y líneas estratégicas) y operativo (actividades), se estaría comprobando lo encontrado en el marco teórico.

Según el marco teórico, la gestión por procesos permitiría identificar las actividades, la complejidad y las tareas asociadas a las actividades que requieren centralizarse o descentralizarse para la toma de decisiones, es decir generaría insumos para determinar la capacidad de regulación de los tomadores de decisiones en una organización. Además, Pires y Machado (2005) argumentan que un menor número de procesos conlleva una mayor centralización, lo cual permite deducir que la gestión por procesos determina los niveles de esta categoría del diseño organizacional. Asimismo, el marco teórico señala que el seguimiento del desempeño de procesos genera

información que determina el nivel de disponibilidad de información que puede tener el centro de toma de decisiones en una organización. Se puede deducir que si dicho seguimiento es más riguroso, habrá mayor disponibilidad de información. Por esa razón se puede señalar que la gestión por procesos, a través del seguimiento del desempeño de procesos, puede afectar positiva o negativamente a la categoría “centralización” del diseño organizacional.

Los resultados del análisis documental, los *focus group* y las entrevistas a profundidad permiten observar que se asocia la toma de decisiones descentralizada y la gestión por procesos. Se señala que la gestión por procesos otorga un mayor conocimiento de los procesos para analizar los problemas y adoptar mejores decisiones, lo cual influye positivamente en la capacidad de regulación y la disponibilidad de información de los tomadores de decisiones, y ello a su vez en la descentralización. Si bien el marco teórico se centró en cómo el diseño de procesos ayuda a definir los niveles de centralización o descentralización de la toma de decisiones, los resultados precitados coinciden en una influencia previa y útil de la gestión por procesos y la centralización.

Según el marco teórico, la gestión por procesos permite elaborar y mejorar los procedimientos de las operaciones diarias, planificación y asignación de recursos, lo cual contribuye en la formalización de una organización. Los mecanismos de comunicación de información, que son citados por Zapata (2011) como parte integrante de la formalización, son utilizados en la revisión continua de la ejecución de los procesos que han sido diseñados. En ese sentido, se puede decir que la gestión por procesos

contribuye al desarrollo de la categoría “formalización” del diseño organizacional.

Los resultados del análisis documental, los *focus group* y las entrevistas a profundidad permiten observar que la gestión por procesos influye de forma positiva en la formalización a través del establecimiento de responsabilidades y actividades, alineamiento a los objetivos, integración del trabajo, gestión de la información y el conocimiento, cumplimiento normativo, comunicación interna, participación, así como el seguimiento y evaluación del desempeño institucional. Ello coincide con lo encontrado en el párrafo precedente.

Zapata (2011) señala que Mintzberg define a la formalización como un parámetro mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo y se establecen límites de actuación a los individuos. La gestión por procesos, comprende las acciones para realizar dicha normalización y asignar responsables sobre procesos, actividades y tareas, lo cual es necesario para definir la especialización de unidades orgánicas y de puestos en una organización. Por ello se deduce que si hay una mayor implementación de la gestión por procesos, se tendrá mayor información para determinar los niveles de especialización. Asimismo, el marco teórico señala que la gestión por procesos puede implicar cambios en la asignación de responsabilidades a nivel de unidades o puestos, por ello puede modificar la especialización de unidades orgánicas o de puestos en una organización. En esa línea, se dice que la gestión por procesos influye en la categoría “especialización” del diseño organizacional.

Los resultados de las entrevistas a profundidad señalan que la gestión por procesos contribuye a la especialización a través de la definición y conocimiento de las responsabilidades, la articulación entre las unidades, la generación de información para la mejora del trabajo y el trabajo colaborativo. Ello coincide con la influencia señalada en el marco teórico, según el anterior párrafo. En tanto el análisis documental y los *focus group* se enfocaron en señalar que las EESP tienen un nivel de especialización alto, que coexiste con un nivel alto de flexibilidad para adoptar diversas posiciones en la organización por la carencia de recursos humanos.

Según el marco teórico, las estructuras organizacionales definen las jerarquías mas no el funcionamiento interno y relaciones de las instituciones con los clientes. Este último aspecto se logra identificar a través de las interrelaciones de los procesos diseñados (Ruiz, 2014). La gestión por procesos fuerza la cooperación entre departamentos y desarrolla una cultura más abierta y menos jerárquica (Ruiz, 2014). Los procesos proporcionan coordinación horizontal y vertical a las estructuras organizacionales (Castellanos, 2010) que permiten reducir retrasos, ineficiencia y reducción de la calidad de los servicios. Ruiz (2014) afirma que la gestión por procesos otorga a las estructuras organizacionales mayor capacidad de adaptación a entornos cambiantes, más capacidad para aprender y crear valor y mayor orientación al logro de objetivos. Para lograr ello, Castellanos (2010) indica que el diseño organizacional debe efectuarse sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan considerando que la coordinación se realiza de manera horizontal basada en la secuencia de actividades de la organización, comprendiendo y gestionando los procesos, y buscando “aplanar” el

organigrama mediante la disminución de niveles de dirección, descentralizando la información y la toma de decisiones, y enfatizando en la constitución de equipo de trabajo con mayor autonomía y responsabilidades. En ese sentido se deduce que la gestión por procesos ayuda a aumentar la coordinación entre unidades.

Los resultados del análisis documental permiten observar que las EESP vinculan los procesos que definen con los objetivos estratégicos, líneas estratégicas y unidades de sus estructuras organizacionales. Los *focus group* señalan que en las EESP existe coordinación entre sus unidades y que si bien pueden haber unidades que lideren un proceso, ello no limita a que el resto de unidades participe en dicho proceso. Asimismo, las entrevistas a profundidad señalan que la gestión por procesos genera una visión sistémica y establece responsabilidades, actividades y productos que contribuyen a una coordinación más eficiente y fluida entre las unidades de la EESP. Ello permite corroborar lo hallado en el marco teórico: la gestión por procesos contribuye a incrementar la coordinación entre las unidades de la estructura organizacional.

Los resultados obtenidos así como la discusión realizada sobre ellos, permiten observar que existe una influencia positiva de la gestión por procesos sobre el diseño organizacional, principalmente en la mejora de la coordinación entre las unidades de la estructura organizacional.

## **Conclusiones**

La gestión por procesos debería anteceder al diseño organizacional para brindarle información sobre los procesos de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica y con ello contribuir en la determinación de las estructuras organizacionales.

La gestión por procesos contribuye a enlazar el diseño organizacional, la planificación estratégica y la planificación operativa. Ello se debe a que el diseño de procesos comprende la determinación de las unidades de la estructura organizacional que serán responsables de los procesos y que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos y la ejecución de actividades operativas.

La gestión por procesos contribuye en la centralización o descentralización de la toma de decisiones a través de la definición de actividades y tareas. Ello ayuda a comprender la complejidad del trabajo y ampliar la capacidad de regulación y control. Asimismo, la gestión por procesos a través del seguimiento del desempeño de procesos contribuye a generar una mayor disponibilidad de información.

La gestión por procesos comprende el diseño de los procedimientos de las instituciones. Ello contribuye a la formalización de las EESP a través del diseño de los procedimientos de las operaciones diarias, de planificación y de asignación de recursos.

La gestión por procesos contribuye en la especialización de las unidades y puestos de las EESP a través del establecimiento de responsabilidades sobre los procesos, actividades y tareas. Ello permite tener información sobre cuál será el alcance de la especialización de las unidades y puestos de la estructura organizacional.

La gestión por procesos contribuye en una mayor integración de la estructura organizacional a través de una mayor coordinación horizontal entre las unidades, basada en la visión sistémica y común del funcionamiento institucional, la secuencia de actividades de la organización, el reconocimiento del aporte de cada unidad en el servicio que se le brinda al estudiante, la descentralización de la información y la toma de decisiones, así como en la constitución de equipos de trabajo con mayor autonomía y responsabilidades.

## **Recomendaciones**

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca deberían profundizar en el diseño de los procesos y utilizar esa información como insumo para el diseño organizacional, es decir para la definición de la estructura organizacional (unidades y funciones), así como para la definición de los puestos y equipos de trabajo.

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca deberían usar los objetivos estratégicos y procesos para orientar y organizar la definición de las actividades operativas que constituirán los Planes Anuales de Trabajo. Ello requerirá una mayor desagregación de los procesos.

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca deberían utilizar la gestión por procesos para propender a contar con una toma de decisiones descentralizada con la finalidad de lograr una estructura organizacional más ágil y eficiente. Ello se conseguirá con un diseño de procesos a un nivel de desagregación más detallado.

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca deberían continuar con la formalización del funcionamiento organizacional (operaciones diarias, de planificación y de asignación de recursos) a través del diseño de los procesos en un mayor nivel de



desagregación, asegurando la preparación del personal para ejecución, verificación y mejora continua de los procesos.

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca deberían diseñar los procesos con un establecimiento claro de las unidades y puestos responsables de los procesos, actividades y tareas. Esa información sería la base para determinar la especialización de las unidades y puestos de la estructura organizacional.

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica de la región Cajamarca deberían reforzar la definición de las interrelaciones de sus procesos, principalmente en los niveles de detalle más generales (Mapa de Procesos y el siguiente nivel de detalle), para que con esa información se definan los aspectos de coordinación más relevantes entre las unidades.

## Fuentes de información

Albán, M.; Vizcaíno, G.; Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las instituciones de educación superior. *Revista UTCiencia*, Ecuador.

<https://bit.ly/3x9sZXi>

Alonso, C. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial*, XXXV (2), 159-171.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4786534.pdf>

Álvarez, H. (2020). *La educación en tiempos del coronavirus*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002337>

Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa – Fundamentos y metodología*. DSpace. Paidós Educador.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3750>

Arias, A.; Ramírez, L. (2019). *La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 133-150. <https://bit.ly/3nBd9Sq>

- Cardona, L.M, Pardo, M., Dasí, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 18(1), 249-273.  
<https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878>
- Castellanos, J. y Castellanos, C. (2010). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas. *Ciencia y Técnica Administrativa*. 09 (03).  
<http://www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>
- Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, del 9 de enero, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *El Peruano*, del 9 de enero de 2013, 485765-485785. <https://bit.ly/3nE4Wgc>
- Decreto Supremo N.º 054-2018-PCM, del 17 de mayo de 2018, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado (y modificatorias). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <https://bit.ly/3nC9ROr>
- Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU, del 31 de agosto de 2019. Aprueban la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva. *El Peruano*, del 31 de agosto de 2019, 3-92. <https://bit.ly/3r3O8kV>
- Débora, L. (2020). *Capacidad de respuesta frente a la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe*. *Rev Panam Salud Publica*. 2020;44:e109  
<https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.109>
- Delgado, D. (2020). *La Covid-19 en el Perú: una pequeña tecnocracia enfrentándose a las consecuencias de la desigualdad*. Fundación Carolina. [https://doi.org/10.33960/AC\\_26.2020](https://doi.org/10.33960/AC_26.2020)

Dextre, J.; Del Pozo, R. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control?*.

*Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.

<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

Escobar, J.; Cuervo, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición*, 6, 27–36.

<https://bit.ly/3qUIT6U>

Flores, R. (2018). *Implantación del modelo de procesos y la efectividad de la gestión en un Instituto Superior Tecnológico* [Tesis de maestría,

Universidad Nacional Federico Villarreal].

<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2092>

García P, Manuel, & Quispe A., Carlos, & Ráez G., Luis (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data*, 6(1),89-94.

<https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>

Gallegos, M. (2005). *Algunas consideraciones epistemológicas sobre las teorías del caos y la complejidad*. Universidad de Buenos Aires.

<https://www.aacademica.org/000-051/27.pdf>

Gómez, F. (2008). *Aspectos básicos de la calidad y de la gestión por procesos*.

Universidad de Deusto. <https://bit.ly/3HLeGgo>

Guerrero, M. (2016). *La Investigación Cualitativa. INNOVA Research Journal*

2016, 1 (2), 1-9. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920538.pdf>

Güemes, C. (2018). *Confianza en la administración pública. Eunomía*, (15),

231-238. <https://bit.ly/3cAfBSQ>

Hernández, H. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195.  
<https://bit.ly/3nCaW8X>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL y INTERAMERICANA EDITORES, S.A. <https://bit.ly/3CDRxsO>

Huapaya, Y. (2019). *Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú*. KOINONIA, IV (8). <https://bit.ly/3czSilz>

Latinobarómetro (2018). *Informe Latinobarómetro 2018*. Latinobarómetro – Opinión pública latinoamericana. <https://bit.ly/3CynXos>

Ley N° 28044, del 28 de julio de 2003, *Ley General de Educación*. Ministerio de Educación. <https://bit.ly/3qZcVpV>

Ley N° 30512, del 2 de noviembre, *Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*. El Peruano, del 2 de noviembre de 2016, 603245-603265.  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118500-30512>

Lizarzaburu, E. (2016). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604/3278>

Lloria, M. (2007). *Mecanismos de coordinación estructural, no estructural e informal. Propuesta y validación de escalas de medida. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), 127-150.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600719>

Mallar, Miguel Ángel (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1).

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Ministerio de Educación (2020). *Formación Inicial docente en cifras.*

<https://bit.ly/3DEYvPj>

Ministerio de Educación (2020). *Instituciones de Formación Inicial Docente.*

<https://bit.ly/3DMmGf2>

Ministerio de Salud. (2020). *Minsa: Casos confirmados por coronavirus Covid-19 ascienden a 535 946 en el Perú (Comunicado N°209).* Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://bit.ly/3k2rrsl>

Mousalli, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa.* ResearchGate. <https://bit.ly/2ZSh2sl>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007). *Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007 – 2021.* Consejo Nacional de Educación. <https://bit.ly/3r04EIG>

Parra y Del Pilar (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión y Sociedad*, 1, 12. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>

- Peralta, J. (2019). *La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://bit.ly/30Ker4j>
- Pertusa, E. (2005). *La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia del entorno, la estrategia y la estructura, y su impacto sobre el rendimiento empresarial*. [Tesis Doctoral, Universidad de Alicante]. <https://bit.ly/30KeDk3>
- Pertuz, R. (2012). *Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15 (3), 53-67. <https://bit.ly/3kY3ymT>
- Pires, A.; Machado, V. (2005). *Gestión por Procesos en el diseño de las organizaciones*. *Información tecnológica*, 17(1), 35-44. <https://bit.ly/3kY3PpV>
- Pons, R.; Bermúdez, Y.; Villa, E.; Martínez, J. (2013). *Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior*. *Sistemas & Telemática*, 11(26),47-58. <https://www.redalyc.org/pdf/4115/411534395001.pdf>
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, 27 de diciembre de 2018, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, *Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://bit.ly/3CCNIE1>

- Ríos, J. (2020). *La inexistente respuesta regional a la COVID-19 en América Latina. Geopolítica(s)*, 11, 209-222. <https://bit.ly/3Clbxu2>
- Rivera, H.; Zapata, I. (2019). *Mejora de procesos para la gestión administrativa de programas de posgrado y extensión universitaria del Instituto para la Calidad de la Educación de la Universidad de San Martín de Porres – Lima – Perú*. [Tesis de titulación, Universidad de San Martín de Porres]. <https://bit.ly/2Z9pVxM>
- Rivas, L.A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización. Universidad & Empresa*, 17, 11-32. <https://bit.ly/3DSOvC4>
- Rodríguez, A. (2009). *Hacia una estructura por procesos*. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Colombia] <https://bit.ly/2Zcornr>
- Rodríguez, I.; Gonzáles, A.; Noy, P.; Pérez, S. (2012). *Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. Ingeniería Industrial*, XXXIII (2), 188-199. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3922479.pdf>
- Ruiz-Fuentes, D.; Almaguer, R.; Torres, I.; Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín*, XX(1),1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Ugalde, N.; Balbastre F. (2013). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. Ciencias Económicas*, 31 (2), 179-187. <https://bit.ly/30GWbJ7>



- Salazar, J. B., & Campos, P. G. (2008). *Modelo para Seguridad de la Información en TIC*. Concepción, Chile: Universidad del Bío-Bío, 234-253. <https://bit.ly/3DG0Zx1>
- Sánchez, L.; Blanco, B. (2014). *La Gestión por Procesos: un campo por explorar*. *Dirección y Organización*, 54, 54-7. <https://bit.ly/3oTf5Vs>
- Soplopuco, A. (2016). *Modelo estratégico organizacional para lograr una eficiente organización educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico público "San Ignacio" del distrito y provincia de San Ignacio – Cajamarca - 2013*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo]. <https://bit.ly/32elAKU>
- Teófila, Y. (2019). *Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2679?show=full>
- Tovar, B. (2018). *Estructura organizacional y gestión por procesos en la eficacia laboral, Municipalidad San José de Quero*. [Tesis para titulación, Universidad Peruana Los Andes]. <https://bit.ly/3HFFzT4>
- Zapata Rotundo, Gerardo J. (2011). *Estilo de líder y la categoría centralización en la organización: estudio teórico y empírico*. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (1), 29-45. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87019755002.pdf>

- Zapata Rotundo, Gerardo J. (2011). *Categorías estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica*. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(4), 655-681. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022786004.pdf>
- Zavaleta, E. (2016). *Diseño organizacional de la escuela de educación superior técnico profesional PNP, San Bartolo, 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://bit.ly/3CH0UaQ>

## **Anexos**

## Anexo N° 1: Matriz de consistencia de la tesis

Problema	Objetivos	Categorías, subcategorías, ítems y sub ítems			
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b> Durante el año 2020, en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la repercusión de la gestión por procesos en la centralización?</li> <li>• ¿Cuál es la repercusión de la gestión por procesos en la formalización?</li> <li>• ¿Cuál es la repercusión de la gestión por procesos en la especialización?</li> <li>• ¿Cuál es la repercusión de la gestión por procesos en la integración?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General:</b> Analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas en la región Cajamarca en el año 2020.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Durante el año 2020, en las instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la centralización.</li> <li>• Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la formalización.</li> <li>• Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la especialización.</li> <li>• Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la integración.</li> </ul>	<b>Categoría 1: Gestión por Procesos</b>			
		<b>Subcategorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Sub ítems</b>	
			Planificación de procesos	Involucramiento y entrenamiento del personal Identificación y diseño de procesos Selección de procesos claves	6
			Ejecución de procesos	Implementación de procesos Recopilación de información del desempeño de procesos	2
			Verificación de procesos	Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado Identificación y análisis de problemas	3
			Mejora de procesos	Planificación de mejoras Implementación de mejoras	5
		<b>Categoría 2: Diseño Organizacional</b>			
		<b>Subcategorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Sub ítems</b>	
			Centralización	Posición del centro de toma de decisiones Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones	9
			Formalización	Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones Procedimientos de las operaciones diarias y puestos Procedimientos de planificación y asignación de recursos	7
	Especialización	Mecanismos de comunicación de la información Especialización de unidades orgánicas Especialización de puestos	5		
	Integración	Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural Mecanismos de coordinación informal	8		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
<p>La investigación tiene un <b>enfoque cualitativo</b> que, según Guerrero (2016) y Hernández (2014), tiene como esencia comprender y profundizar ciertos fenómenos, desde la perspectiva cercana de la población estudiada y los aspectos que están en su contexto.</p> <p>Tiene un <b>diseño etnográfico</b>, que según Hernández (2014) y Guerrero (2016) busca describir, comprender y explicar una determinada unidad o sistema social, con una visión holística, lo cual es aplicable a la administración de las organizaciones.</p> <p>Desarrolla el <b>método inductivo</b>, que de acuerdo a Hernández (2014) consiste en el proceso de estudiar los datos de lo particular a lo general. Comprende un <b>nivel exploratorio</b>, que de acuerdo a Hernández (2014) se efectúa cuando el tema ha sido poco estudiado y se necesita una mayor familiarización con el fenómeno.</p> <p>Está basado en el <b>paradigma naturalista</b>, que según Hernández (2014) y Álvarez (2003) se encargan de los fenómenos en sus contextos naturales, es decir, no se crea un entorno para los fines de la investigación; no se ejerce control sobre las categorías, es decir, la intervención del investigador es mínima; los mecanismos de obtención de datos son flexibles, es decir, éstos pueden adaptarse en el curso del estudio; y se busca una visión sistémica, amplia e integrada del fenómeno.</p>	<p><b>Población:</b> Trece (13) instituciones de educación superior pedagógica públicas de Cajamarca.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> No probabilístico, con un criterio de selección basado en el avance de las instituciones en las categorías de estudio. Dicho criterio se constata a través de la obtención del licenciamiento, ya que este hecho asegura un mayor desarrollo en las categorías en las instituciones.</p> <p><b>Muestra de estudio:</b> Las tres (3) Instituciones de educación superior pedagógica públicas de Cajamarca que se encuentran licenciadas: EESP Arístides Merino Merino, EESP Nuestra Señora de Chota y EESP Víctor Andrés Belaunde.</p>	<p><b>Técnicas:</b> Análisis documental, <i>focus group</i> y entrevistas a profundidad.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Hojas de preguntas para análisis documental y sistematización de <i>focus group</i> y entrevistas a profundidad, grabaciones de video, cuestionarios virtuales y Google Meet para <i>focus group</i> y entrevistas a profundidad.</p> <p><b>Monitoreo:</b> Juicio de Expertos</p> <p><b>Autor:</b> El investigador</p> <p><b>Ámbito de aplicación:</b> Personal directivo, mandos medios y personal operativo de instituciones de educación superior pedagógica públicas de la región Cajamarca, año 2020.</p> <p><b>Forma de administración:</b> Individual</p>

## Anexo N° 2: Hojas de Juicio de Expertos

### Hoja de Juicio de Experto sobre instrumentos de recolección de información

#### 1. Datos generales de la tesis y evaluación

<b>Título de Tesis</b>	Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020
<b>Instrumentos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas para Entrevistas</li> <li>• Cuestionario</li> </ul> Asimismo, se remitió la Matriz de consistencia de la tesis al experto.
<b>Autor del instrumento evaluado</b>	Roland Junior Estela Rodríguez

#### 2. Evaluación


Niveles: (1) Muy deficiente (2) Deficiente (3) Aceptable (4) Bueno (5) Excelente

Criterios de evaluación (marcar con aspás en las columnas de los niveles)	Guía de Entrevistas					Cuestionario				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Suficiencia</b>	Los ítems y preguntas son suficientes en cantidad y contenido.									
<b>Claridad</b>	Los ítems y preguntas son claras, es decir de fácil comprensión.									
<b>Coherencia</b>	Los ítems y preguntas se encuentran relacionados con las dimensiones.									
<b>Relevancia</b>	Los ítems y preguntas son relevantes y es necesaria su inclusión.									
<b>Subtotal</b>										
<b>Total</b>										

#### 3. Resultados de evaluación

Instrumentos de recolección de información	Observaciones (en caso hubieran)	Opinión de aplicación	Promedio de evaluación (Total / 4)	Nivel total alcanzado Marcar con aspa
<b>Guía de Entrevistas</b>	- Las preguntas pueden ser menos centradas en instrumentos (tienen manuales, tienen procesos) y más centradas en lo que los actores hacen (a qué usuarios atienden, qué tipo de acciones hacen, cuáles de esas acciones son las centrales, etc)	Es válido para su aplicación.		<input type="checkbox"/> Muy deficiente <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente
<b>Cuestionario</b>	- Reducir número de preguntas, quizás omitir aquellas que se refieren a valoraciones (es suficiente? Es útil?) y dejar las preguntas cuya respuesta sea más inductiva (cuáles procesos... qué áreas...)	Es válido para su aplicación.		<input type="checkbox"/> Muy deficiente <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente

#### 4. Datos y firma del experto

<b>Apellidos y nombres del experto</b>	José Luis Gargurevich Valdez	<b>Firma del experto</b>  
<b>DNI del experto</b>	40712928	
<b>Profesión</b>	Sociólogo	
<b>Grado Académico y especialidad del experto</b>	Magister en Gestión de Políticas Públicas	
<b>Cargo actual e institución donde labora el experto</b>	Consultor en Gestión Pública y Modernización del Estado	
<b>Fecha de Evaluación</b>	9 de abril, 2021	

## Hoja de Juicio de Experto sobre instrumentos de recolección de información

### 1. Datos generales de la tesis y evaluación

<b>Título de Tesis</b>	Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020
<b>Instrumentos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas para Entrevistas</li> <li>• Cuestionario</li> </ul> Asimismo, se remitió la Matriz de consistencia de la tesis al experto.
<b>Autor del instrumento evaluado</b>	Roland Junior Estela Rodríguez

### 2. Evaluación

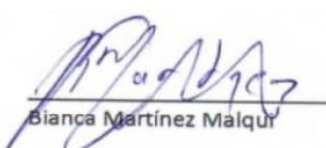
Niveles:           (1) Muy deficiente           (2) Deficiente           (3) Aceptable           (4) Bueno           (5) Excelente

Criterios de evaluación <i>(marcar con aspás en las columnas de los niveles)</i>		Guía de Entrevistas					Cuestionario							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>Suficiencia</b>	Los ítems y preguntas son suficientes en cantidad y contenido.					X								X
<b>Claridad</b>	Los ítems y preguntas son claras, es decir de fácil comprensión.				X									X
<b>Coherencia</b>	Los ítems y preguntas se encuentran relacionados con las dimensiones.					X								X
<b>Relevancia</b>	Los ítems y preguntas son relevantes y es necesaria su inclusión.					X								X
<b>Subtotal</b>														
<b>Total</b>														

### 3. Resultados de evaluación

Instrumentos de recolección de información	Observaciones (en caso hubieran)	Opinión de aplicación	Promedio de evaluación (Total / 4)	Nivel total alcanzado <i>Marcar con aspa</i>
<b>Guía de Entrevistas</b>	Sugiero revisar el tipo de preguntas en relación con el grado de conocimiento de los entrevistados, dado que algunas preguntas son muy técnicas.	Es válido para su aplicación.	4.75	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno (X) Excelente
<b>Cuestionario</b>		Es válido para su aplicación.	5	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno (X) Excelente

### 4. Datos y firma del experto

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Martínez Malqui Bianca	<b>Firma del experto</b>   Bianca Martínez Malqui
<b>DNI del experto</b>	10670229	
<b>Profesión</b>	Administradora de Empresas	
<b>Grado Académico y especialidad del experto</b>	Doctora en Administración	
<b>Cargo actual e institución donde labora el experto</b>	Gerente General de INNOVA Y RESULTA SAC	
<b>Fecha de Evaluación</b>	12 de abril de 2021	

## Hoja de Juicio de Experto sobre instrumentos de recolección de información

### 1. Datos generales de la tesis y evaluación

<b>Título de Tesis</b>	Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020
<b>Instrumentos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas para Entrevistas</li> <li>• Cuestionario</li> </ul> Asimismo, se remitió la Matriz de consistencia de la tesis al experto.
<b>Autor del instrumento evaluado</b>	Roland Junior Estela Rodríguez

### 2. Evaluación

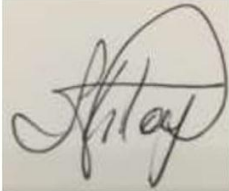
**Niveles:**      (1) Muy deficiente      (2) Deficiente      (3) Aceptable      (4) Bueno      (5) Excelente

Criterios de evaluación <i>(marcar con aspas en las columnas de los niveles)</i>		Guía de Entrevistas					Cuestionario						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>Suficiencia</b>	Los ítems y preguntas son suficientes en cantidad y contenido.					X							X
<b>Claridad</b>	Los ítems y preguntas son claras, es decir de fácil comprensión.				X							X	
<b>Coherencia</b>	Los ítems y preguntas se encuentran relacionados con las dimensiones.					X							X
<b>Relevancia</b>	Los ítems y preguntas son relevantes y es necesaria su inclusión.					X							X
<b>Subtotal</b>													
<b>Total</b>		<b>19</b>					<b>19</b>						

### 3. Resultados de evaluación

Instrumentos de recolección de información	Observaciones (en caso hubieran)	Opinión de aplicación	Promedio de evaluación (Total / 4)	Nivel total alcanzado <i>Marcar con aspa</i>
<b>Guía de Entrevistas</b>	Revisar los términos utilizados: adaptación mutua, institución horizontal o vertical, se pueden utilizar ejemplos.	Es válido para su aplicación.	4.75	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno (X) Excelente
<b>Cuestionario</b>	Revisar los términos utilizados: adaptación mutua	Es válido para su aplicación.	4.75	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno (X) Excelente

### 4. Datos y firma del experto

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Shirley Diaz Hurtado	<b>Firma del experto</b> 
<b>DNI del experto</b>	25831434	
<b>Profesión</b>	Ingeniera Industrial	
<b>Grado Académico y especialidad del experto</b>	Maestría en Gestión Pública	
<b>Cargo actual e institución donde labora el experto</b>	Especialista en estructura, organización y Funcionamiento-Presidencia del Consejo de Ministros	
<b>Fecha de Evaluación</b>	13/04/21	



**Hoja de Juicio de Experto sobre instrumentos de recolección de información**

**1. Datos generales de la tesis y evaluación**

<b>Título de Tesis</b>	Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020
<b>Instrumentos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas para Entrevistas</li> <li>• Cuestionario</li> </ul> Asimismo, se remitió la Matriz de consistencia de la tesis al experto.
<b>Autor del instrumento evaluado</b>	Roland Junior Estela Rodríguez

**2. Evaluación**

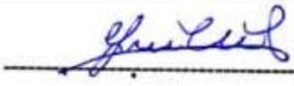
**Niveles:** (1) Muy deficiente (2) Deficiente (3) Aceptable (4) Bueno (5) Excelente

Criterios de evaluación <i>(marcar con aspás en las columnas de los niveles)</i>		Guía de Entrevistas					Cuestionario				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Suficiencia</b>	Los ítems y preguntas son suficientes <b>en cantidad y contenido</b> .				X				X		
<b>Claridad</b>	Los ítems y preguntas <b>son claras</b> , es decir de fácil comprensión.					X				X	
<b>Coherencia</b>	Los ítems y preguntas <b>se encuentran relacionados con las dimensiones</b> .				X						X
<b>Relevancia</b>	Los ítems y preguntas son <b>relevantes y es necesaria su inclusión</b> .				X						X
<b>Subtotal</b>											
<b>Total</b>					<b>17</b>					<b>17</b>	

**3. Resultados de evaluación**

Instrumentos de recolección de información	Observaciones (en caso hubieran)	Opinión de aplicación	Promedio de evaluación (Total / 4)	Nivel total alcanzado <i>Marcar con aspa</i>
<b>Guía de Entrevistas</b>	Se podría mejorar el contenido de algunas preguntas de la Guía.	Es válido para su aplicación.	4.25	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable (x) Bueno ( ) Excelente
<b>Cuestionario</b>	---	Es válido para su aplicación.	4.25	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable (x) Bueno ( ) Excelente

**4. Datos y firma del experto**

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	GIANNINA CALDERON CAHUANA	<b>Firma del experto</b>   ----- GIANNINA CALDERON CAHUANA DNI N° 40126392
<b>DNI del experto</b>	40126392	
<b>Profesión</b>	INGENIERA DE SISTEMAS	
<b>Grado Académico y especialidad del experto</b>	MAESTRIA EN GESTION PUBLICA	
<b>Cargo actual e institución donde labora el experto</b>	ESPECIALISTA DE MODERNIZACION – PRONIED	
<b>Fecha de Evaluación</b>	14/04/2021	

## Hoja de Juicio de Experto sobre instrumentos de recolección de información

### 1. Datos generales de la tesis y evaluación

<b>Título de Tesis</b>	Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020
<b>Instrumentos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas para Entrevistas</li> <li>• Cuestionario</li> </ul> Asimismo, se remitió la Matriz de consistencia de la tesis al experto.
<b>Autor del instrumento evaluado</b>	Roland Junior Estela Rodríguez

### 2. Evaluación


Niveles:           (1) Muy deficiente           (2) Deficiente           (3) Aceptable           (4) Bueno           (5) Excelente

Criterios de evaluación <i>(marcar con aspás en las columnas de los niveles)</i>		Guía de Entrevistas					Cuestionario							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>Suficiencia</b>	Los ítems y preguntas son suficientes en cantidad y contenido.					X								X
<b>Claridad</b>	Los ítems y preguntas son claras, es decir de fácil comprensión.					X								X
<b>Coherencia</b>	Los ítems y preguntas se encuentran relacionados con las dimensiones.					X								X
<b>Relevancia</b>	Los ítems y preguntas son relevantes y es necesaria su inclusión.					X								X
<b>Subtotal</b>						20								20
<b>Total</b>		20					20							

### 3. Resultados de evaluación

Instrumentos de recolección de información	Observaciones (en caso hubieran)	Opinión de aplicación	Promedio de evaluación (Total / 4)	Nivel total alcanzado <i>Marcar con aspa</i>
<b>Guía de Entrevistas</b>	Ninguna	Es válido para su aplicación.	5	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno ( x ) Excelente
<b>Cuestionario</b>	Ninguna	Es válido para su aplicación.	5	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno ( x ) Excelente

### 4. Datos y firma del experto

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	CAROLL YULY BEJARANO RODRIGUEZ	
<b>DNI del experto</b>	29675392	
<b>Profesión</b>	ING. EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS LIC. EN EDUCACIÓN FÍSICO MATEMÁTICO	
<b>Grado Académico y especialidad del experto</b>	MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL	
<b>Cargo actual e institución donde labora el experto</b>	CONSULTOR LÍDER EN ACREDITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMAN Y VALLE	
<b>Fecha de Evaluación</b>	03.05.2021	

## Hoja de Juicio de Experto sobre instrumentos de recolección de información

### 1. Datos generales de la tesis y evaluación

<b>Título de Tesis</b>	Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020
<b>Instrumentos evaluados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas para Entrevistas</li> <li>• Cuestionario</li> </ul> Asimismo, se remitió la Matriz de consistencia de la tesis al experto.
<b>Autor del instrumento evaluado</b>	Roland Junior Estela Rodríguez

### 2. Evaluación


Niveles:       (1) Muy deficiente       (2) Deficiente       (3) Aceptable       (4) Bueno       (5) Excelente

Criterios de evaluación <i>(marcar con aspas en las columnas de los niveles)</i>		Guía de Entrevistas					Cuestionario							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>Suficiencia</b>	Los ítems y preguntas son suficientes en cantidad y contenido.				X									X
<b>Claridad</b>	Los ítems y preguntas son claras, es decir de fácil comprensión.				X									X
<b>Coherencia</b>	Los ítems y preguntas se encuentran relacionados con las dimensiones.					X								X
<b>Relevancia</b>	Los ítems y preguntas son relevantes y es necesaria su inclusión.					X								X
<b>Subtotal</b>														
<b>Total</b>														

### 3. Resultados de evaluación

Instrumentos de recolección de información	Observaciones (en caso hubieran)	Opinión de aplicación	Promedio de evaluación (Total / 4)	Nivel total alcanzado <i>Marcar con aspa</i>
<b>Guía de Entrevistas</b>	Sugiero llevar las preguntas a lo subjetivo, pues al aplicarlas a directores generales y directivos, probablemente no puedan asegurar la veracidad de las respuestas.	Es válido para su aplicación.	4.5	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno (X) Excelente
<b>Cuestionario</b>		Es válido para su aplicación.	5	( ) Muy deficiente ( ) Deficiente ( ) Aceptable ( ) Bueno (X) Excelente

### 4. Datos y firma del experto

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Jackson Nils Mogrovejo Pastor	
<b>DNI del experto</b>	41885937	
<b>Profesión</b>	Ingeniero Informático	
<b>Grado Académico y especialidad del experto</b>	Maestría en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya, especialidad en dirección estratégica	
<b>Cargo actual e institución donde labora el experto</b>	Asesor de Presidencia Ejecutiva del OSCE	
<b>Fecha de Evaluación</b>	03 de mayo del 2021	

### Anexo N° 3: Hojas del análisis documental de instrumentos de gestión institucional

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
Planificación de procesos	Involucramiento y entrenamiento del personal	Se realizan eventos y reuniones para que el personal se involucre y participe en la adopción de la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> El objetivo "OE1. Gestionar la formación integral de docentes de calidad a partir del diagnóstico de necesidades y fortalezas, generando condiciones favorables que conlleven al cambio y transformación social y pedagógica" y la línea estratégica "LE.1.3. Formulación de directrices de gestión institucional y pedagógica que conlleve a enfrentar los cambios y desafíos" generan un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para implementar este ítem?</b> No se cuenta. Si bien el PEI genera un marco de actuación para este ítem, el PAT no lo operativiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con una unidad orgánica y procesos para implementar la gestión por procesos?</b> Sí, sería el Área de Calidad y el proceso Gestión de la Calidad para efectuar el aseguramiento de la calidad en el ámbito pedagógico e institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con un proceso para implementar la gestión por procesos?</b> Sí, sería el proceso Gestión de la Calidad. Sin embargo, este proceso no es descrito en el MPA.</li> </ul>
		Se efectúan capacitaciones y asistencia técnica al personal para adoptar la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Sí, se señala que la gestión se centra en los procesos estratégicos, misionales y de soporte, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Además, promueve el valor de la democracia para que los integrantes de la comunidad educativa socialicen y participen en diversos espacios, así como el desarrollo de capacitaciones para mejorar la calidad del servicio. Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para implementar este ítem?</b> No se cuenta. Si bien el PEI genera un marco de actuación para este ítem, el PAT no lo operativiza.</li> </ul>		

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
	Identificación y diseño de procesos	Se cuenta con un perfil de los estudiantes de la educación básica, que incluya aspectos académicos, geográficos, demográficos, intereses, estilo de vida y conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Este perfil se desarrolla en el diagnóstico o en otra sección del PEI?</b> No se desarrolla. Sin embargo se cuenta con un análisis de la demanda de docentes en la región y en la provincia de Celendín (cantidad de potenciales estudiantes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para caracterizar a los estudiantes?</b> No se cuenta. Sin embargo, se podría considerar como parte de la actividad operativa "Ejecución del diagnóstico de demanda educativa en FID, DP y FC".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se han identificado y caracterizado a los destinatarios de los servicios?</b> No se cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se han identificado y caracterizado a los destinatarios de los servicios?</b> Se han identificado pero no se han caracterizado. Además, solo se han diseñado los procesos académicos tales como: admisión, matrícula, traslado, convalidación, licencia, etc.</li> </ul>
		Se cuenta con procesos identificados y diseñados a través de un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos, diagramas de bloques y flujo, y manuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, se señala que la gestión se centra en los procesos estratégicos, misionales y de soporte, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Las actividades operativas se ordenaron considerando los procesos?</b> El contenido de los objetivos y líneas estratégicas están ordenadas según los procesos estratégicos, procesos misionales y de soporte (a pesar que no es explícita la vinculación). Dado que las actividades operativas están ordenadas según las líneas estratégicas, las actividades operativas se encuentran ordenadas según los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Se cuenta con Mapa de Procesos y Fichas de Procesos nivel 0. No se cuenta con un inventario de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado diagramas y fichas de procesos y procedimientos de nivel 0, 1, 2, etc.?</b> Sí, pero solo para los procesos académicos.</li> </ul>
	Selección de procesos claves	Se han identificado los procesos más críticos para la organización	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Las actividades operativas han sido priorizadas?</b> Se cuenta con una priorización de actividades operativas que requiere ser mejorada (la mayoría son alta). La priorización de actividades operativas tendría que ser un insumo para la identificación de procesos más críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha realizado una priorización de procesos críticos?</b> No se ha realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha efectuado alguna priorización de procesos?</b> No se ha efectuado. Sin embargo, según lo avanzado, se ha priorizado el diseño de procesos académicos, debido a los requerimientos de licenciamiento.</li> </ul>



CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
		Se planifica condiciones para lograr un mejor desempeño en los procesos críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> El objetivo "OE1. Gestionar la formación integral de docentes de calidad a partir del diagnóstico de necesidades y fortalezas, generando condiciones favorables que conlleven al cambio y transformación social y pedagógica" y la línea estratégica "LE.1.3. Formulación de directrices de gestión institucional y pedagógica que conlleve a enfrentar los cambios y desafíos" generan un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Se cuenta con una política institucional sobre mejora continua y una directriz de gestión institucional sobre gestión de la calidad que señala que la institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los mecanismos para lograr un servicio de calidad. Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem?</b> Se cuenta con actividades para actualizar las directrices de gestión y desarrollar planes de mejora para el servicio de tutoría y enseñanza con pensamiento crítico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con una unidad orgánica para llevar a cabo el ítem?</b> Sí, es el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con un proceso para llevar a cabo el ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
Ejecución de procesos	Implementación de procesos	Se dispone de los recursos planificados para llevar a cabo los procesos diseñados	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se establecen actividades y recursos presupuestales para los procesos?</b> Considerando que las actividades operativas en el PAT han sido programadas en función a los procesos de la EESP, se identifica que los procesos contarían con recursos humanos y materiales planificados para implementarse, sin embargo</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se determinan los recursos que los procesos requieren?</b> Se determinan recursos humanos y materiales sin embargo no se detalla la cantidad de que se requieren.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
				no se tiene información para determinar si son suficientes.		
	Recopilación de información del desempeño de procesos	Se cuentan con mecanismos para realizar seguimiento sobre el funcionamiento y rendimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se relaciona el monitoreo y evaluación del PEI con el seguimiento del desempeño de procesos?</b> Se cuenta con una matriz de monitoreo trimestral por cada objetivo y línea estratégica que permitiría relacionar el rendimiento en el plano estratégico con el plano operativo (procesos según el RI y MPA), considerando que el contenido de los objetivos y líneas estratégicas están ordenados según los procesos estratégicos, procesos misionales y de soporte de la EESP. Sin embargo, es necesario hacer explícita esa vinculación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se relaciona el monitoreo y evaluación del PAT con el seguimiento del desempeño de procesos?</b> Se cuenta con una matriz para el monitoreo trimestral de la ejecución de las actividades operativas que permitiría relacionar el rendimiento de las actividades operativas y de los procesos establecidos en el RI y MPA. Sería un insumo para diseñar mecanismos de seguimiento del desempeño de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con unidades y funciones para realizar este ítem? ¿Se cuenta con procesos nivel 0 para realizar estos ítems?</b> Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad" mediante la medición de los procesos y resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
Verificación de procesos	Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado	Se identifican desviaciones entre lo planificado y ejecutado	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.			
	Identificación y análisis de problemas	Se desarrollan reuniones para identificar y analizar problemas en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No existe de manera específica para el ítem. Sin embargo, el objetivo "OE1. Gestionar la formación integral de docentes de calidad a partir del diagnóstico de necesidades y fortalezas, generando condiciones favorables que conlleven al cambio y transformación social y pedagógica" y la línea estratégica "LE.1.3. Formulación de directrices de gestión institucional y pedagógica que conlleve a enfrentar los cambios y desafíos"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem?</b> Se cuenta con actividades para desarrollar planes de mejora para el servicio de tutoría y enseñanza con pensamiento crítico.</li> </ul>		

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
			<p>generan un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Se cuenta con una política institucional sobre mejora continua y una directriz de gestión institucional sobre gestión de la calidad que señala que la institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los mecanismos para lograr un servicio de calidad. Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</li> </ul>			
		El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de análisis de procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los perfiles de puestos desarrollan este ítem?</b> El RI no desarrolla ningún perfil de puesto.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
Mejora de procesos	Planificación de mejoras	Se desarrollan reuniones para proponer mejoras para los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No existe de manera específica para el ítem. Sin embargo, el objetivo "OE1. Gestionar la formación integral de docentes de calidad a partir del diagnóstico de necesidades y fortalezas, generando condiciones favorables que conlleven al cambio y transformación social y pedagógica" y la línea estratégica "LE.1.3. Formulación de directrices de gestión institucional y pedagógica que conlleve a enfrentar los cambios y desafíos" generan un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem?</b> Se cuenta con actividades para desarrollar planes de mejora para el servicio de tutoría y enseñanza con pensamiento crítico.</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.



CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO				
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Se cuenta con una política institucional sobre mejora continua y una directriz de gestión institucional sobre gestión de la calidad que señala que la institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los mecanismos para lograr un servicio de calidad. Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</li> </ul>				
		El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de mejora de procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los perfiles de puestos desarrollan este ítem?</b> No desarrollan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad y el proceso Gestión de Personas, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>	
	Implementación de mejoras	Se dispone de los recursos planificados para mejorar los procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas y recursos para el desarrollo del ítem?</b> Si bien se cuenta con actividades para elaborar planes de mejora para el servicio de tutoría y enseñanza con pensamiento crítico, no se cuenta con actividades para ejecutarlos.</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen unidades, funciones, procesos nivel 0 y perfiles de puestos vinculados a este ítem?</b> Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad" mediante la medición de los procesos y resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad y el proceso Gestión de Personas, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
		Se define la mejora, informa y entrena al personal involucrado					

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
		Se realiza seguimiento y evalúa la implementación de mejoras de procesos				<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</li> </ul> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.

**Fuentes:** Categorías, categorías y subcategorías están basadas en el marco teórico revisado en la presente tesis. La información analizada se obtuvo de los instrumentos de gestión proporcionados por la EESP Arístides Merino Merino.  
Elaboración propia.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
Centralización	Posición del centro de toma de decisiones	Las decisiones sobre los objetivos, estrategias y servicios son tomadas principalmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores?</li> </ul> Considerando que el PEI señala que ha sido elaborado de manera democrática y participativa y que la asignación de responsables para los indicadores se realiza a diferentes unidades y áreas de la institución, se puede deducir que la toma de decisiones sería descentralizada. Cabe indicar, que es necesario asignar responsables de manera explícita a los objetivos y líneas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se desarrolla este ítem en la asignación de responsabilidades de las actividades operativas?</li> </ul> La asignación de responsables para la ejecución de las actividades operativas a diferentes unidades y áreas de la institución refleja que la toma de decisiones sería descentralizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué reflejan la estructura organizacional, funciones y procesos respecto a estos ítems?</li> </ul> La toma de decisiones se encuentra descentralizada y se cuenta con mecanismos para que sea participativa. Se cuenta con un Consejo Asesor conformado por los responsables de las unidades, de las áreas, secretario académico y responsable de cada programa académico, un representante de los estudiantes, docentes y personal administrativo. Además, cada uno de los jefes de unidades cuenta con funciones para proponer y adoptar medidas según su ámbito de competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</li> </ul> El MPA no desarrolla información más detallada sobre la mayoría de procesos de la EESP. Se enfoca en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.), y con ello no se cuenta con suficiente información para evaluar el ítem.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
					Asimismo, existen diversos procesos a cargo de diferentes unidades, en donde se tiene el proceso de Gestión de la Dirección, en donde participan la Dirección General, el Consejo Asesor y el Área de Calidad, así como el proceso de Gestión de la Calidad, en donde participan el Área de Calidad, Dirección General, Unidad Académica y Unidad de Formación Continua.	
		Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales son tomadas primordialmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales serían tomadas de manera descentralizada a través de la Unidad de Administración. Dicha unidad se encarga de los objetivos "OE5. Gestionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos que brinden soporte de calidad a la comunidad educativa y usuarios" y la línea estratégica y "OE5. Gestionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos que brinden soporte de calidad a la comunidad educativa y usuarios", así como de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolló este ítem a través del PAT?</b> La asignación de responsables para la ejecución de las actividades operativas a diferentes unidades y áreas de la institución refleja que la toma de decisiones sería descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, las funciones y procesos respecto a este ítem?</b> En las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales participa la Unidad de Administración y el Consejo Asesor. Además, se han identificado los procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros, así como Gestión Logística y Mantenimiento. Por esa razón estas decisiones serían tomadas de manera descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> Si bien se han identificado los procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros, así como Gestión Logística y Mantenimiento, no se ha desarrollado mayor información respecto a ellos.</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			líneas estratégicas “LE5.1. Implementación del plan presupuestal institucional que asegure el logro de objetivos institucionales” y “LE5.2. Plan de adquisición y mantenimiento de recursos materiales, bienes y servicios para el buen funcionamiento de la institución y la gestión del riesgo”.			
		Las decisiones sobre políticas de personal son tomadas principalmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> Las decisiones sobre políticas de personal serían tomadas de manera descentralizada a través de la Unidad de Administración. Dicha unidad se encarga del objetivo “OE5. Gestionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos que brinden soporte de calidad a la comunidad educativa y usuarios” y de la línea estratégica “LE5.3. Protocolo para la selección, contratación, control y reconocimiento al desempeño del personal docente y administrativo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas vinculadas a este ítem?</b> Las decisiones sobre políticas de personal serían tomadas de manera descentralizada ya que la Unidad de Administración y Unidad de Formación Continua tiene actividades operativas como: - Selección de personal docente y administrativo - Control de ocurrencias del personal - Capacitación de docentes formadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional y las funciones de las unidades respecto a estos ítems?</b> En las decisiones sobre la política de personal lidera el Área de Administración según las funciones y procesos revisados. Por esa razón estas decisiones serían tomadas de manera descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> Si bien se han identificado los procesos de Gestión de Personas, no se ha desarrollado mayor información sobre dicho proceso.</li> </ul>
		Las decisiones sobre la planificación operativa de niveles de mando medio o inferior son	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> La asignación de responsabilidades reflejaría que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b> La asignación de responsabilidades en las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional y las funciones de las unidades respecto a estos ítems?</b> Cuenta con diversas unidades orgánicas a cargo de diferentes funciones y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> El MPA no desarrolla información más detallada sobre la mayoría de procesos de la EESP. Se enfoca en los procesos de índole</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		tomadas principalmente por la dirección general	las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.	actividades operativas hace suponer que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.	procesos, lo cual induciría a pensar que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.	académico (admisión, matrícula, traslado, etc.). Considerando lo diseñado en estos procesos, se observa que las actividades están bajo la responsabilidad de diferentes unidades, lo cual permite deducir que la decisiones sobre la planificación operativa y la resolución de problemas de niveles de mando medio o inferior son tomadas de manera descentralizada.
		Las decisiones sobre la resolución de problemas en niveles de mando medio o inferior son tomadas primordialmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b> La asignación de responsabilidades en las actividades operativas hace suponer que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</li> </ul>		
		Las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas principalmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada, ya que existe el Área de Calidad para el aseguramiento de la calidad en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b> La asignación de responsabilidades de las actividades operativas vinculadas a la mejora de la calidad del servicio a diferentes unidades reflejaría que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada. Asimismo, el Área de Calidad se encarga del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, las funciones de las unidades y procesos respecto a estos ítems?</b> Se cuenta con un Área de Calidad que se hace cargo del proceso de Gestión de la Calidad, el cual busca el aseguramiento de la calidad a nivel académico e institucional. En ese sentido, se puede deducir que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> Si bien el proceso Gestión de la Calidad está identificado en el Mapa de Procesos, el MPA no desarrolla mayor información sobre dicho proceso. Por esa razón, a través del MPA no se puede evaluar este ítem.</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
				monitoreo y mejora de la performance de los docentes formadores, desarrollo de planes de mejora y seguimiento de la tutoría, evaluación de los servicios de bienestar.		
	Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones	La dirección general cuenta con condiciones (tiempo, competencias y recursos) para regular la actuación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con objetivos y líneas estratégicas para implementar este ítem?</b> Se cuenta con el objetivo "OE5. Gestionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos que brinden soporte de calidad a la comunidad educativa y usuarios" y de la línea estratégica "LE5.3. Protocolo para la selección, contratación, control y reconocimiento al desempeño del personal docente y administrativo", a cargo de la Unidad de Administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas para implementar este ítem?</b> Se cuenta con la capacidad de regular la actuación de personal a través de la Unidad de Administración y la Unidad de Formación Continua, las cuales tienen actividades operativas programadas como: - Selección de personal docente y administrativo - Control de ocurrencias del personal - Capacitación de docentes formadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué disposiciones se identifican para regular la actuación del personal?</b> Se cuenta con el Área de Administración para llevar a cabo el proceso Gestión de Personas y con el Área de Calidad para realizar el proceso Gestión de la Calidad. Asimismo se regula la actuación del personal a través del planeamiento estratégico, planeamiento operativo, diseño organizacional, gestión por procesos y planificación académica mediante la Dirección General, el Área de Calidad y la Unidad Académica. Se cuenta con disposiciones para regular la convivencia de la comunidad educativa a través de la definición de deberes, derechos, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos para docentes formadores, directivos, personal administrativo y estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué procesos se identifican para regular la actuación del personal?</b> Si bien se cuenta con los procesos de Gestión de la Calidad y Gestión de Personas en el Mapa de Procesos, en el MPA no se ha desarrollado mayor información sobre ellos.</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
	Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones	La dirección general suele controlar el trabajo con una alta minuciosidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PEI?</b> Los resultados del PEI son monitoreados trimestralmente y anualmente según los indicadores definidos para cada objetivo y línea estratégica a fin de definirse propuesta de mejora. El buen funcionamiento de la precitada práctica permitiría evitar un estilo de dirección en donde la frecuencia y minuciosidad del control sea elevada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PAT?</b> Los resultados del PAT son monitoreados trimestralmente y anualmente según las metas físicas y metas presupuestales. El buen funcionamiento de la precitada práctica permitiría evitar un estilo de dirección en donde la frecuencia y minuciosidad del control sea elevada.</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
	Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones	La dirección general suele contar con amplia información disponible para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo contribuye el seguimiento y evaluación de resultados del PEI al ítem?</b> Contribuye mediante las matrices trimestrales y anuales sobre los resultados del PEI. Dichos instrumentos permitirían contar con información para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo contribuye el seguimiento y evaluación de resultados del PAT al ítem?</b> Contribuye mediante las matrices e informes trimestrales y anuales sobre los resultados del PAT. Dichos instrumentos permitirían contar con información para la toma de decisiones.</li> </ul>		
Formalización	Procedimientos de las operaciones diarias y puestos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la operación diaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, se señala que la gestión se centra en los procesos estratégicos, misionales y de soporte, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Se cuenta con Mapa de Procesos y Fichas de Procesos nivel 0. No se cuenta con un inventario de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> Si bien se ha identificado los procesos de la EESP, se ha elaborado un Mapa de Procesos y Fichas Técnicas de Procesos de nivel 0, no se cuenta con un Inventario de Procesos, y solamente se ha</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			(RM 570-2018-MINEDU). Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.			profundizado el nivel de detalle en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.)  De los 14 procesos identificados, todos han sido descritos a nivel general y solo se ha completado mayor nivel de detalle en los procesos de índole académico.
		Se cuenta con perfiles documentados para los puestos de trabajo	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué perfiles de puestos se han documentado?</b> Se cuenta con perfiles de algunos puestos directivos.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
	Procedimientos de planificación y asignación de recursos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la planificación y gestión presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, se señala que la gestión se centra en los procesos estratégicos, misionales y de soporte, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se desarrolla este ítem?</b> Se cuenta con fichas de procesos de nivel 0 de Gestión de la dirección, Gestión de la Calidad y Gestión de Recursos Económicos y Financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> Si bien se ha identificado los procesos de Gestión de la Dirección, Gestión de la Calidad y Gestión de Recursos Económicos y Financieros, no se ha desarrollado información sobre sus contenidos y desagregado sus subprocesos y elementos en el MPA.</li> </ul>
		Se cuenta con instrumentos de gestión para la planificación estratégica, planificación operativa, la	<p><b>¿Cuál es el nivel de desarrollo de cada instrumento de gestión? ¿Están articulados los contenidos de los instrumentos de gestión?</b></p> <p>Este ítem es desarrollado por el PEI, PAT, PCI, RI y MPA de la EESP.</p>			



CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		organización, gestión por procesos y propuesta curricular				
	Mecanismos de comunicación de la información	Los procedimientos son comunicados al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los objetivos, líneas estratégicas o la propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre estos ítems?</b> La línea estratégica "LE5.4 Implementación del sistema de información y comunicación institucional para la adecuada atención a la comunidad educativa y usuarios" y el principio de Transparencia que señala que los sistemas de información y comunicación deben ser accesibles, transparentes, ágiles y actualizados que faciliten la toma de decisión en las distintas instancias y que permitan el desarrollo de actividades de manera informada y orientada a los procesos de mejora continua. Ello genera un marco orientador para el desarrollo de los ítems.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen disposiciones o procesos para llevar a cabo este ítem?</b> No existen.</li> </ul>
		Se asegura la comprensión de los procedimientos por parte del personal			El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Se logra la retroalimentación del personal respecto a los procedimientos comunicados				
Especialización	Especialización de unidades orgánicas	La mayoría de equipos del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según los objetivos y líneas estratégicas a cargo?</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según las actividades operativas a cargo?</b></li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según los procesos?</b> A través del MPA solo se profundiza el contenido de los</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
	Especialización de puestos	La mayoría de unidades de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas	Si bien no es explícita la asignación de responsables de los objetivos y líneas estratégicas, la asignación de responsables en los indicadores permite deducirla. Se aprecia una especialización alta pues la responsabilidad de los objetivos, líneas estratégicas e indicadores están distribuidos en diferentes unidades. Eso significaría que los equipos de nivel operativo y el nivel jerárquico más bajo realicen una reducida cantidad de tareas.	Se aprecia una especialización alta pues la responsabilidad de las actividades operativas está distribuidas en diferentes unidades. Eso significaría que los equipos de nivel operativo y el nivel jerárquico más bajo realicen una reducida cantidad de tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según sus funciones?</b> El nivel de especialización es alto en las unidades orgánicas de línea (a cargo de los procesos misionales). Se cuenta con 7 unidades de nivel jerárquico más bajo.</li> </ul>	procesos académicos, en donde destaca la Secretaría Académica como la unidad especializada.
		Cada trabajador del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos asociados a este ítem según sus funciones?</b> No se cuenta con perfiles de puesto para el personal operativo (docentes formadores y personal administrativo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de puestos según los procesos?</b> A través del MPA solo se profundiza el contenido de los procesos académicos. No se cuenta con el detalle de las tareas a cargo de los puestos dentro de las unidades por lo que no se puede analizar la especialización de los puestos.  Sin embargo, se señala la participación de comités y comisiones, los cuales, si bien no se señala sus integrantes, se asume que serían de diferentes unidades orgánicas, por lo que se inferiría que varios puestos pueden encargarse de varias tareas de diversos procesos.</li> </ul>
		La mayoría de personal de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos asociados a estos ítems según sus funciones?</b> Se cuenta con perfiles de puesto para los puestos de nivel jerárquico más bajo (directivos que dependen del Director General) pero no para los coordinadores de programas de estudio y centro de idiomas, y tampoco para docentes formadores y personal administrativo. Si</li> </ul>	
Las tareas realizadas por el personal de niveles medios e inferiores suelen ser similares y repetitivas						

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
					bien lo precitados perfiles no señalan funciones de puesto, a través de las funciones de las unidades se puede inferir que son puestos especializados y que realizan un baja cantidad de tareas, y desarrollan tareas similares y repetitivas.	
Integración	Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural	Se han diseñado redes de individuos o grupos que generan enlaces entre unidades, con proveedores y con estudiantes, mediante el acceso a la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en la propuesta de gestión?</b> Se cuenta con una directriz de participación institucional y, además, se promueve el valor de la democracia para que los integrantes de la comunidad educativa socialicen y participen en diversos espacios.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> La EESP cuenta con el Consejo Asesor con el fin de asesorar al Director General sobre la gestión institucional, conformado por los responsables de las unidades, de las áreas, secretario académico y responsable de cada programa académico, un representante de los estudiantes, docente y personal administrativo, así como con un Comité de Gestión y Administración de Recursos Financieros. Además cuenta con un mapeo de interrelaciones internas y externas.  Asimismo se cuenta con un Comité de Gestión y Administración de Recursos Financieros (aunque no se señalan los integrantes) y un Comité de Defensa al Estudiante.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		Se cuenta con equipos de proyecto y desarrollo para innovar y crear nuevo conocimiento, autogestionados que no son interferidos por el funcionamiento regular de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en los objetivos y líneas estratégicas?</b> Se cuenta con el objetivo "OE4. Promover la investigación e innovación educativa en la formación inicial docente, desarrollo profesional y formación continua orientada a la mejora de la práctica pedagógica" y la línea estratégica "LE4.1. Programa de investigación e innovación educativa pertinente para los estudiantes y formadores". Ello genera un marco orientador para desarrollar el ítem. Adicionalmente, sería importante averiguar si la mejora de la gestión institucional está incluida en sus líneas de investigación e innovación.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> Se cuenta con la Unidad de Investigación responsable de promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación, así como procesos que generan productos de investigación e innovación para la formación inicial docente, desarrollo profesional de docentes y formación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> Si bien se cuenta con procesos que generan productos de investigación e innovación para la formación inicial docente, desarrollo profesional de docentes y formación continua, el MPA no profundiza mayor contenido en estos procesos.</li> </ul>
		Se cuenta con equipo de trabajo formalizados para la producción de los bienes y servicios, que favorecen la coordinación entre unidades y que funcionan de manera regular	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. que desarrollen estos ítems?</b> El MPA solo profundiza el contenido de los procesos de índoles académico (admisión, matrícula, convalidación, traslado, etc.). El desarrollo de sus procedimientos y flujogramas permiten promover el establecimiento de equipos de trabajo de diferentes unidades para la producción de servicios, sin embargo se requiere conocer si en la práctica estos</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
						procesos predominan sobre los ámbitos funcionales de las unidades.
	Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural	Los procesos de trabajo se encuentran normalizados mediante documentos escritos, como normas, procedimientos e instrucciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre estos ítems?</li> </ul> <p>Sí, se señala que la gestión se centra en los procesos estratégicos, misionales y de soporte, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Ello genera un marco orientador para el desarrollo de este ítem.</p>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</li> </ul> <p>Se cuenta con Mapa de Procesos y Fichas de Procesos nivel 0. No se cuenta con un inventario de procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</li> </ul> <p>El MPA solo profundiza el contenido de los procesos de índoles académico (admisión, matrícula, convalidación, traslado, etc.) a través del desarrollo de procedimientos y flujogramas, señalando elementos como: objetivo, alcance, requisitos, consideraciones, plazo, tasas, actividades, unidades responsables, puestos responsables, proveedores, insumos, productos, controles y recursos.</p>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		Las habilidades y conocimientos han sido normalizados para la realización de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los objetivos y líneas estratégicas desarrollan este ítem? Se cuenta con el objetivo "OE5. Gestionar los recursos humanos, materiales y tecnológicos que brinden soporte de calidad a la comunidad educativa y usuarios" y de la línea estratégica "LE5.3. Protocolo para la selección, contratación, control y reconocimiento al desempeño del personal docente y administrativo", a cargo de la Unidad de Administración.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se desarrolla este ítem en los perfiles de puestos? Los perfiles de puestos directivos que han sido establecidos no tienen una normalización de las habilidades y conocimientos que se necesitan. No se cuenta con unos perfiles de puestos de docente formador y de personal administrativo.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Los resultados se normalizan a través de planes de acciones y reportes de control del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PEI y PAT? A través del PEI y PAT se planifican acciones de seguimiento y evaluación de resultados, definiendo responsabilidades de medición de indicadores de desempeño, metas físicas y metas presupuestales, frecuencias de mediciones, matrices de reporte e informes. Ambos instrumentos se encuentran articulados ya que en el PEI se definen los objetivos y líneas estratégicas, y en el PAT se priorizan para un año y se definen actividades operativas y presupuesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué funciones están vinculadas a este ítem? Existen funciones, procesos e instrumentos para el seguimiento y evaluación del rendimiento de los procesos formativos e institucionales. Ello es liderado por el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen procesos de nivel 1, 2, etc. vinculados a este ítem? Si bien se han identificado los procesos Gestión de la Dirección y Gestión de la Calidad, éstos no han sido profundizados en cuanto a sus contenidos en el MPA.</li> </ul>
	Mecanismos de coordinación informal	Se realizan esfuerzos de socialización o convergencia en valores para que el personal se sienta parte de la organización, en	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se desarrolla este ítem en el PEI? El PEI define valores institucionales como la flexibilidad, democracia y trabajo cooperativo, así como el objetivo "OE5. Gestionar los recursos humanos, materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen actividades operativas vinculadas a este ítem? No se identificaron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen unidades, funciones y procesos de nivel 0 vinculados a este ítem? Si bien se cuenta con un Área de Administración y un proceso vinculado a la gestión de personal, no se desarrolla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen procesos de nivel 1, 2, etc. vinculados a este ítem? Si bien se ha identificado el proceso Gestión de Personas, éste no ha sido profundizado en cuanto a sus contenidos en el MPA.</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP ARISTIDES MERINO MERINO			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		la selección de personal y a través de actividades de concientización	y tecnológicos que brinden soporte de calidad a la comunidad educativa y usuarios” y la línea estratégica “LE5.3. Protocolo para la selección, contratación, control y reconocimiento al desempeño del personal docente y administrativo”, a cargo de la Unidad de Administración. Ello es un punto de partida para el desarrollo del ítem.		este ítem.	
		La coordinación se logra la adaptación mutua a través del diálogo y la comunicación informal entre el personal	Los instrumentos de gestión no desarrollan información para analizar este ítem.			

**Fuentes:** Categorías, subcategorías, ítems y sub ítems están basadas en el marco teórico revisado en la presente tesis. La información analizada se obtuvo de los instrumentos de gestión proporcionados por la EESP Arístides Merino Merino.

Elaboración propia.

**Anotación adicional: ¿Cómo influye la gestión por procesos en la estructura organizacional?**

El MPA señala que este documento será revisado periódicamente para realizar las modificaciones que se requieran en la estructura organizacional y funciones de la institución, a fin de que se norme adecuadamente la operación real de los procesos académicos y de esta manera mantenerlo actualizado y brindar un servicio de calidad a los usuarios. Ello indica que la EESP vincula ambos temas, aunque aún acotado a los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.)

Asimismo, en la última hoja del RI se muestra una vinculación del mapa de procesos con la estructura orgánica.

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
Planificación de procesos	Involucramiento y entrenamiento del personal	Se realizan eventos y reuniones para que el personal se involucre y participe en la adopción de la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No existe de manera específica para el ítem. Sin embargo, el objetivo "1: Fortalecer la gestión de la Dirección y la gestión de la calidad para el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP" y su línea estratégica "LE1.3. Implementación de políticas que permitan enfrentar desafíos y conlleven a la transformación de la EESP" generan el marco de actuación para efectuar el ítem.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Sí, como un enfoque que determina la manera que busca para gestionarse, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Además, se desarrolla como un principio de gestión la "Gestión participativa, comunitaria y democrática" en la toma de decisiones de la comunidad educativa. Ello generaría un marco de actuación para ejecutar el ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para implementar este ítem?</b> No se cuenta. Si bien el PEI genera un marco de actuación para este ítem, el PAT no lo operativiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con una unidad orgánica para implementar la gestión por procesos?</b> Sí, el responsable es el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con un proceso para implementar la gestión por procesos?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, en el desarrollo de sus contenidos no se especifica la implementación de la gestión por procesos.</li> </ul>
		Se efectúan capacitaciones y asistencia técnica al personal para adoptar la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No existen de manera directa al ítem. Sin embargo, cuenta con el objetivo "6: Optimizar la gestión del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para implementar este ítem?</b> No se cuenta. Si bien el PEI genera un marco de actuación para este ítem, el PAT no lo</li> </ul>		



CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
			personal y los recursos de manera oportuna y eficiente para asegurar la calidad del servicio educativo de la EESP”, la línea estratégica “LE6.1. Fortalecimiento de capacidades para la administración eficiente y oportuna de los recursos que aseguren la calidad del servicio educativo” y el enfoque de gestión por procesos en la propuesta de gestión institucional que generan el marco de actuación para ejecutar el ítem.	operativiza.		
Identificación y diseño de procesos		Se cuenta con un perfil de los estudiantes de la educación básica, que incluya aspectos académicos, geográficos, demográficos, intereses, estilo de vida y conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Este perfil se desarrolla en el diagnóstico o en otra sección del PEI?</b> No se desarrolla este ítem. Sin embargo, se ha efectuado un análisis externo sobre la demanda de educación superior pedagógica (que incluye una proyección de la demanda de docentes de la Educación Básica Regular), demografía, economía, aspecto social, aspecto pedagógico, tecnología y política. Ello permite tener un acercamiento al perfil de los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para caracterizar a los estudiantes?</b> No se cuenta. Sin embargo, se podría considerar como parte de la actividad operativa “Elaboración del diagnóstico de la formación docente de la EESP”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se han identificado y caracterizado a los destinatarios de los servicios?</b> No se cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se han identificado y caracterizado a los destinatarios de los servicios?</b> Si bien se han identificado que los usuarios de los servicios de la EESP son los estudiantes, formadores, docentes, personal administrativo, docentes en ejercicio y egresados, no se han caracterizado y no se ha efectuado una identificación de usuarios por cada proceso. Además, se requiere precisar la diferencia entre formadores y docentes.</li> </ul>
		Se cuenta con procesos identificados y diseñados a través de un Inventario de Procesos, Mapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, como un enfoque que determina la manera que busca para gestionarse, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Las actividades operativas se ordenaron considerando los procesos?</b> El contenido de los objetivos y líneas estratégicas están ordenadas según los procesos estratégicos, procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Sí se ha elaborado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado diagramas y fichas de procesos y procedimientos de nivel 0, 1, 2, etc.?</b> Sí, pero solo para los procesos académicos.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
		de Procesos, diagramas de bloques y flujo, y manuales	mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU).	misionales y de soporte (a pesar que no es explícita la vinculación). Dado que las actividades operativas están ordenadas según las líneas estratégicas, las actividades operativas se encuentran ordenadas según los procesos.		
		Se han identificado los procesos más críticos para la organización	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Las actividades operativas han sido priorizadas?</b> Se cuenta con una priorización de actividades operativas que requiere ser mejorada (casi todas son alta). La priorización de actividades operativas tendría que ser un insumo para la identificación de procesos más críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha realizado una priorización de procesos críticos?</b> No se ha realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha efectuado alguna priorización de procesos?</b> No se ha efectuado. Sin embargo, según lo avanzado, se ha priorizado el diseño de procesos académicos, debido a los requerimientos de licenciamiento, y además los procesos ligados a gestión curricular.</li> </ul>
	Selección de procesos claves	Se planifica condiciones para lograr un mejor desempeño en los procesos críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No existe de manera específica para el ítem. Sin embargo, el objetivo "1: Fortalecer la gestión de la Dirección y la gestión de la calidad para el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP" y su línea estratégica "LE1.3. Implementación de políticas que permitan enfrentar desafíos y conlleven a la transformación de la EESP" generan el marco de actuación para efectuar el ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem?</b> No se cuenta. Si bien el objetivo "1: Fortalecer la gestión de la Dirección y la gestión de la calidad para el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP" y la línea estratégica "LE1.3. Implementación de políticas que permitan enfrentar desafíos y conlleven a la transformación de la EESP" generan el marco de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con una unidad orgánica para llevar a cabo el ítem?</b> Sí, es el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con un proceso para llevar a cabo el ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Sí, como un enfoque que determina la manera que busca para gestionarse, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Además, se establece el principio de gestión "Mejora Continua" para la mejora de la calidad. Ello generaría un marco de actuación para ejecutar el ítem.</li> </ul>	actuación para efectuar el ítem en el PEI, ello no desarrolla el ítem de manera operativa en el PAT, salvo la mejora de la infraestructura.		
Ejecución de procesos	Implementación de procesos	Se dispone de los recursos planificados para llevar a cabo los procesos diseñados	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se establecen actividades y recursos presupuestales para los procesos?</b> Considerando que las actividades operativas en el PAT han sido programadas en función a los procesos de la EESP, los procesos contarían con recursos para implementarse, sin embargo no se tiene información para determinar si éstos son suficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se determinan los recursos que los procesos requieren?</b> Sí, se determinan. Sin embargo no se especifica la cantidad de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se determinan los recursos que los procesos requieren?</b> No se determina.</li> </ul>
	Recopilación de información del desempeño de procesos	Se cuentan con mecanismos para realizar seguimiento sobre el funcionamiento y rendimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se relaciona el monitoreo y evaluación del PEI con el seguimiento del desempeño de procesos?</b> Se cuenta con una matriz de monitoreo trimestral por cada objetivo y línea estratégica que permitiría relacionar el rendimiento en el plano estratégico con el plano operativo (procesos según el RI y MPA), considerando que el contenido de los objetivos y líneas estratégicas están ordenados según los procesos estratégicos, procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se relaciona el monitoreo y evaluación del PAT con el seguimiento del desempeño de procesos?</b> Se cuenta con una matriz para el monitoreo trimestral de la ejecución de las actividades operativas que permitiría relacionar el rendimiento de las actividades operativas y de los procesos establecidos en el RI y MPA. Sería un insumo para diseñar mecanismos de seguimiento del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con unidades y funciones para realizar este ítem? ¿Se cuenta con procesos nivel 0 para realizar este ítem?</b> Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad" mediante el monitoreo y evaluación de los procesos y resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
			misionales y de soporte de la EESP. Sin embargo, es necesario hacer explícita esa vinculación.	de los procesos.		
Verificación de procesos	Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado	Se identifican desviaciones entre lo planificado y ejecutado	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con unidades y funciones para realizar este ítem? ¿Se cuenta con procesos nivel 0 para realizar este ítem? Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad" mediante el monitoreo y evaluación de los procesos y resultados.</li> </ul>	
	Identificación y análisis de problemas	Se desarrollan reuniones para identificar y analizar problemas en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas? No existe de manera específica para el ítem. Sin embargo, el objetivo "1: Fortalecer la gestión de la Dirección y la gestión de la calidad para el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP" y su línea estratégica "LE1.3. Implementación de políticas que permitan enfrentar desafíos y conlleven a la transformación de la EESP" generan el marco de actuación para efectuar el ítem.</li> <li>• ¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla? Sí, como un enfoque que determina la manera que busca para gestionarse, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Además, se establece el principio de gestión "Mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem? No se identifican, salvo la mejora en materia de infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con unidades y funciones para realizar este ítem? ¿Se cuenta con procesos nivel 0 para realizar este ítem? Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad" mediante el monitoreo y evaluación de los procesos y resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
			Continua” para la mejora de la calidad. Ello generaría un marco de actuación para ejecutar el ítem.			
		El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de análisis de procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los perfiles de puestos desarrollan este ítem?</b> El perfil del Coordinador del Área de Calidad contempla funciones y un requisito de experiencia laboral para gestionar y asegurar la calidad.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
Mejora de procesos	Planificación de mejoras	Se desarrollan reuniones para proponer mejoras para los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No existe de manera específica para el ítem. Sin embargo, el objetivo “1: Fortalecer la gestión de la Dirección y la gestión de la calidad para el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP” y su línea estratégica “LE1.3. Implementación de políticas que permitan enfrentar desafíos y conlleven a la transformación de la EESP” generan el marco de actuación para efectuar el ítem.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Sí, como un enfoque que determina la manera que busca para gestionarse, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP, el mismo que se basa en una gestión por procesos (RM 570-2018-MINEDU). Además, se establece el principio de gestión “Mejora Continua” para la mejora de la calidad. Ello generaría un marco de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas y recursos para el desarrollo del ítem?</b> No se identifican, salvo la mejora en materia de infraestructura.</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Subcategorías	Ítems	Sub ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
			actuación para ejecutar el ítem.			
		El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de mejora de procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los perfiles de puestos desarrollan este ítem? El perfil del Coordinador del Área de Calidad contempla funciones y un requisito de experiencia laboral para gestionar y asegurar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad y el proceso Gestión de Personas, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
	Implementación de mejoras	Se dispone de los recursos planificados para mejorar los procesos			El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Se define la mejora, informa y entrena al personal involucrado	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen actividades operativas y recursos para el desarrollo del ítem? No se cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen unidades, funciones, procesos nivel 0 y perfiles de puestos vinculados a este ítem? Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad" mediante el monitoreo y evaluación de los procesos y resultados. Además, el perfil del puesto de Coordinador del Área de Calidad contempla funciones y un requisito de experiencia laboral para gestionar y asegurar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad y el proceso Gestión de Personas, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
		Se realiza seguimiento y evalúa la implementación de mejoras de procesos				<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>

**Fuentes:** Categorías, subcategorías, ítems y sub ítems están basadas en el marco teórico revisado en la presente tesis. La información analizada se obtuvo de los instrumentos de gestión proporcionados por la EESP Nuestra Señora de Chota.

Elaboración propia.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
Centralización	Posición del centro de toma de decisiones	Las decisiones sobre los objetivos, estrategias y servicios son tomadas principalmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores?</b> Considerando que el PEI ha sido elaborado de manera participativa con los aportes de los estudiantes, docentes, administrativos, directivos y egresados y que la asignación de responsables para los indicadores se realiza a diferentes unidades y áreas de la institución, se puede deducir que la toma de decisiones sería descentralizada. Cabe indicar, que es necesario asignar responsables de manera explícita a los objetivos y líneas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en la asignación de responsabilidades de las actividades operativas?</b> La asignación de responsables para la ejecución de las actividades operativas a diferentes unidades y áreas de la institución refleja que la toma de decisiones sería descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, funciones y procesos respecto a este ítem?</b> La toma de decisiones se encuentra descentralizada y se cuenta con mecanismos para que sea participativa. Se cuenta con un Consejo Asesor conformado por integrantes de la comunidad educativa que realizan propuestas al Director General para la gestión institucional. Además, cada uno de los jefes de unidades cuenta con funciones para proponer y adoptar medidas según su ámbito de competencia.  Asimismo, existen diversos procesos a cargo de diferentes unidades, en donde se tiene el proceso de Gestión de la Dirección, así como el proceso de Gestión de la Calidad, liderado por el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> El MPA no desarrolla información más detallada sobre la mayoría de procesos de la EESP. Se enfoca en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.), y con ello no se cuenta con suficiente información para evaluar el ítem.</li> </ul>
		Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales son tomadas primordialmente por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales serían tomadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolló este ítem a través del PAT?</b> Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales serían tomadas de manera descentralizada a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, las funciones y procesos respecto a este ítem?</b> En las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales participa el Área de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> Si bien se han identificado los procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros, así como Gestión Logística y Mantenimiento, no se ha</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		general	de manera descentralizada a través de la Unidad de Administración. Dicha área se encarga del objetivo "Optimizar la gestión del personal y los recursos de manera oportuna y eficiente para asegurar la calidad del servicio educativo de la EESP" y la línea estratégica "Fortalecimiento de capacidades para la administración eficiente y oportuna de los recursos que aseguren la calidad del servicio educativo".	través de los directivos y docentes ya que el PAT fue elaborado de manera participativa.	Administración y el Consejo Asesor. Además, se han identificado los procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros, así como Gestión Logística y Mantenimiento. Por esa razón estas decisiones serían tomadas de manera descentralizada.	desarrollado mayor información respecto a ellos.
		Las decisiones sobre políticas de personal son tomadas principalmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b> Las decisiones sobre políticas de personal serían tomadas de manera descentralizada a través de la Unidad de Administración, Unidad Académica y la Unidad de Formación Continua. Dicha unidades se encargan del objetivo 3 "Asegurar el desarrollo profesional de los docentes fortaleciendo sus competencias e incentivándolos en la investigación e innovación", objetivo 4 "Gestionar la formación continua, vinculando las competencias profesionales con las demandas y tendencias educativas" y objetivo 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas vinculadas a este ítem?</b> Las decisiones sobre políticas de personal serían tomadas de manera descentralizada ya que la Unidad de Administración y Unidad de Formación Continua tiene actividades operativas como: - Elaboración, ejecución y evaluación del plan de capacitación a persona administrativo - Trámite de plazas y contratación de docentes y personal administrativo - Formación continua de docentes formadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional y las funciones de las unidades respecto a estos ítems?</b> En las decisiones sobre la política de personal lidera el Área de Administración, considerando que está a cargo del proceso Gestión de Personas y cuenta con una función vinculada a esta temática. Por esa razón estas decisiones serían tomadas de manera descentralizada.  Sin embargo, se requiere mayor precisión en sus funciones respecto a la conducción que debe asumir en la gestión de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> Si bien se han identificado los procesos de Gestión de Personas, no se ha desarrollado mayor información sobre dicho proceso.</li> </ul>



CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			<p>“Optimizar la gestión del personal y los recursos de manera oportuna y eficiente para asegurar la calidad del servicio educativo de la EESP” y las líneas estratégicas “LE. 4.1. Fortalecimiento de competencias profesionales de los docentes en ejercicio y profesionales de otras carreras, a través de programas de formación continua” y “LE6.2. Eficiente gestión de personas que responde a las necesidades de las áreas o Programas de Estudio”. El objetivo 3 presenta una inconsistencia pues no tiene una línea estratégica para el desarrollo profesional de los docentes formadores.</p>			
		<p>Las decisiones sobre la planificación operativa de niveles de mando medio o inferior son tomadas principalmente por la dirección general</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades en las actividades operativas hace suponer que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional y las funciones de las unidades respecto a estos ítems?</b></p> <p>Cuenta con diversas unidades orgánicas a cargo de diferentes procesos, lo cual induciría a pensar que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b></p> <p>El MPA no desarrolla información más detallada sobre la mayoría de procesos de la EESP. Se enfoca en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.). Considerando lo diseñado en estos procesos, se observa que las actividades están bajo la responsabilidad de diferentes unidades, lo cual permite deducir que la decisiones sobre la planificación operativa y la resolución de problemas de</p>
		<p>Las decisiones sobre la resolución de problemas en</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este</b></p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este</b></p>		

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		niveles de mando medio o inferior son tomadas primordialmente por la dirección general	<p><b>ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre la resolución de problemas son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p><b>ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades en las actividades operativas hace suponer que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>		niveles de mando medio o inferior son tomadas de manera descentralizada.
		Las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas principalmente por la dirección general	<p><b>• ¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada, ya que la Dirección General se apoya del Área de Calidad para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y el monitoreo de la calidad del servicio lo realiza con todas las unidades.</p>	<p><b>• ¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades de las actividades operativas vinculadas a la mejora de la calidad del servicio a diferentes unidades reflejaría que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada. Cabe precisar que no se identificó actividades operativas vinculadas al sistema de gestión de la calidad a pesar que e PEI lo señaló.</p>	<p><b>• ¿Qué reflejan la estructura organizacional, las funciones de las unidades y procesos respecto a estos ítems?</b></p> <p>Se cuenta con un Área de Calidad que se hace cargo del proceso de Gestión de la Calidad, el cual busca el aseguramiento de la calidad a nivel académico e institucional. En ese sentido, se puede deducir que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada.</p>	<p><b>• ¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b></p> <p>Si bien el proceso Gestión de la Calidad está identificado en el Mapa de Procesos, el MPA no desarrolla mayor información sobre dicho proceso. Por esa razón, a través del MPA no se puede evaluar este ítem.</p>
	Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones	La dirección general cuenta con condiciones (tiempo, competencias y recursos) para	<p><b>• ¿Se cuenta con objetivos y líneas estratégicas para implementar este ítem?</b></p> <p>Se cuenta con el objetivo 1 "Fortalecer la gestión de la Dirección y la gestión de la</p>	<p><b>• ¿Se cuenta con actividades operativas para implementar este ítem?</b></p> <p>Se cuenta con la capacidad de regular la</p>	<p><b>• ¿Qué disposiciones se identifican para regular la actuación del personal?</b></p> <p>Se cuenta con la Unidad de Administración para la gestión del personal y con el</p>	<p><b>• ¿Qué procesos se identifican para regular la actuación del personal?</b></p> <p>Si bien se cuenta con los procesos de Gestión de la Calidad y Gestión de</p>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		regular la actuación del personal	calidad para el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP", el objetivo 4 "Gestionar la formación continua, vinculando las competencias profesionales con las demandas y tendencias educativas", el objetivo 6 "Optimizar la gestión del personal y los recursos de manera oportuna y eficiente para asegurar la calidad del servicio educativo de la EESP", las líneas estratégicas "LE1.3. Implementación de políticas que permitan enfrentar desafíos y conlleven a la transformación de la EESP", "LE4.1. Fortalecimiento de competencias profesionales de los docentes en ejercicio y profesionales de otras carreras, a través de programas de formación continua", "LE6.1. Fortalecimiento de capacidades para la administración eficiente y oportuna de los recursos que aseguren la calidad del servicio educativo"	actuación de personal a través de la Unidad de Administración y la Unidad de Formación Continua, las cuales tienen actividades operativas programadas como: - Elaboración, ejecución y evaluación del plan de capacitación a personal administrativo. - Trámite de plazas y contratación de docentes y personal administrativo - Formación continua de docentes formadores.	Área de Calidad para la gestión de la calidad. Asimismo se regula la actuación del personal a través del planeamiento estratégico, planeamiento operativo, diseño organizacional, gestión por procesos y planificación académica mediante la Dirección General, el Área de Calidad y la Unidad Académica. Se cuenta con disposiciones para regular la convivencia de la comunidad educativa a través de la definición de deberes, derechos, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos para docentes formadores, personal administrativo y estudiantes.	Personas en el Mapa de Procesos, en el MPA no se ha desarrollado mayor información sobre ellos.
	Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones	La dirección general suele controlar el trabajo con una alta minuciosidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PEI?</b> Los resultados del PEI son monitoreados trimestralmente y anualmente según los indicadores definidos para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PAT?</b> Los resultados del PAT son monitoreados trimestralmente y</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			<p>cada objetivo y línea estratégica a fin de definirse propuesta de mejora. El buen funcionamiento de la precitada práctica permitiría evitar un estilo de dirección en donde la frecuencia y minuciosidad del control sea elevada.</p>	<p>anualmente según las metas físicas y metas presupuestales. El buen funcionamiento de la precitada práctica permitiría evitar un estilo de dirección en donde la frecuencia y minuciosidad del control sea elevada.</p>		
	Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones	La dirección general suele contar con amplia información disponible para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo contribuye el seguimiento y evaluación de resultados del PEI al ítem?</b> Contribuye mediante las matrices e informes trimestrales y anuales sobre los resultados del PEI. Dichos instrumentos permitirían contar con información para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo contribuye el seguimiento y evaluación de resultados del PAT al ítem?</b> Contribuye mediante las matrices e informes trimestrales y anuales sobre los resultados del PAT. Dichos instrumentos permitirían contar con información para la toma de decisiones.</li> </ul>		
Formalización	Procedimientos de las operaciones diarias y puestos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la operación diaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, establece que usará el enfoque de gestión por procesos, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP (RM 570-2018-MINEDU).</li> </ul>	<p>El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Sí se ha elaborado. Asimismo, se asigna a cada proceso una unidad orgánica responsable, lo cual permite vincular las funciones con los procesos a cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> Si bien se ha identificado los procesos de la EESP, se ha elaborado un Mapa de Procesos, Fichas Técnicas de Procesos de nivel 0 y un Inventario de Procesos, solamente se ha profundizado el nivel de detalle en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.)  De los 15 procesos identificados, todos han sido</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
						descritos a nivel general y solo se ha completado mayor nivel de detalle en los procesos de índole académico.
		Se cuenta con perfiles documentados para los puestos de trabajo	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué perfiles de puestos se han documentado?</b> Sí, para personal directivo y docentes formadores. No se cuenta para el personal administrativo.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
	Procedimientos de planificación y asignación de recursos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la planificación y gestión presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, establece que usará el enfoque de gestión por procesos, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP (RM 570-2018-MINEDU).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se desarrolla este ítem?</b> Se cuenta con la descripción general, desagregación de procesos en el inventario (nivel 0, 1, 2, 3, actividad y tarea) y ficha técnica de nivel 0 del proceso de soporte Gestión de recursos económicos y financieros y del proceso estratégico Gestión de la Calidad. No se cuenta con la ficha técnica de nivel 0 del proceso Gestión de la Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> Si bien se ha identificado los procesos de Gestión de la Dirección, Gestión de la Calidad y Gestión de Recursos Económicos y Financieros, no se ha desarrollado información sobre sus contenidos (fichas técnicas de nivel 1, 2 y 3) y diagramado sus flujos en el MPA.</li> </ul>
		Se cuenta con instrumentos de gestión para la planificación estratégica, planificación operativa, la organización, gestión por procesos y propuesta curricular	<p><b>¿Cuál es el nivel de desarrollo de cada instrumento de gestión? ¿Están articulados los contenidos de los instrumentos de gestión?</b></p> <p>Este ítem es desarrollado por el PEI, PAT, PCI, RI y MPA de la EESP.</p>			

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
	Mecanismos de comunicación de la información	Los procedimientos son comunicados al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los objetivos, líneas estratégicas o la propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre estos ítems?</b> El PEI señala que cuentan con un sistema de información y comunicación institucional, aunque no se han definido responsabilidades para su ejecución. Asimismo, a través del principio de gestión “Coordinación y comunicación permanente al interior y exterior de la institución” se busca lograr una mejor coordinación y articulación de esfuerzos entre los integrantes de la comunidad educativa. Si bien los ítems no están desarrollados de manera específica en el PEI, el precitado principio genera un marco de actuación.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen disposiciones o procesos para llevar a cabo este ítem?</b> No existen.</li> </ul>
		Se asegura la comprensión de los procedimientos por parte del personal			Se logra la retroalimentación del personal respecto a los procedimientos comunicados	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.
Especialización	Especialización de unidades orgánicas	<p>La mayoría de equipos del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas</p> <p>La mayoría de unidades de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según los objetivos y líneas estratégicas a cargo?</b> Si bien no es explícita la asignación de responsables de los objetivos y líneas estratégicas, la asignación de responsables en los indicadores permite deducirla. Se aprecia una especialización alta pues la responsabilidad de los objetivos, líneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según las actividades operativas a cargo?</b> Se aprecia una especialización alta pues la responsabilidad de las actividades operativas está distribuidas en diferentes unidades. Eso significaría que los equipos de nivel operativo y el nivel jerárquico más</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<p><b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según los procesos?</b> A través del MPA se profundiza principalmente el contenido de los procesos académicos, en donde destaca la Secretaría Académica como la unidad especializada.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según sus funciones?</b> El nivel de especialización es alto en las unidades orgánicas de línea (a cargo de los procesos misionales).</li> </ul>	

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			estratégicas e indicadores están distribuidos en diferentes unidades. Eso significaría que los equipos de nivel operativo y el nivel jerárquico más bajo realicen una reducida cantidad de tareas.	bajo realicen una reducida cantidad de tareas.	Se cuenta con 13 unidades de nivel jerárquico más bajo.	
	Especialización de puestos	Cada trabajador del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos asociados a este ítem según sus funciones?</b> No se cuenta con perfiles de puesto para el personal operativo, salvo para los docentes formadores.</li> </ul>	<p><b>¿Cuál es el nivel de especialización de puestos según los procesos?</b> A través del MPA solo se profundiza el contenido de los procesos académicos, determinando responsabilidades a nivel de unidades orgánicas. No se cuenta con el detalle de las tareas a cargo de los puestos dentro de las unidades por lo que no se cuenta con información suficiente para analizar la especialización de los puestos.</p> <p>Sin embargo, se señala la participación de comités y comisiones, los cuales, si bien no se señala sus integrantes, se asume que serían de diferentes unidades orgánicas, por lo que se inferiría que varios puestos pueden encargarse de varias tareas de diversos procesos.</p>
La mayoría de personal de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos asociados a este ítem según sus funciones?</b> Se cuenta con perfiles de puestos para el personal directivo y se definen funciones de coordinaciones como Tópico y Lactario, Tutoría y Consejería, Pastoral, Práctica e Investigación y Programas de Estudios, que permiten deducir que dicho personal es especializado.</li> </ul>				
Las tareas realizadas por el personal de niveles medios e inferiores suelen ser similares y repetitivas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem según sus funciones?</b> Se deduce que las tareas realizadas por el personal de niveles medios (coordinaciones) e inferiores (docentes y administrativos) serían distintas y repetitivas, considerando las funciones</li> </ul>				

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
					definidas para las coordinaciones y docentes.	
Integración	Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural	Se han diseñado redes de individuos o grupos que generan enlaces entre unidades, con proveedores y con estudiantes, mediante el acceso a la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en la propuesta de gestión?</b> La EESP asume los principios de “Gestión participativa, comunitaria y democrática” y “Coordinación y comunicación permanente al interior y exterior de la institución”, que promueven la participación, coordinación y cooperación de los integrantes de la comunidad educativa en el planeamiento estratégico y toma de decisiones institucionales. Ello genera una base o marco para este ítem.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> La EESP cuenta con el Consejo Asesor con el fin de asesorar al Director General sobre la gestión institucional. Se conforma por integrantes de la comunidad educativa como los docentes, estudiantes y personal administrativo. Asimismo, se cuenta con instancias de participación interna y externa para vincular a los integrantes de la comunidad educativa, a la Dirección General con las áreas, unidades y estudiantes de la EESP, y a la EESP con la comunidad de Chota y de la región Cajamarca.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Se cuenta con equipos de proyecto y desarrollo para innovar y crear nuevo conocimiento, autogestionados que no son interferidos por el funcionamiento regular de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en los objetivos y líneas estratégicas?</b> Se cuenta con el objetivo 3 “Asegurar el desarrollo profesional de los docentes fortaleciendo sus competencias e incentivándolos en la investigación e innovación” y las líneas estratégicas “LE3.2. Investigación e innovación orientada al proceso de mejora continua de la práctica pedagógica” y “LE3.3. Investigación e innovación en el desarrollo profesional</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> Se cuenta con la Unidad de Investigación responsable de promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación, así como procesos de investigación e innovación para la formación inicial docente, desarrollo profesional de docentes y formación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> Si bien se cuenta con procesos que generan productos de investigación e innovación para la formación inicial docente, desarrollo profesional de docentes y formación continua, el MPA no profundiza mayor contenido en estos procesos.</li> </ul>



CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			orientados a la producción y divulgación de conocimientos a partir de la práctica formativa". Ello genera un marco orientador para desarrollar el ítem. Adicionalmente, sería conveniente averiguar si la mejora de la gestión institucional está incluida en sus líneas de investigación e innovación.			
		Se cuenta con equipo de trabajo formalizados para la producción de los bienes y servicios, que favorecen la coordinación entre unidades y que funcionan de manera regular	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. que desarrollen estos ítems?</b> El MPA solo profundiza el contenido de los procesos de índoles académico (admisión, matrícula, convalidación, traslado, etc.). El desarrollo de sus procedimientos y flujogramas permiten promover el establecimiento de equipos de trabajo de diferentes unidades para la producción de servicios, sin embargo se requiere conocer si en la práctica estos procesos predominan sobre los ámbitos funcionales de las unidades.</li> </ul>
	Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural	Los procesos de trabajo se encuentran normalizados mediante documentos escritos, como normas, procedimientos e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre estos ítems?</b> Sí, establece que usará el enfoque de gestión por procesos, en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP (RM 570-2018-</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Sí se cuenta con estas herramientas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> El MPA solo profundiza el contenido de los procesos de índoles académico (admisión, matrícula, convalidación, traslado, etc.) a través del</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		instrucciones de trabajo	MINEDU).			desarrollo de un inventario, procedimientos y flujogramas, señalando elementos como: requisitos, procesos (nivel 0, 1, 2, 3, actividades y tareas), unidades responsables y productos.
		Las habilidades y conocimientos han sido normalizados para la realización de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los objetivos y líneas estratégicas desarrollan este ítem?</b> Sí, el objetivo 6 “Optimizar la gestión del personal y los recursos de manera oportuna y eficiente para asegurar la calidad del servicio educativo de la EESP” y la línea estratégica “LE6.1. Fortalecimiento de capacidades para la administración eficiente y oportuna de los recursos que aseguren la calidad del servicio educativo” permiten desarrollar el ítem.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en los perfiles de puestos?</b> Los perfiles de puestos directivos tienen una reducida normalización de las habilidades y conocimientos que se necesitan. El perfil de puesto de docente formador no los normaliza. No se cuenta con perfil de puestos de personal administrativo.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Los resultados se normalizan a través de planes de acciones y reportes de control del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PEI y PAT?</b> A través del PEI y PAT se planifican acciones de seguimiento y evaluación de resultados, definiendo responsabilidades de medición de indicadores de desempeño, metas físicas y metas presupuestales, frecuencias de mediciones, matrices de reporte e informes. Ambos instrumentos se encuentran articulados ya que en el PEI se definen los objetivos y líneas estratégicas, y en el PAT se priorizan para un año y se definen actividades operativas y presupuesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué funciones están vinculadas a este ítem?</b> Existen funciones, procesos e instrumentos para el seguimiento, supervisión, monitoreo y evaluación del rendimiento de los procesos formativos e institucionales. Ello es liderado por el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen procesos de nivel 1, 2, etc. vinculados a este ítem?</b> Si bien se han identificado los procesos Gestión de la Dirección y Gestión de la Calidad, éstos no han sido profundizados en cuanto a sus contenidos en el MPA.</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP NUESTRA SEÑORA DE CHOTA			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
	Mecanismos de coordinación informal	Se realizan esfuerzos de socialización o convergencia en valores para que el personal se sienta parte de la organización, en la selección de personal y a través de actividades de concientización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en el PEI?</b> La formación académica incluye el desarrollo de los valores cristianos, se desarrollan valores institucionales como el respeto, solidaridad, honestidad y responsabilidad, y se define como principio la “Dirección estratégica transformacional” que supone que los directivos lideran y promueven la vivencia de valores. Ello permite contar con una base para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas vinculadas a este ítem?</b> No se identificaron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen unidades, funciones y procesos de nivel 0 vinculados a este ítem?</b> Si bien se cuenta con un Área de Administración y un proceso vinculado a la gestión de personal, no se desarrolla este ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen procesos de nivel 1, 2, etc. vinculados a este ítem?</b> Si bien se ha identificado el proceso Gestión de Personas, éste no ha sido profundizado en cuanto a sus contenidos en el MPA.</li> </ul>
		La coordinación se logra la adaptación mutua a través del diálogo y la comunicación informal entre el personal	Los instrumentos de gestión no desarrollan información para analizar este ítem.			

**Fuentes:** Categorías, subcategorías, ítems y sub ítems están basadas en el marco teórico revisado en la presente tesis. La información analizada se obtuvo de los instrumentos de gestión proporcionados por la EESP Nuestra Señora de Chota.  
Elaboración propia.

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
Planificación de procesos	Involucramiento y entrenamiento del personal	Se realizan eventos y reuniones para que el personal se involucre y participe en la adopción de la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No cuenta.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Sí, a través de las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> <li>- “La institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los indicadores estratégicos para lograr un servicio de calidad”</li> <li>- “La institución define e implementa mecanismos y procesos claros en el MPA que contribuyan a brindar un servicio educativo de calidad”</li> </ul> Elo genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para implementar este ítem?</b> No se cuenta. Si bien el PEI genera un marco de actuación para este ítem, el PAT no lo operativiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con una unidad orgánica para implementar la gestión por procesos?</b> Se cuenta con el Área de Calidad que se encarga del aseguramiento de la calidad en la institución. Esa responsabilidad incluiría la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, la Dirección General tiene como una de sus funciones la elaboración de instrumentos de gestión, en donde se encuentra el Manual de Procesos Institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con un proceso para implementar la gestión por procesos?</b> Sí, sería el proceso Gestión de la Calidad. Sin embargo, este proceso no es profundizado en el MPA.</li> </ul>
		Se efectúan capacitaciones y asistencia técnica al personal para adoptar la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No cuenta.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Sí, a través de la siguiente directriz: “la institución capacita, evalúa y conoce el desempeño de su personal docente y administrativo”. Elo genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para implementar este ítem?</b> No se cuenta. Si bien el PEI genera un marco de actuación para este ítem, el PAT no lo operativiza.</li> </ul>	<p>Asimismo, se ha definido el proceso Gestión de la Calidad, que abarcaría la gestión por procesos.</p>	

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÜNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
	Identificación y diseño de procesos	Se cuenta con un perfil de los estudiantes de la educación básica, que incluya aspectos académicos, geográficos, demográficos, intereses, estilo de vida y conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Este perfil se desarrolla en el diagnóstico o en otra sección del PEI?</b> Se ha efectuado un análisis externo sobre la demanda de educación superior pedagógica, demografía, económico, social, educativo y tecnológico. Ello permite tener una aproximación del perfil de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas y recursos para caracterizar a los estudiantes?</b> Formaría parte de la actividad operativa A.1.1 Ejecución del diagnóstico de demanda educativa en FID, DP y FC, que debió ser realizado el primer trimestre de 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se han identificado y caracterizado a los destinatarios de los servicios?</b> No se cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se han identificado y caracterizado a los destinatarios de los servicios?</b> Se han identificado los destinatarios de los procesos académicos tales como: admisión, matrícula, traslado, convalidación, licencia, etc., sin embargo, no se han caracterizado. Además, no se ha diseñado el resto de procesos de la institución.</li> </ul>
		Se cuenta con procesos identificados y diseñados a través de un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos, diagramas de bloques y flujo, y manuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, a través de las siguientes directrices: "La institución define e implementa mecanismos y procesos claros en el MPA que contribuyan a brindar un servicio educativo de calidad" Ello genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Las actividades operativas se ordenaron considerando los procesos?</b> El contenido de los objetivos y líneas estratégicas están ordenadas según los procesos estratégicos, procesos misionales y de soporte (a pesar que no es explícita la vinculación). Dado que las actividades operativas están ordenadas según las líneas estratégicas, las actividades operativas se encuentran ordenadas según los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Se cuenta con un Mapa de Procesos y una descripción de los elementos de cada procesos nivel 0. No se cuenta con un Inventario de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado diagramas y fichas de procesos y procedimientos de nivel 0, 1, 2, etc.?</b> Sí, pero solo para los procesos académicos.</li> </ul>
	Selección de procesos claves	Se han identificado los procesos más críticos para la organización	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Las actividades operativas han sido priorizadas?</b> Se cuenta con una priorización de actividades operativas que requiere ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha realizado una priorización de procesos críticos?</b> No se ha realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha efectuado alguna priorización de procesos?</b> No se ha efectuado. Sin embargo, según lo avanzado, se ha</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÜNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
				mejorada (la mayoría es alta). La priorización de actividades operativas tendría que ser un insumo para la identificación de procesos más críticos.		priorizado el diseño de procesos académicos, debido a los requerimientos de licenciamiento.
		Se planifica condiciones para lograr un mejor desempeño en los procesos críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas? No cuenta.</li> <li>• ¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla? Sí, a través de las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> <li>- “La institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los indicadores estratégicos para lograr un servicio de calidad”</li> <li>- “La institución define e implementa mecanismos y procesos claros en el MPA que contribuyan a brindar un servicio educativo de calidad”</li> </ul> Elo genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem? Se cuenta con actividades operativas que contiene tareas para elaborar planes de mejora: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A 1.1.1 Ejecución del diagnóstico de demanda educativa en FID, DP y FC, a cargo de la Dirección General</li> <li>- A 3.2.1 Ejecución de situaciones de aprendizaje para desarrollar el pensamiento crítico, a cargo del Jefe de la Unidad Académica y del Área de Calidad</li> <li>- A 3.5.1 Implementación del servicio de tutoría para estudiantes de FID, DP, FC, a cargo del Jefe del Área de calidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con una unidad orgánica para llevar a cabo el ítem? Sí, es el Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con un proceso para llevar a cabo el ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
Ejecución de procesos	Implementación de procesos	Se dispone de los recursos planificados para llevar a cabo los procesos diseñados	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se establecen actividades y recursos presupuestales para los procesos? Considerando que las actividades operativas en el PAT han sido programadas en función a los procesos de la EESP, se identifica que los procesos contarían con</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se determinan los recursos que los procesos requieren? No se determina.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÜNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
				recursos para implementarse, sin embargo no se tiene información para determinar si éstos son suficientes.		
	Recopilación de información del desempeño de procesos	Se cuentan con mecanismos para realizar seguimiento sobre el funcionamiento y rendimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se relaciona el monitoreo y evaluación del PEI con el seguimiento del desempeño de procesos?</b> Se cuenta con una matriz de monitoreo anual por cada objetivo y línea estratégica que permitiría relacionar el rendimiento en el plano estratégico con el plano operativo (procesos según el RI y MPA), considerando que el contenido de los objetivos y líneas estratégicas están ordenados según los procesos estratégicos, procesos misionales y de soporte de la EESP (sin embargo, es necesario hacer explícita esa vinculación).</li> </ul> <p>Además, se cuenta con las siguientes directrices de gestión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "La institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los indicadores estratégicos para lograr un servicio de calidad"</li> <li>- "La institución define e implementa mecanismos y procesos claros en el MPA que contribuyan a brindar un servicio educativo de calidad"</li> </ul> <p>Ello genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se relaciona el monitoreo y evaluación del PAT con el seguimiento del desempeño de procesos?</b> Se cuenta con matrices para el monitoreo mensual y trimestral sobre la ejecución de las actividades operativas, que permitiría relacionar el rendimiento de las actividades operativas y de los procesos establecidos en el RI y MPA. Sería un insumo para diseñar mecanismos de seguimiento del desempeño de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con unidades y funciones para realizar este ítem? ¿Se cuenta con procesos nivel 0 para realizar este ítem?</b> Sí, se cuenta con el Área de Calidad y el proceso "Gestión de la Calidad".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÜNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
Verificación de procesos	Identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado	Se identifican desviaciones entre lo planificado y ejecutado	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem?</b> Se cuenta con actividades operativas que contiene tareas para elaborar planes de mejora:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- A 1.1.1 Ejecución del diagnóstico de demanda educativa en FID, DP y FC, a cargo de la Dirección General</li> <li>- A 3.2.1 Ejecución de situaciones de aprendizaje para desarrollar el pensamiento crítico, a cargo del Jefe de la Unidad Académica y del Área de Calidad</li> <li>- A 3.5.1 Implementación del servicio de tutoría para estudiantes de FID, DP, FC, a cargo del Jefe del Área de calidad</li> </ul> </li> </ul>		
	Identificación y análisis de problemas	Se desarrollan reuniones para identificar y analizar problemas en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No cuenta.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Se cuenta con las siguientes directrices de gestión institucional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- "La institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los indicadores estratégicos para lograr un servicio de calidad"</li> <li>- "La institución define e implementa mecanismos y procesos claros en el MPA que contribuyan a brindar un servicio educativo de calidad"</li> </ul>               Ello genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.             </li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
			El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de análisis de procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los perfiles de puestos desarrollan este ítem?</b> Los perfiles de puestos del Jefe del Área de Calidad y del Jefe del Área de Administración solicitan experiencia y estudios en gestión y administración. Ello sería lo más cercano a lo mencionado en el ítem. Sin embargo, se enfatiza que los perfiles de puestos son poco específicos.</li> </ul>



CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÜNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
Mejora de procesos	Planificación de mejoras	Se desarrollan reuniones para proponer mejoras para los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existe objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas relacionadas?</b> No cuenta.</li> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional lo desarrolla?</b> Se cuenta con las siguientes directrices de gestión institucional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- “La institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los indicadores estratégicos para lograr un servicio de calidad”</li> <li>- “La institución define e implementa mecanismos y procesos claros en el MPA que contribuyan a brindar un servicio educativo de calidad”</li> </ul>               Ello genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas relacionadas al ítem?</b> Se cuenta con actividades operativas que contiene tareas para elaborar planes de mejora:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- A 1.1.1 Ejecución del diagnóstico de demanda educativa en FID, DP y FC, a cargo de la Dirección General</li> <li>- A 3.2.1 Ejecución de situaciones de aprendizaje para desarrollar el pensamiento crítico, a cargo del Jefe de la Unidad Académica y del Área de Calidad</li> <li>- A 3.5.1 Implementación del servicio de tutoría para estudiantes de FID, DP, FC, a cargo del Jefe del Área de calidad</li> </ul> </li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		El personal está preparado para usar técnicas y herramientas de mejora de procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los perfiles de puestos desarrollan este ítem?</b> Los perfiles de puestos del Jefe del Área de Calidad y del Jefe del Área de Administración solicitan experiencia y estudios en gestión y administración. Ello sería lo más cercano a lo mencionado en el ítem. Sin embargo, se enfatiza que los perfiles de puestos son poco específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem?</b> Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad y el proceso Gestión de Personas, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>

CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRÉS BELAÜNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Institucional	Manual de Procesos Académicos
	Implementación de mejoras	Se dispone de los recursos planificados para mejorar los procesos	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen actividades operativas y recursos para el desarrollo del ítem? No se cuenta.</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Se define la mejora, informa y entrena al personal involucrado			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen unidades, funciones, procesos nivel 0 y perfiles de puestos vinculados a este ítem? Sí, se cuenta con el Área de Calidad que tiene como función asegurar la calidad en la institución, y también se cuenta con un proceso "Gestión de la Calidad". Se infiere que la gestión y el aseguramiento de la calidad tienen dentro de su alcance a la gestión por procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad y el proceso Gestión de Personas, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>
		Se realiza seguimiento y evalúa la implementación de mejoras de procesos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. para realizar este ítem? Si bien se cuenta con el proceso de Gestión de la Calidad, el MPA no profundiza información sobre este ítem.</li> </ul>	

**Fuentes:** Categorías, subcategorías, ítems y sub ítems están basadas en el marco teórico revisado en la presente tesis. La información analizada se obtuvo de los instrumentos de gestión proporcionados por la EESP Víctor Andrés Belaunde.

Elaboración propia.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
Centralización	Posición del centro de toma de decisiones	Las decisiones sobre los objetivos, estrategias y servicios son tomadas principalmente por la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores?</b> Considerando que la asignación de responsabilidades en los indicadores de desempeño se efectúa a diferentes unidades en la EESP, se deduce que las decisiones sobre los objetivos, estrategias y servicios son tomadas de forma descentralizada.  Cabe indicar, que es necesario asignar responsables de manera explícita a los objetivos y líneas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en la asignación de responsabilidades de las actividades operativas?</b> La asignación de responsables para la ejecución de las actividades operativas a diferentes unidades y áreas de la institución refleja que la toma de decisiones sería descentralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, funciones y procesos respecto a este ítem?</b> La toma de decisiones se encuentra descentralizada y se cuenta con mecanismos para que sea participativa. Se cuenta con instancias de participación como la Asamblea Docente, Comunidad de Personal Administrativo, Consejo de Estudiantes y Asociación de Egresados. Asimismo, se cuenta con el Consejo Asesor como órgano consultivo, conformado por los jefes de los órganos de administración interna, de los órganos de línea, un representante de los estudiantes, un representante de los docentes por programa de estudio y uno del personal administrativo.  Asimismo, existen diversos procesos a cargo de diferentes unidades, tales como Gestión de la Dirección, Gestión de la Calidad, Gestión de la Formación Inicial, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> El MPA no desarrolla información más detallada sobre la mayoría de procesos de la EESP. Se enfoca en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.), y con ello no se cuenta con suficiente información para evaluar el ítem.</li> </ul>
		Las decisiones sobre la asignación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolló este ítem a través del PAT?</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, las funciones y procesos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b> Si bien se han identificado los</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		recursos físicos y presupuestales son tomadas primordialmente por la dirección general	<p><b>e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>Las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales serían tomadas de manera descentralizada a través del Área de Administración. Dicha área se encarga del objetivo 13 "Gestionar y optimizar el uso de la infraestructura, equipos, laboratorios, mobiliario y áreas verdes de la institución. Líneas Estratégicas" y la línea estratégica "Implementación de un plan de mantenimiento recurrente, preventivo y correctivo de la infraestructura, equipos y mobiliario de la institución, que garantice las condiciones de seguridad y mejore la prestación del servicio educativo a los estudiantes".</p> <p>Cabe precisar que se ha asumido "Administración General" como el "Área de Administración".</p>	<p>Se cuenta con la actividad operativa "A5.1.1 Asignación de recursos económicos y materiales a las distintas actividades y tareas, planificadas" a cargo del Jefe de Administración, Director General y Consejo Asesor. Ello indica que las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales son tomadas de forma descentralizada.</p>	<p><b>respecto a este ítem?</b></p> <p>La EESP cuenta con los procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros; Gestión Logística y Abastecimiento, y Gestión de Recursos Tecnológicos. Asimismo, cuenta con funciones vinculadas a estas materias.</p> <p>En las decisiones sobre la asignación de recursos físicos y presupuestales participa la Unidad de Administración, Jefes de las unidades, Dirección General y la Dirección Regional de Cajamarca y el Consejo Asesor. Además, se han identificado los procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros, así como Gestión Logística y Mantenimiento.</p> <p>Por lo encontrado, se deduce que estas decisiones serían tomadas de manera descentralizada.</p>	<p>procesos de Gestión de Recursos Económicos y Financieros, así como Gestión Logística y Abastecimiento, no se ha desarrollado mayor información respecto a ellos.</p>
		Las decisiones sobre políticas de personal son tomadas principalmente por la dirección general	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>Las decisiones sobre políticas de personal se adoptarían de forma descentralizada ya que</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas vinculadas a este ítem?</b></p> <p>Se cuenta con las actividades operativas "A.15.1.1 Implementación</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional y las funciones de las unidades respecto a estos ítems?</b></p> <p>La EESP cuenta con el proceso de Gestión de Personas, así como funciones vinculadas a esta</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b></p> <p>Si bien se han identificado los procesos de Gestión de Personas, no se ha desarrollado mayor información sobre dicho proceso.</p>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			<p>el Área de Administración se encarga del objetivo 15 “Optimizar la gestión del personal que labora en la institución” y de las líneas estratégicas “15.1. Selección del personal de acuerdo con el perfil y los requisitos para el ejercicio de sus funciones”, “15.2. Implementación de estrategia para la generación y fortalecimiento de un buen clima institucional” y “15.3. Implementación de un sistema de archivo de trayectoria laboral del personal de la institución”.</p> <p>Cabe precisar que se ha asumido “Administración General” como el “Área de Administración”.</p>	<p>de un plan de selección de personal de acuerdo al perfil”, “A.15.2.1 Implementación de un plan de atención para el fortalecimiento del clima institucional” y “A.15.3.1 Implementación de un plan de optimización del sistema de archivo de trayectoria laboral del personal de la institución” que están a cargo del Jefe del Área de Administración. Ello hace suponer que las decisiones sobre las políticas de personal son tomadas de manera descentralizada.</p>	<p>materia, que están a cargo del Área de Administración.</p> <p>Considerando lo precitado, se deduce que las decisiones serían tomadas de manera descentralizada en materia de recursos humanos</p>	
		<p>Las decisiones sobre la planificación operativa de niveles de mando medio o inferior son tomadas principalmente por la dirección general</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades en las actividades operativas hace suponer que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional y las funciones de las unidades respecto a estos ítems?</b></p> <p>Cuenta con diversas unidades orgánicas a cargo de diferentes funciones y procesos, lo cual induciría a pensar que las decisiones sobre la planificación operativa y resolución de problemas son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b></p> <p>El MPA no desarrolla información más detallada sobre la mayoría de procesos de la EESP. Se enfoca en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.). Considerando lo diseñado en estos procesos, se observa que las actividades están bajo la responsabilidad de diferentes unidades, lo cual permite deducir que las decisiones sobre la planificación operativa y la</p>
		<p>Las decisiones sobre la resolución de</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas</b></p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades</b></p>		

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		problemas en niveles de mando medio o inferior son tomadas primordialmente por la dirección general	<p><b>e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades reflejaría que las decisiones sobre la resolución de problemas son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>	<p><b>operativas sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades en las actividades operativas hace suponer que las decisiones sobre la planificación operativa son tomadas por los niveles de mando medio o inferior.</p>		resolución de problemas de niveles de mando medio o inferior son tomadas de manera descentralizada.
		Las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas principalmente por la dirección general	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este ítem?</b></p> <p>Se cuenta con el objetivo 4 “Mejorar la calidad y el nivel de aprendizajes de los estudiantes de la institución” y la línea estratégica 4.1. “Tutoría personal y académica enfocada en la mejora de los niveles de aprendizaje de los estudiantes” y “Desarrollo de talleres orientados al fortalecimiento de la vocación docente de los estudiantes”.</p> <p>Cabe precisar que el Área de Calidad no tiene a cargo objetivos y líneas estratégicas ligadas al aseguramiento de la calidad, lo cual se constituye en un vacío.</p>	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en las actividades operativas sobre este ítem?</b></p> <p>La asignación de responsabilidades de las actividades operativas vinculadas a la mejora de la calidad del servicio (como el desarrollo de planes de mejora) a diferentes unidades reflejaría que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada. Cabe precisar que no se identificó actividades operativas vinculadas al sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan la estructura organizacional, las funciones de las unidades y procesos respecto a estos ítems?</b></p> <p>Se cuenta con un Área de Calidad que se hace cargo del proceso de Gestión de la Calidad, el cual busca el aseguramiento de la calidad a nivel académico e institucional. En ese sentido, se puede deducir que las decisiones sobre las características y calidad del servicio educativo son tomadas de forma descentralizada.</p>	<p>• <b>¿Qué reflejan los procesos respecto a este ítem?</b></p> <p>Si bien el proceso Gestión de la Calidad está identificado en el Mapa de Procesos, el MPA no desarrolla mayor información sobre dicho proceso. Por esa razón, a través del MPA no se puede evaluar este ítem.</p>
	Capacidad de regulación del centro de toma de decisiones	La dirección general cuenta con condiciones (tiempo,	<p>• <b>¿Cómo están asignadas las responsabilidades en los objetivos, líneas estratégicas e indicadores sobre este</b></p>	<p>• <b>¿Se cuenta con actividades operativas para implementar este ítem?</b></p>	<p>• <b>¿Qué disposiciones se identifican para regular la actuación del personal?</b></p> <p>Se cuenta con una función y</p>	<p>• <b>¿Qué procesos se identifican para regular la actuación del personal?</b></p> <p>Si bien el proceso Gestión de</p>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		competencias y recursos) para regular la actuación del personal	<p><b>ítem?</b></p> <p>Las decisiones sobre políticas de personal se adoptarían de forma descentralizada ya que el Área de Administración se encarga del objetivo 15 “Optimizar la gestión del personal que labora en la institución” y de las líneas estratégicas “15.1. Selección del personal de acuerdo con el perfil y los requisitos para el ejercicio de sus funciones”, “15.2. Implementación de estrategia para la generación y fortalecimiento de un buen clima institucional” y “15.3. Implementación de un sistema de archivo de trayectoria laboral del personal de la institución”.</p> <p>Cabe precisar que se ha asumido “Administración General” como el “Área de Administración”.</p>	<p>Se cuenta con las actividades operativas “A.15.1.1 Implementación de un plan de selección de personal de acuerdo al perfil”, “A.15.2.1 Implementación de un plan de atención para el fortalecimiento del clima institucional” y “A.15.3.1 Implementación de un plan de optimización del sistema de archivo de trayectoria laboral del personal de la institución” que están a cargo del Jefe del Área de Administración. Ello hace suponer que las decisiones sobre las políticas de personal son tomadas de manera descentralizada.</p>	<p>un proceso vinculado a la gestión de personas a cargo del Área de Administración. Se han definido deberes, derechos, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos al personal docente formador, director general, personal jerárquico y miembros del Consejo Asesor. Además, se cuenta con una Comisión de Procedimientos Administrativos Disciplinarios.</p>	<p>la Calidad está identificado en el Mapa de Procesos, el MPA no desarrolla mayor información sobre dicho proceso. Por esa razón, a través del MPA no se puede evaluar este ítem.</p>
	Frecuencia y minuciosidad de control del centro de toma de decisiones	La dirección general suele controlar el trabajo con una alta minuciosidad	<p>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PEI?</b></p> <p>Los resultados del PEI son monitoreados anualmente según los indicadores definidos para cada objetivo y línea estratégica a fin de definirse propuestas de mejora. El buen funcionamiento de la precitada práctica permitiría evitar un estilo de dirección en donde la frecuencia y</p>	<p>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PAT?</b></p> <p>Los resultados del PAT son monitoreados mensual, trimestral y anualmente según las metas físicas y metas presupuestales a través de matrices e informes. El buen funcionamiento de la precitada práctica</p>	<p>El RI no desarrolla información para analizar este ítem.</p>	<p>El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.</p>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
			minuciosidad del control sea elevada.	permitiría evitar un estilo de dirección en donde la frecuencia y minuciosidad del control sea elevada.		
	Disponibilidad de información del centro de toma de decisiones	La dirección general suele contar con amplia información disponible para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo contribuye el seguimiento y evaluación de resultados del PEI al ítem?</b> Contribuye mediante las matrices anuales sobre los resultados del PEI. Dichos instrumentos permitirían contar con información para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo contribuye el seguimiento y evaluación de resultados del PAT al ítem?</b> Contribuye mediante las matrices e informes trimestrales y anuales sobre los resultados del PAT. Dichos instrumentos permitirían contar con información para la toma de decisiones.</li> </ul>		
Formalización	Procedimientos de las operaciones diarias y puestos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la operación diaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, ya que menciona que se implementará la gestión por procesos en la EESP, basados en el Modelo de Servicio Educativo para EESP (RM 570-2018-MINEDU), el cual está basado en gestión por procesos.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Cuentan con un Mapa de Procesos y una descripción de los procesos de nivel 0. No cuentan con un Inventario de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> Si bien se ha identificado los procesos de la EESP, se ha elaborado un Mapa de Procesos y una descripción de los procesos de nivel 0, no se cuenta con un Inventario de Procesos, y solamente se ha profundizado el nivel de detalle en los procesos de índole académico (admisión, matrícula, traslado, etc.)  De los procesos identificados, todos han sido descritos a nivel general y solo se ha completado mayor nivel de detalle en los procesos de índole académico.</li> </ul>



CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		Se cuenta con perfiles documentados para los puestos de trabajo	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué perfiles de puestos se han documentado?</b> Se cuenta con los perfiles de puestos del personal directivo, desarrollado de manera poco específica.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
	Procedimientos de planificación y asignación de recursos	Se cuenta con procesos y procedimientos documentados para la planificación y gestión presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre este ítem?</b> Sí, ya que menciona que se implementará la gestión por procesos en la EESP, basados en el Modelo de Servicio Educativo para EESP (RM 570-2018-MINEDU), el cual está basado en gestión por procesos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se desarrolla este ítem?</b> Se han definido procesos como Gestión de la Dirección y Gestión de Recursos Económicos y Financieros. Sin embargo, no se define con especificidad cómo la Gestión de la Dirección desarrolla la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> Si bien se ha identificado los procesos de Gestión de la Dirección, Gestión de la Calidad y Gestión de Recursos Económicos y Financieros, no se ha desarrollado información sobre sus contenidos y desagregado sus subprocesos y elementos en el MPA.</li> </ul>
		Se cuenta con instrumentos de gestión para la planificación estratégica, planificación operativa, la organización, gestión por procesos y propuesta curricular	<p align="center"><b>¿Cuál es el nivel de desarrollo de cada instrumento de gestión? ¿Están articulados los contenidos de los instrumentos de gestión?</b></p> <p align="center">Este ítem es desarrollado por el PEI, PAT, PCI, RI y MPA de la EESP.</p>			
	Mecanismos de comunicación de la información	Los procedimientos son comunicados al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los objetivos, líneas estratégicas o la propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre estos ítems?</b></li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen disposiciones o procesos para llevar a cabo este ítem?</b> No existen.</li> </ul>
Se asegura la				El RI no desarrolla	El MPA no desarrolla	

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		comprensión de los procedimientos por parte del personal	Se tiene como principio de gestión institucional a la Transparencia para generar sistemas de información y comunicación accesibles, transparentes, ágiles y actualizados que faciliten la toma de decisión en las distintas instancias y que permitan el desarrollo de actividades de manera informada y orientada a los procesos de mejora continua. Ello genera un marco para el desarrollo del ítem.		información para analizar este ítem.	información para analizar este ítem.
		Se logra la retroalimentación del personal respecto a los procedimientos comunicados				
Especialización	Especialización de unidades orgánicas	La mayoría de equipos del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según los objetivos y líneas estratégicas a cargo?</b> Si bien no es explícita la asignación de responsables de los objetivos y líneas estratégicas, la asignación de responsables en los indicadores permite deducirla. Se aprecia una especialización alta pues la responsabilidad de los objetivos, líneas estratégicas e indicadores están distribuidos en diferentes unidades. Eso significaría que los equipos de nivel operativo y el nivel jerárquico más bajo realicen una reducida cantidad de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según las actividades operativas a cargo?</b> Se aprecia una especialización alta pues la responsabilidad de las actividades operativas está distribuidas en diferentes unidades. Eso significaría que los equipos de nivel operativo y el nivel jerárquico más bajo realicen una reducida cantidad de tareas.</li> </ul>	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según los procesos?</b> A través del MPA solo se profundiza el contenido de los procesos académicos, en donde destaca la Secretaría Académica como la unidad especializada.
		La mayoría de unidades de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de unidades orgánicas según sus funciones?</b> Se cuenta con unidades especializadas para los procesos estratégicos, misionales y de soporte, tales como Área de Calidad, Unidad Académica y Área de Administración.</li> </ul>	

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
	Especialización de puestos	Cada trabajador del nivel operativo realiza una reducida cantidad de tareas	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos asociados a este ítem según sus funciones?</b> No se cuenta con perfiles de puesto para el personal operativo (docentes formadores y personal administrativo).</li> </ul>	<p><b>¿Cuál es el nivel de especialización de puestos según los procesos?</b> A través del MPA solo se profundiza el contenido de los procesos académicos. No se cuenta con el detalle de las tareas a cargo de los puestos dentro de las unidades por lo que no se puede analizar la especialización de los puestos.</p> <p>Sin embargo, se señala la participación de comisiones, los cuales, si bien no se señala sus integrantes, se asume que serían de diferentes unidades orgánicas, por lo que se inferiría que varios puestos pueden encargarse de varias tareas de diversos procesos.</p>
		La mayoría de personal de nivel jerárquico más bajo realizan una alta cantidad de tareas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos asociados a este ítem según sus funciones?</b> El nivel de especialización sería alto en los puestos de nivel jerárquico más bajo (por ejemplo, Coordinador de Tutoría y Bienestar Estudiantil, o el Coordinador del Servicio del Tópico de Enfermería y Lactario, considerando las funciones de las unidades.</li> </ul>	
		Las tareas realizadas por el personal de niveles medios e inferiores suelen ser similares y repetitivas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem según sus funciones?</b> Las tareas realizadas por el personal de niveles medios e inferiores serían similares y repetitivas, considerando las funciones de las unidades.</li> </ul>	
Integración	Mecanismos de coordinación formal de tipo estructural	Se han diseñado redes de individuos o grupos que generan enlaces entre unidades, con proveedores y con estudiantes,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en la propuesta de gestión?</b> Se tiene como directriz de gestión institucional la Participación Institucional que fomenta la participación de los docentes y estudiantes en el Consejo Asesor. Ello genera un</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> La EESP cuenta con el Consejo Asesor con el fin de asesorar al Director General sobre materias formativas e institucionales, conformado por los jefes de los órganos de administración interna, de</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		mediante el acceso a la tecnología	marco para el desarrollo del ítem.		<p>los órganos de línea, un representante de los estudiantes, un representante de los docentes por programa de estudio y uno del personal administrativo.</p> <p>Se han establecido las interrelaciones de gobierno con la Dirección de Formación Inicial Docente del MINEDU, la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, y escuelas e institutos del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.</p> <p>Además, se han establecido relaciones de coordinación, apoyo, cooperación y supervisión entre unidades orgánicas de la EESP, según los procesos definidos.</p> <p>Adicionalmente, se han establecido instancias para la participación institucional de los miembros de la comunidad educativa, tales como: Asamblea Docente, Comunidad del Personal Administrativo, Consejo de Estudiantes y Asociación de Egresados.</p>	
		Se cuenta con equipos de proyecto y desarrollo para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en los objetivos y líneas estratégicas?</b> Se cuenta con una directriz de</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> Se cuenta con la Unidad de Investigación responsable de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem?</b> Si bien se cuenta con procesos que generan</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
		innovar y crear nuevo conocimiento, autogestionados que no son interferidos por el funcionamiento regular de la organización	gestión pedagógica, el objetivo 6 y las líneas estratégicas 6.1., 6.2. y 6.3. para el desarrollo de la investigación e innovación. Ello genera un marco de actuación para el desarrollo del ítem.		promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación según las necesidades institucionales de la actividad docente, que participa en los procesos vinculados a la formación.	productos de investigación e innovación, el MPA no profundiza mayor contenido en estos procesos.
		Se cuenta con equipo de trabajo formalizados para la producción de los bienes y servicios, que favorecen la coordinación entre unidades y que funcionan de manera regular	El PEI no desarrolla información para analizar este ítem.	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	El RI no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se cuenta con procesos nivel 1, 2, etc. que desarrollen estos ítems?</b> Se ha definido un Equipo Técnico en el proceso de Admisión y una Comisión Evaluadora en el proceso de Convalidación, sin embargo no se menciona quiénes son sus miembros, Se asume que estaría integrado por diferentes unidades de la EESP, lo cual favorecería la coordinación entre unidades.</li> </ul>
	Mecanismos de coordinación formal de tipo no estructural	Los procesos de trabajo se encuentran normalizados mediante documentos escritos, como normas, procedimientos e instrucciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿La propuesta de gestión institucional desarrolla lineamientos sobre estos ítems?</b> Sí, ya que menciona que se implementará la gestión por procesos en la EESP, basados en el Modelo de Servicio Educativo para EESP (RM 570-2018-MINEDU), el cual está basado en gestión por procesos.</li> </ul>	El PAT no desarrolla información para analizar este ítem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se ha elaborado un Inventario de Procesos, Mapa de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0?</b> Cuentan con un Mapa de Procesos y una descripción de los procesos de nivel 0. No cuentan con un Inventario de Procesos y Fichas de Procesos de nivel 0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuántos y qué procesos se han documentado? ¿Qué nivel de desagregación se ha logrado?</b> El MPA solo profundiza el contenido de los procesos de índoles académico (admisión, matrícula, convalidación, traslado, etc.) a través del desarrollo de procedimientos y flujogramas, señalando elementos como: objetivo, alcance, base normativa, requisitos, descripción general del proceso,</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
						actividades, unidades responsables y duración de las actividades.
		Las habilidades y conocimientos han sido normalizados para la realización de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Los objetivos y líneas estratégicas desarrollan este ítem?</b> El Área de Administración se encarga del objetivo 15 “Optimizar la gestión del personal que labora en la institución” y de las líneas estratégicas “15.1. Selección del personal de acuerdo con el perfil y los requisitos para el ejercicio de sus funciones”, “15.2. Implementación de estrategia para la generación y fortalecimiento de un buen clima institucional” y “15.3. Implementación de un sistema de archivo de trayectoria laboral del personal de la institución”. Ello enmarca el desarrollo del ítem.  Cabe precisar que se ha asumido “Administración General” como el “Área de Administración”.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en los perfiles de puestos?</b> Los perfiles de puestos directivos que han sido establecidos no tienen una normalización de las habilidades y conocimientos que se necesitan. No se cuenta con unos perfiles de puestos de docente formador y de personal administrativo.</li> </ul>	El MPA no desarrolla información para analizar este ítem.
		Los resultados se normalizan a través de planes de acciones y reportes de control del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se realiza el seguimiento y evaluación de resultados del PEI y PAT?</b> A través del PEI y PAT se planifican acciones de seguimiento y evaluación de resultados, definiendo responsabilidades de medición de indicadores de desempeño, metas físicas y metas presupuestales, frecuencias de mediciones, matrices de reporte e informes. Ambos instrumentos se encuentran articulados ya que en el PEI se definen los objetivos y líneas estratégicas, y en el PAT se priorizan para un año y se definen actividades operativas y presupuesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué funciones están vinculadas a este ítem?</b> Se han definido funciones y procesos para el seguimiento y evaluación del rendimiento de los procesos formativos e institucionales. Ello se encuentra bajo la responsabilidad del Área de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen procesos de nivel 1, 2, etc. vinculados a este ítem?</b> Si bien se han identificado los procesos Gestión de la Dirección y Gestión de la Calidad, éstos no han sido profundizados en cuanto a sus contenidos en el MPA.</li> </ul>

CATEGORÍA DISEÑO ORGANIZACIONAL			INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA EESP VÍCTOR ANDRES BELAÚNDE			
Categorías	Subcategorías	Ítems	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual de Trabajo (PAT)	Reglamento Institucional (RI)	Manual de Procesos Académicos (MPA)
	Mecanismos de coordinación informal	Se realizan esfuerzos de socialización o convergencia en valores para que el personal se sienta parte de la organización, en la selección de personal y a través de actividades de concientización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo se desarrolla este ítem en el PEI?</b> El PEI establece valores como la creatividad, el respeto y la justicia. Ello es un punto de partida para el desarrollo del ítem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen actividades operativas vinculadas a este ítem?</b> No se identificaron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen unidades, funciones y procesos de nivel 0 vinculados a este ítem?</b> Si bien se cuenta con un Área de Administración y un proceso vinculado a la gestión de personal, no se desarrolla este ítem. Sin embargo, se establece como un deber del personal directivo la práctica de valores que conlleven al buen clima institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Existen procesos de nivel 1, 2, etc. vinculados a este ítem?</b> Si bien se ha identificado el proceso Gestión de Personas, éste no ha sido profundizado en cuanto a sus contenidos en el MPA.</li> </ul>
		La coordinación se logra la adaptación mutua a través del diálogo y la comunicación informal entre el personal	Los instrumentos de gestión no desarrollan información para analizar este ítem.			

**Fuentes:** Categorías, subcategorías, ítems y sub ítems están basadas en el marco teórico revisado en la presente tesis. La información analizada se obtuvo de los instrumentos de gestión proporcionados por la EESP Víctor Andrés Belaunde.

Elaboración propia.

## Anexo N° 4: Hojas de respuestas de *focus group*

### Categoría Gestión por Procesos:

La siguiente pregunta se vincula a las cuatro categorías de esta categoría:

**Pregunta 1:** Considerando el siguiente gráfico que muestra lo que implica implementar la gestión por procesos, ¿qué acciones se han desarrollado en la institución?

Participantes	Desarrollo de respuesta de la Pregunta 1
<p><b>Participantes de la EESP Víctor Andrés Belaúnde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios que se vienen dando en la EESP (como en recursos humanos e infraestructura) implican una reorganización institucional, y es en este aspecto donde la gestión por procesos es importante, pues es un medio que permite mejorar la calidad del servicio.</li> <li>• El tamaño pequeño de la EESP favorece la interrelación de las unidades.</li> <li>• Se está efectuando los procesos de la EESP buscando cumplir con las exigencias del MINEDU, sin embargo se requiere fortalecer los recursos humanos y presupuestales.</li> <li>• La ejecución interna de los procesos se está llevando a cabo adecuadamente; donde se tiene dificultades es en la interacción con actores externos como el MINEDU, en procesos ligados a la evaluación y seguimiento al estudiante, debido a que aún muchas decisiones y acciones están centralizadas en el MINEDU.</li> <li>• Actualmente se viene trabajando con varios currículos por los cambios exigidos por el MINEDU y ello complejiza la ejecución de procesos pues no se acompaña con la asignación de recursos.</li> <li>• Es relevante la planificación operativa y el seguimiento de las actividades. Ello está limitado en la EESP porque no se cuenta con un jefe que se encargue de la calidad.</li> <li>• El trabajo remoto dificulta la coordinación entre las personas, se pierde fluidez, por temas como la conectividad.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Nuestra Señora de Chota:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> <li>• Jefe de Unidad de Investigación</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li> <li>• Coordinador del Área Académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se señala que la gestión por procesos se ha aplicado en la gestión académica, ya que se ha evaluado los resultados obtenidos el año anterior y a partir de dicha línea de base se ha planificado las actividades académicas. Considerando esta planificación, se ha empezado a ejecutar a través de la elaboración de sílabos, instrumentos de verificación de resultados, acompañamiento y monitoreo, y acciones de mejora.</li> <li>• La gestión por procesos es un modelo que el personal está internalizando y poco a poco se está apropiando.</li> <li>• La adopción de la gestión por procesos se ha venido dando en el tiempo, y una evidencia de ello es la acreditación y el licenciamiento logrados. Asimismo, la participación del personal así como la comunicación son importantes para sumar esfuerzos en beneficio de los estudiantes.</li> <li>• La gestión institucional y pedagógica parte siempre de un diagnóstico. Luego se planifica, ejecuta, seguimiento y evaluación.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Arístides Merino Merino:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Jefe de Unidad de Administración</li> <li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha identificado y mapeado los procesos en la institución de manera participativa en el marco del Modelo de Servicio Educativo para EESP. Ello ha servido de referente para elaborar los instrumentos de gestión.</li> <li>• Los procesos misionales se vienen ejecutando y se efectúa el seguimiento para medir el logro de los objetivos. Por ejemplo, se efectúa la captación de estudiantes a través de la admisión y se ha desarrollado informes de evaluación de resultados.</li> </ul>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de los *focus group* de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, la EESP Nuestra Señora de Chota y la EESP Arístides Merino Merino.  
Elaborado propia.



## Categoría Diseño Organizacional:

Las siguientes preguntas se vinculan a la categoría Centralización de esta categoría:

**Pregunta 2:** En cuanto a la centralización, ¿La toma de decisiones se efectúa de manera centralizada y/o descentralizada?

**Pregunta 3:** ¿Cómo se toman de decisiones en el planeamiento estratégico, presupuesto, recursos humanos, planeamiento operativo, gestión de la calidad, prestación del servicio? ¿Cuál es la frecuencia y minuciosidad de control?

Expertos	Desarrollo de respuesta de la Pregunta 2 y 3
<p><b>Participantes de la EESP Víctor Andrés Belaúnde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La EESP toma decisiones de forma descentralizada de acuerdo a las funciones de las unidades establecidas en el Reglamento Institucional, los perfiles de los puestos y las especialidades de cada profesional. La Dirección General acompaña el trabajo que realiza cada unidad.</li> <li>• Actualmente, existen limitaciones de personal directivo para el área de administración y el área de calidad.</li> <li>• La toma de decisiones es colectiva según la temática en cuestión en diferentes niveles organizacionales. Se forman equipos y se realizan reuniones de coordinación y de seguimiento, en el marco de los lineamientos comunicados por la Dirección General. No existen dificultades de coordinación. Un ejemplo son las reuniones semanales de los jefes de las unidades para la conducción institucional y equipos de docentes para abordar temas académicos.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Nuestra Señora de Chota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> <li>• Jefe de Unidad de Investigación</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li> <li>• Coordinador del Área Académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones es mixta. A veces lo asume solo la Dirección, dependiendo de la naturaleza del tema, o a veces con la participación de diferentes unidades. Sin embargo, la mayoría de decisiones se adoptan de manera consensuada, siendo la Directora General quien toma la decisión final.</li> <li>• La definición y distribución ordenada de funciones a través de los instrumentos de gestión como el Manual de Procesos Institucionales contribuye bastante en la toma de decisiones. Antes, con el poco desarrollo de instrumentos de gestión, todo recaía en la Dirección General.</li> <li>• Por ejemplo, la toma de decisiones en materia de recursos humanos es descentralizada ya que se establece un comité evaluador para la contratación de personal.</li> <li>• Se considera que la frecuencia del control de actividades es permanente, de acuerdo a la responsabilidad de cada directivo. Por ejemplo en la parte administrativo existe control en contabilidad y tesorería, como los arqueos de caja. Además, existen reuniones periódicas con los docentes para conocer sus necesidades.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Aristides Merino Merino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Jefe de Unidad de Administración</li> <li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones se realiza no solo por el Director General sino mediante el Consejo Asesor. Cada directivo propone decisiones en sus temáticas y en el Consejo Asesor se define. Este consejo está conformado por los directivos y un representante de docentes y personal administrativo.</li> <li>• La toma de decisiones se realiza de manera descentralizada.</li> <li>• Incluso se cuenta un mecanismo que involucra a toda la comunidad educativa para la toma de decisiones que implica temas de mayor alcance. Este mecanismo implica más integrantes que el Consejo Asesor.</li> <li>• El control de las actividades se efectúa de manera periódica y se informa en la Asamblea General.</li> </ul>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de los *focus group* de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, la EESP Nuestra Señora de Chota y la EESP Aristides Merino Merino.  
Elaborado propia.

Las siguientes preguntas se vinculan a la categoría Formalización de la categoría

Diseño Organizacional:

**Pregunta 4:** ¿Cómo se formaliza el funcionamiento institucional?

**Pregunta 5:** ¿Cómo contribuye la formalización en el planeamiento y prestación del servicio?

**Pregunta 6:** ¿Cómo se comunican los procedimientos formalizados?

Expertos	Desarrollo de respuesta de la Pregunta 4, 5 y 6
<p><b>Participantes de la EESP Víctor Andrés Belaúnde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formalización contribuye en la claridad de los pasos que tienen que dar las unidades de la EESP para funcionar correctamente.</li> <li>• Son ejemplos de formalización el uso de documentos como memorandos, resoluciones, actas de reuniones e informes por parte de las jefaturas y unidades sobre temas de gestión institucional y académicos</li> <li>• Aún cuesta actuar de manera formalizada, pero se está avanzando en ello.</li> <li>• La formalización depende de las normas que emite el MINEDU.</li> <li>• Se cuenta con el Manual de Procesos Institucionales que rigen el funcionamiento interno.</li> <li>• Es positivo contar con el registro de las actividades de la EESP. Sin embargo, también se trata de no excederse en documentar y que se avance a través de compromisos verbales.</li> <li>• Frecuentemente se tiene mucha documentación que no se logra cumplir.</li> <li>• La formalización depende de la cultura organizacional.</li> <li>• Se requieren cubrir los puestos directivos de administración, planeamiento y calidad. Ello ayudará a formalizar la EESP e implantar la gestión por procesos</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Nuestra Señora de Chota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> <li>• Jefe de Unidad de Investigación</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li> <li>• Coordinador del Área Académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formalización se efectúa por ejemplo a través de documentos que registran los acuerdos adoptados en las reuniones. Éstos son comunicados a las partes interesadas.</li> <li>• La pandemia ha implicado que las reuniones se efectúen de manera virtual, y éstas son grabadas y almacenadas en un repositorio.</li> <li>• Los procesos se formalizan a través de directivas y resoluciones directorales. Por ejemplo cuando se formalizan la asignación de tutores, se generan directivas para las prácticas o se reconoce a través de resoluciones directorales. Ello permite tener un aval o registro de la acción o decisión tomada. Asimismo, estas resoluciones son comunicadas mediante correo electrónico o medios físicos.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Arístides Merino Merino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Jefe de Unidad de Administración</li> <li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formalización está relacionada a la elaboración de los instrumentos de gestión que se actualizaron para que la institución obtenga su licenciamiento. Por ejemplo, el Plan Anual de Trabajo es ejecutado y evaluado.</li> <li>• Además de los instrumentos de gestión, también se definen directivas, resoluciones e informes para el inicio y finalización de ciclo y para la prestación de servicio educativo, por ejemplo en la atención a distancia, en las subsanaciones o en las nóminas se formalizan vía documentos.</li> <li>• La formalización contribuye al logro de los objetivos de la institución. Se ha avanzado en la formalización de las actividades, sin embargo aún existen actividades como la atención de manera no presencial en donde se requiere establecer mayores disposiciones para que haya claridad para los estudiantes y docentes.</li> <li>• La comunicación de los documentos que formalizan la actuación de la institución se efectúa a través de mecanismos como la página web y presentaciones de responsables en asambleas generales, así como eventos como las aperturas de ciclos, en donde participan estudiantes y personal administrativo y docente.</li> </ul>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de los *focus group* de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, la EESP Nuestra Señora de Chota y la EESP Arístides Merino Merino.  
Elaborado propia.

Las siguientes preguntas se vinculan a la categoría Especialización de la categoría Diseño Organizacional:

**Pregunta 7:** ¿Cómo es la especialización de las unidades? (del nivel operativo y nivel jerárquico inferior, considerando la cantidad de tareas)

**Pregunta 8:** ¿Cómo es la especialización de los puestos? (del nivel operativo, nivel jerárquico inferior, considerando la cantidad de tareas / del nivel jerárquico medio e inferior, considerando la similitud y repetición de tareas)

Expertos	Desarrollo de respuesta de la Pregunta 7 y 8
<p><b>Participantes de la EESP Víctor Andrés Belaúnde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se señala que la ausencia de puestos directivos como el de administración y calidad hace que no haya especialización en estos temas. Asimismo, se requiere un puesto directivo especializado para la unidad de bienestar; actualmente lo asume un docente. A pesar de ello es rescatable el compromiso por cubrir esos vacíos.</li> <li>• La capacitación de los profesionales en las diversas unidades los hace más especializados. Asimismo, ubicar a las personas donde se sientan más cómodos, según sus habilidades, favorece a la especialización.</li> <li>• La estructura orgánica presenta unidades en donde hay especialización.</li> <li>• La unidad responsable de investigación es nueva, y existen dificultades para implementarlo, pues no tiene antecedentes.</li> <li>• El personal es en su mayoría docente y ha ido rotando los puestos en el tiempo. No es sencillo cubrir un puesto cuando no se tiene la experiencia necesaria, sin embargo se ha hecho el esfuerzo posible.</li> <li>• Se cuenta con docentes de la especialidad de cada programa de estudio a fin de brindar un servicio adecuado. Asimismo, su trabajo se acompaña con la participación de docentes para cursos generales.</li> <li>• Se requiere preparar un cambio generacional, pues varios docentes están cerca a la jubilación.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Nuestra Señora de Chota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> <li>• Jefe de Unidad de Investigación</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li> <li>• Coordinador del Área Académica</li> </ul>	<p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La especialización depende de la formación y experiencia de las personas, y lo que exigen las funciones de cada puesto. La autoformación de los docentes ayuda incrementa su especialización.</li> <li>• Se mencionó que la dinámica de la organización a causa de la pandemia ha traído cambios como la conformación de grupos de trabajo para diversas temáticas como planeamiento estratégico, actividades académicas y monitoreo.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Arístides Merino Merino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Jefe de Unidad de Administración</li> <li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con todas las unidades y puestos financiados y cubiertos según la estructura orgánica de la EESP (estructura formal). Eso hace que los docentes asuman la responsabilidad de las unidades a pesar de la alta cantidad de horas académicas o que un mismo docente asuma varias unidades.</li> <li>• Las tareas no están abandonadas sino que éstas en muchas ocasiones se fusionan con responsabilidades de otras dependencias.</li> <li>• Por ejemplo, la Secretaría Académica además de sus funciones debe realizar seguimiento a los estudiantes.</li> <li>• Los puestos jerárquicos se cubren a través de un proceso de selección que incluye un perfil de puesto según la normativa del MINEDU.</li> <li>• La normativa del MINEDU obliga a que los docentes de las EESP asuman puestos directivo y a su vez puestos de docentes. Ello no contribuye a la especialización.</li> </ul>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de los *focus group* de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, la EESP Nuestra Señora de Chota y la EESP Arístides Merino Merino.  
Elaborado propia.

Las siguientes preguntas se vinculan a la categoría Integración de la categoría Diseño Organizacional:

**Pregunta 9:** ¿Cómo se coordina a través de los mecanismos formales-estructurales (grupos de enlace o equipos de proyectos o equipo de producción del servicio)?

**Pregunta 10:** ¿Cómo se coordina a través de los mecanismos formales-no estructurales (procesos o perfiles de puestos o planes)?

**Pregunta 11:** ¿Cómo se coordina a través de los mecanismos informales (socialización de valores o comunicación informal)?

Expertos	Desarrollo de respuesta de la Pregunta 9, 10 y 11
<p><b>Participantes de la EESP Víctor Andrés Belaúnde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mecanismo relevante de coordinación son las reuniones semanales de los directivos de las unidades de la EESP.</li> <li>• Otro mecanismo que se está implantando es el Consejo Asesor, en donde se realiza seguimiento a los objetivos y acciones estratégicas planificadas.</li> <li>• La coordinación ayuda a agilizar el funcionamiento institucional. Existe una buena integración de las unidades en la EESP.</li> <li>• Por ejemplo, el funcionamiento de la Secretaría Académica implica relaciones con la Dirección General, con la Unidad Académica y con los estudiantes.</li> <li>• La elaboración reciente del Manual de Procesos Institucionales implicará reestructurar las funciones que cada unidad cumple.</li> <li>• Se está transitando del Manual de Procesos Académicos a la elaboración del Manual de Procesos Institucionales, el cual es más global e integrador.</li> <li>• El Manual de Procesos Institucionales permite integrar el funcionamiento de las unidades internamente y con actores externos (por ejemplo en salud, instituciones donde se realizan prácticas pre-profesionales). Ello permite no duplicar funciones, mejorar las interrelaciones y mejorar la atención a los diferentes usuarios.</li> <li>• El trabajo no presencial es una limitante para la coordinación, principalmente la de tipo informal.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Nuestra Señora de Chota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> <li>• Jefe de Unidad de Investigación</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li> <li>• Coordinador del Área Académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan espacios los días lunes para realizar seguimiento y coordinar las diversas funciones a cargo de los directivos. Además, existen otros espacios sobre temáticas que implican la interacción de dos o más unidades, las cuales deben coordinar (por ejemplo, Unidad Académica y Secretaría Académica).</li> <li>• Se están tratando de clarificar las funciones, las jerarquías y flujos de trabajo a través de los instrumentos de gestión como el Manual de Procesos Institucionales.</li> <li>• La coordinación también se realiza con entidades externas, como en el caso de las prácticas con las instituciones educativas con las que se tienen convenios.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Arístides Merino Merino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Jefe de Unidad de Administración</li> <li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las diferentes actividades de la EESP se cuenta con reglamentos que establecen mecanismos de comunicación y coordinación entre las dependencias, así como ámbitos de responsabilidad. Por ejemplo para la preparatoria, investigación, etc. en donde la unidad responsable coordina con otras unidades según los roles establecidos.</li> <li>• En el caso de la investigación, la Unidad de Investigación coordina con la Unidad Académica, y dentro de esta unidad, se efectúan coordinaciones con los encargados de programas de estudio. En el caso de los proyectos de capacitación, el Área de Calidad coordina con la Dirección General.</li> <li>• Una unidad puede liderar un tema sin embargo en los reglamentos se establecen las funciones de otras dependencias que también participan.</li> </ul>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de los *focus group* de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, la EESP Nuestra Señora de Chota y la EESP Arístides Merino Merino. Elaborado propia.

Las siguientes preguntas buscan explorar la relación de la categoría Gestión por Procesos y la categoría Diseño Organizacional:

**Pregunta 12:** ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y el diseño organizacional?

**Pregunta 13:** ¿Cuál es la relación entre el Mapa de Procesos y la Estructura Organizacional?

Expertos	Desarrollo de respuesta de la Pregunta 12 y 13
<p><b>Participantes de la EESP Víctor Andrés Belaúnde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño organizacional de la EESP está orientada a que se gestione por procesos, sin embargo resulta relevante que se cuente con algunas jefaturas claves como del área de calidad y administración. Los procesos estratégicos tienen debilidades por la falta de personal. Los procesos misionales están más sólidos porque se cuenta con personal con experiencia y con continuidad en la EESP. Los procesos de soporte tienen debilidades por un insuficiente presupuesto.</li> <li>• La gestión por procesos guía la actuación de la EESP, sin embargo aún no está implementada totalmente. Se estima que se encuentra aún en un 60% de avance.</li> <li>• La estructura orgánica actual aparenta un trabajo vertical, cuando en la realidad el trabajo es horizontal. El organigrama podría ser rediseñado con una orientación horizontal o circular por la coordinación que es permanente y para responder a la gestión por procesos.</li> <li>• Los procesos deben estar articulados a las funciones de las unidades. Es importante que se cuenta con un jefe del área de calidad que ayude a asegurar dicha articulación.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Nuestra Señora de Chota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretario Académico</li> <li>• Jefe de Unidad de Investigación</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Coordinador del Área de Prácticas e Investigación</li> <li>• Coordinador del Área Académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El organigrama es “anterior” (anticuado) cuando en la realidad el funcionamiento es concéntrico o radial, por las coordinaciones y flujos de trabajo que se llevan a cabo.</li> <li>• La coordinación es relevante porque permite interactuar de manera horizontal entre diferentes unidades que tienen diferentes especialidades y desarrollar un mejor trabajo en beneficio de los estudiantes.</li> </ul>
<p><b>Participantes de la EESP Aristides Merino Merino</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Jefe de Unidad Académica</li> <li>• Secretaria Académica</li> <li>• Coordinador del Área de Calidad</li> <li>• Jefe de Unidad de Administración</li> <li>• Coordinador del Área de Práctica e Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización es democrática ya que las decisiones se toman en consenso y de manera coordinada bajo el liderazgo del Director General. Ello demuestra que hay una relación entre la gestión por procesos y el diseño organizacional.</li> </ul>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de los *focus group* de la EESP Víctor Andrés Belaúnde, la EESP Nuestra Señora de Chota y la EESP Aristides Merino Merino.  
Elaborado propia.

## Anexo N° 5: Hojas de respuesta de entrevistas a profundidad

Las respuestas han sido ordenadas considerando el nivel de profundidad de la información (empezando por las que cuentan con mayor nivel). Cabe precisar que en algunas respuestas se tuvo la limitación de que no hubo disponibilidad por parte de los entrevistados para profundizar en las respuestas que dieron a través del cuestionario.

### Resultados de Entrevistas a Profundidad a la EESP Arístides Merino

#### Merino

Entrevistados de la EESP Arístides Merino Merino	Desarrollo de la Pregunta: 1. ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	Entre otras, las acciones que me permiten contribuir a la gestión por procesos en relación con la misión y la visión de la Escuela, son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el cumplimiento de las actividades curriculares planificadas en los sílabos de los docentes de área.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de normas metodológicas de enseñanzas aprobadas e implementadas en atención a la emergencia sanitaria.</li> <li>• Coordinar y propiciar reuniones periódicas y programadas con los docentes del área académica, con la finalidad de atender las necesidades formativas de los estudiantes de formación inicial docente y la calidad de enseñanza.</li> </ul>
Docente Formador (Primaria)	En el ordenamiento de las funciones en cada órgano.
Director General	Dando orden de manera sistemática.
Jefe de la Unidad Académica	Mejora los procesos y agiliza la administración.
Coordinador del Área de Calidad	Trabajando coordinadamente con las demás instancias y colegas en todas las actividades de la Escuela.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	Contribuye positivamente en la gestión de la EESP porque permite organizar y contar con un diseño inicial para después hacer seguimiento, monitoreo y mejoras.
Secretaría Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Contribuye de manera positiva en la gestión institucional. Conlleva realizar acciones para hacer cambios y tener mayores logros a través de la mejora de la gestión.
Jefe del Área de Administración	A realizar un trabajo más organizado.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Mediante la planificación, ejecución verificación, evaluación y mejora de los procesos educativos
Coordinador del área de práctica e investigación	Planificar y realizar seguimiento de los estudiantes que realizan su práctica pre profesional en las diferentes instituciones educativas de la provincia.
Docente Formador de Computación e Informática	De manera pertinente en beneficio de la comunidad educativa.
Docente Formador de Matemática	Contribuye en la mejora para beneficio de los estudiantes
Docente Formador de Primaria	Capacitación docente en herramientas tecnológicas.
<b>Análisis de la pregunta: 1. ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?</b>	Se señala que la gestión por procesos contribuye de manera favorable a la EESP a través de la mejora en la coordinación entre las unidades y con actores externos, lo cual a su vez impacta positivamente en los estudiantes. Asimismo, se menciona que provee una visión global de la institución, permite ordenar las funciones de las unidades y mejorar su funcionamiento.

Fuente: Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Arístides Merino Merino. Elaborado propia.

Entrevistados de la EESP AMM	Desarrollo de la Pregunta: 2. ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	La estructura organizacional de la EESP se basa en la normativa vigente, conformada por órganos como la Dirección General, Unidad Académica, Consejo Asesor, Área de Calidad, entre otros. También en siguiente nivel jerárquico están las Coordinaciones Académicas, que se encargan de los programas de estudio. Este diseño organizacional establece las jerarquías y facilita la comunicación y coordinación entre las diferentes unidades.
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	Los diversos estamentos que conforman la organización de la EESPP se articulan desde una misión y visión compartida, que permite estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. En ese sentido, los procesos de planeación, organización, dirección y control bajo una lógica de liderazgo distribuido y democrático se dirigen hacia la consecución de metas compartidas y en beneficio de nuestros estudiantes de la formación inicial docente.
Coordinador del Área de Calidad	Con el cumplimiento de las funciones que corresponde a mi dependencia y el absoluto respeto a las demás unidades y coordinaciones que integran la escuela.
Secretaría Académica	El diseño organizacional le da articulación a cada dependencia en la institución y funcionalidad a través de las interrelaciones.
Jefe del Área de Administración	A delimitar y establecer funciones para cada dependencia.
Docente Formador de Matemática	Garantizando la comunicación, la coordinación e integración entre las unidades y subordinados.
Director General	Dando jerarquía y priorizando las acciones.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	El diseño organizacional es más funcional, operativo y viable dentro de la EESP. Se cuenta con un organigrama en donde las unidades son más independientes en su funcionamiento.
Docente Formador (Primaria 2)	El diseño organizacional actual es por procesos, ello permite entender más qué actividades se debe desarrollar en cada proceso. Ello contribuye al mejoramiento de cada proceso.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Mediante un flujograma de responsabilidades.
Docente Formador de Computación e Informática	En el desarrollo eficaz de las actividades curriculares y co-curriculares de la escuela.
Coordinador del área de práctica e investigación	En la organización de la buena marcha institucional.
Docente Formador de Primaria	A través de un trabajo colegiado.
<b>Análisis de la pregunta: 2. ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?</b>	Se señala que el diseño organizacional contribuye positivamente a la EESP a través de la mejora en la comunicación, coordinación e integración de las unidades y personal. Asimismo, se menciona que el diseño organizacional ayuda a establecer las funciones de las unidades.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Arístides Merino Merino. Elaborado propia.



<b>Entrevistados de la EESP</b> <b>Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>3. ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?</b>
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	El mapa de procesos de la EESPP aporta a la estructura orgánica de la institución, en la medida que define las responsabilidades y funciones de cada uno de los estamentos que la conforman, a la vez que mejora el flujo de información entre los diferentes procesos y dependencias.
Docente Formador (Primaria 2) (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Los procesos se integran en cada órgano de la institución. El Mapa de Procesos indica qué procesos se realizarán y en qué niveles. La estructura orgánica determina las responsabilidades de las jefaturas y áreas sobre los procesos.
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	El Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP son interdependientes; ello se sustenta en las coordinaciones que se efectúan entre las diferentes unidades. Por ejemplo entre la Unidad Académica, Coordinaciones Académicas y Docentes para la elaboración de sílabos y guías formativas.
Coordinador del Área de Calidad	El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que forman la organización interna de una institución.
Secretaría Académica	El Manual de Procesos Institucionales es la configuración organizacional de una institución, la gráfica y señala sus interrelaciones favoreciendo la gestión.
Jefe del Área de Administración	El mapa de procesos define las actividades de cada componente de la estructura organizacional
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	Existe una relación estrecha. En base o en función a los tres componentes del Mapa de Procesos se define la estructura orgánica. La relación debe ser directa para que la institución funcione.
Coordinador del área de práctica e investigación (se realizó reunión para profundizar respuesta)	El trabajo que se realiza en la EESP es horizontal de acuerdo a la estructura orgánica y los procesos. Se podría decir que hay una organización lineal, en donde se trabaja en equipo y se respeta las funciones de cada área.
Docente Formador de Matemática	El mapa de procesos hace visible el trabajo que se planifica y ejecuta en el día a día por las unidades y subordinados según la estructura orgánica de la EESPP.
Director General	Relación directa al establecer macro procesos, procesos y subprocesos.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Que ambos tienen una secuencia lógica como flujograma.
Docente Formador de Computación e Informática	Es coherente.
Docente Formador de Primaria	Es Funcional.
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>3. ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?</b>	Se señala que el Mapa de Procesos recoge las interrelaciones o coordinaciones que se dan entre las unidades de la EESP, así como sus responsabilidades, expresándolas de manera horizontal, contribuyendo en el flujo de información entre las unidades.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino.  
Elaborado propia.



<b>Entrevistados de la EESP Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 4. ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?</b>
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	La aplicación de los postulados de la gestión por procesos en la estructura orgánica de la EESP y, en particular en cada una de sus dependencias, ha permitido identificar posibles mejoras o correcciones en la conducción de los procesos académicos que se brindan. Ello se debe a la mejora en la administración de los recursos, en la identificación de los roles claves de la escuela, la definición y comprensión de las responsabilidades y funciones de cada trabajador y la identificación de las necesidades actuales y futuras de los estudiantes de formación inicial docente en la EESP.
Docente Formador (Primaria 2)	Se relacionan. Los procesos requieren coordinaciones bien establecidas debido a los insumos que reciben y productos o resultados que generan. Los procesos permiten aclarar las actividades y productos.
Secretaría Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Hay una relación directa porque existe interdependencia entre las unidades de la EESP. Cada unidad tiene responsabilidades y el trabajo se realiza de manera conjunta. Asimismo, la Dirección General se comunica con todas las unidades.
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	A través de las relaciones de coordinación, mando y subordinación. En el caso de las relaciones de mando, por ejemplo el Jefe de Unidad Académica da directrices u órdenes a los Coordinadores Académicos y Docentes formadores, y ellos debe cumplirlos.
Coordinador del Área de Calidad	En que se realizan todas las actividades de acuerdo a las funciones de cada coordinación o unidad.
Coordinador del área de práctica e investigación (se realizó reunión para profundizar respuesta)	La relación se encuentra en el trabajo horizontal. El cambio a EESP (por el licenciamiento) significó también cambios en la estructura orgánica y funciones.
Director General	Una relación horizontal.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	Por ejemplo hay una relación entre la Unidad de Investigación y la Unidad Académica respecto a su funcionamiento. Asimismo, es importante que se haga seguimiento, se monitoree y mejore.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Es fundamental la coordinación para realizar una gestión.
Docente Formador de Computación e Informática	Articulación en el trabajo pedagógico.
Docente Formador de Primaria	Trabajo colegiado.
Docente Formador de Matemática	Es la mejora continua de la EESPP en base a la gestión por procesos y de calidad.
Jefe del Área de Administración	Están ligados una a la otra.
<b>Análisis de la pregunta: 4. ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?</b>	Se señala que la gestión por procesos contribuye a la coordinación de las unidades y personal de la institución a través de una visión conjunta y horizontal del trabajo así como del establecimiento de las responsabilidades, actividades y productos.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 5. La toma de decisiones se pueden efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?</b>
Coordinador del área de práctica e investigación (se realizó reunión para profundizar respuesta)	La toma de decisiones es descentralizada y todos los actores educativos participan, incluyendo docentes, administrativos y estudiantes. La gestión por procesos hace que la toma de decisiones se efectúe de manera horizontal trabajando en equipo.
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	La normativa y el Manual de Procesos Institucionales regula la forma de actuar de la EESP a través de pasos a seguir sin embargo la realidad puede condicionar a que no se sigan meticulosamente los pasos establecidos. Asimismo, se considera que la toma de decisiones en la EESP es descentralizada.
Docente Formador de Matemática	La toma de decisiones se hace en base a la información y datos obtenidos de la gestión por procesos de la EESPP.
Docente Formador (Primaria 2)	En la gestión por procesos la toma de decisiones no debe ser sesgada o individual, debe ser consensuada. La toma de decisiones verticales o unilaterales hace que se caiga la gestión por procesos porque todo debe estar articulado. Asimismo, se debe apuntar al logro de los objetivos de cada proceso y resultados.
Coordinador del Área de Calidad	La toma de decisiones se realiza de manera descentralizada, debido a que cada dependencia contribuye con el cumplimiento de funciones en base a los objetivos de la Escuela. Cada dependencia desarrolla actividades de manera independiente y a la vez coordinada para lograr las metas institucionales.
Secretaría Académica	La toma de decisiones es centralizada, puesto que recae en la Dirección General como estamento principal de una organización, sin embargo puede ser derivada a una dependencia siempre y cuando esté dentro de sus funciones.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	Primero es importante ubicarnos en el marco descentralizado de las unidades de la EESP. Todos contribuimos para la buena gestión de la EESP. Tomamos decisiones para que todos las juntemos apuntando a un mismo norte: mejorar los procesos, la gestión y la atención. Previo a la toma de decisiones se realiza una evaluación y tras ello se asumen los compromisos.
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	Los resultados de las acciones que se toman en la EESPP responden a cuestiones que se han tenido que adoptar de manera consensuada entre los integrantes del equipo directivo, las cuales, la mayoría de veces, han sido puestas en agenda en las reuniones institucionales. Por tanto, la gestión por procesos y la forma de toma de decisiones son procedimientos que se han enfrentado a unas etapas que ofrecen una respuesta de acuerdo a la naturaleza que encierra cada una de ellas.
Jefe del Área de Administración	Descentralizada se toman a nivel de concejo directivo.
Director General	Las decisiones se dan en ambas formas y los procesos son jerárquicos.
Docente Formador (no señaló especialidad)	La gestión tiene que ser centralizada en las mejoras de la institución.
Docente Formador de Computación e Informática	Todo se realiza o trabaja de manera colegiada.
Docente Formador de Primaria	Coordinada y consensuada.
<b>Análisis de la pregunta: 5. La toma de decisiones se pueden efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?</b>	Se señala que la EESP toma decisiones principalmente de manera descentralizada a través del cumplimiento de funciones de cada unidad pero de forma coordinada, según los lineamientos de la Dirección General. No se menciona cómo la gestión por procesos influye en la toma de decisiones de manera clara, sin embargo se puede entender que los entrevistados asocian los elementos: descentralización, consenso y coordinación para fines comunes con la categoría: gestión por procesos.

Fuente: Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 6. ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?</b>
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	La gestión por procesos empodera al personal porque los hace conscientes de los que deben y no deben hacer, permite unificar criterios y es motivador. Ello permite que se cumplan con eficiencia las normas, sin embargo cabe precisar que el personal en algunas ocasiones debe tomar decisiones según las condiciones de la realidad.
Coordinador del Área de Calidad	La influencia es determinante, ya que depende de las funciones que cumplen cada una de las personas que integran la Escuela.
Secretaría Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Influye de manera positiva. El empoderamiento se refleja en las capacidades y liderazgo de los encargados y personal de las dependencias de la EESP, de acuerdo a las exigencias de sus funciones.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	La gestión por procesos implica una orientación hacia el empoderamiento y ello se refleja en el compromiso para asumir ciertas responsabilidades de los coordinadores de los programas de estudio y personal operativo por ejemplo. Ello contribuye a una mejor gestión. Existe un empoderamiento para implementar este nuevo sistema denominado gestión por procesos. Asimismo, existe un entusiasmo de integrarnos y mejorar la gestión.
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	La gestión por procesos influyen positivamente en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal de la institución, en el sentido que permite transcurrir en horizontes comunes en el cual cada uno conoce y cumple sus funciones en relación a objetivos claros, con los recursos necesarios, donde todos los aportes individuales y colectivos repercuten en la satisfacción y calidad formativa de las estudiantes de la formación inicial docente.
Docente Formador (Primaria 2)	Influye positivamente porque al haber una gestión por procesos cada uno sabe qué le toca desarrollar y también con quién está enlazado, según el proceso. Ello empodera al personal para comprometerse en el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, todos deben coadyuvar al logro de los procesos donde estén involucrados.
Coordinador del área de práctica e investigación (se realizó reunión para profundizar respuesta)	El trato es igualitario para todos en la EESP y existe libertad para la toma de decisiones. Cada uno sabe lo que tiene que hacer, trabajamos en equipo e informamos al Consejo Directivo. Asimismo, el personal frecuentemente se capacita.
Docente Formador de Computación e Informática	Cuando existe un buen clima institucional y se realiza de manera consensuada se consigue las metas u objetivos propuestos
Director General	De manera positiva al contar con autonomía en el nivel que les corresponde.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Tiene que haber disponibilidad de recursos para aplicar mecanismos de seguimiento.
Jefe del Área de Administración	Permite el trabajo colegiado
Docente Formador de Primaria	Con eficiencia y eficacia.
Docente Formador de Matemática	Positivamente beneficiando a los estudiantes.
<b>Análisis de la pregunta: 6. ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?</b>	La gestión por procesos brinda orden a través del establecimiento de las responsabilidades, motiva, provee autonomía, genera una visión común y tiene un impacto positivo sobre los estudiantes. Ello resulta favorable para el empoderamiento de los mandos inferiores y personal operativo.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino.  
Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 7. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?</b>
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Como principio administrativo es fundamental que los encargados de las unidades se especialicen en las tareas que les competen. La especialización permite que desarrollen los procesos con mayor eficiencia y calidad. Asimismo, el establecimiento de procesos facilita a que se realice un mejor trabajo.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	En la gestión por procesos existe la especialización. Por ejemplo en mi unidad solo se realiza actividades ligadas a investigación tanto para estudiantes como para docentes. Solamente estamos orientados a ello: proyectos de tesis y sustentación. Esta atención especializada por parte de las unidades contribuye a la EESP. Asimismo, la gestión por procesos ayuda a ahondar más mis temas, pero articulando con el trabajo de otras unidades.
Docente Formador (Primaria 2)	Significativamente para el logro del resultado. La gestión por procesos aporta en la especialización para el desarrollo de las funciones a través de herramientas, desarrollo profesional y recursos.
Director General	De manera positiva al tener campos definidos.
Coordinador del Área de Calidad	Dentro de la estructura organizacional hay dependencias y unidades que cumplen funciones específicas e importantes para el funcionamiento de la EESP, cada uno de ellas contribuyen para lograr los objetivos institucionales. Debido a ello, deben especializarse permanentemente.
Secretaría Académica	Influye de manera positiva porque mientras más preparación y experiencia demuestre el encargado de una dependencia mejor será su desempeño en bien de nuestra EESP.
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	Cada estamento cumple con las responsabilidades asumidas y hay una estrecha relación entre la unidad y las coordinaciones académicas. La coordinación académica trabaja directamente con docentes de área en función de los propósitos esperados.
Coordinador del área de práctica e investigación (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Los cambios recientes de la estructura orgánica (por el licenciamiento) han exigido una mayor capacitación por parte del personal, de forma voluntaria. La gestión por procesos ha exigido una mayor especialización de las funciones.
Docente Formador de Matemática	Positivamente en la destreza de su labor que repercute en la eficiencia organizacional.
Jefe del Área de Administración	Determina las necesidades de mejora para optimizar el servicio.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Cuando aplica la gestión de los procesos es utilizar una metodología adecuada para el uso de los recursos tecnológicos en la EESP.
Docente Formador de Computación e Informática	En la formación continua de la comunidad educativa.
Docente Formador de Primaria	Eficaz.
<b>Análisis de la pregunta: 7. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?</b>	Se menciona que la influencia es positiva y significativa a través de la definición y conocimiento de los ámbitos de responsabilidad y la articulación entre diferentes unidades. Además, se señala que la especialización es favorable para la gestión por procesos ya que un mayor desarrollo de capacidades hace que se ejecuten mejor los procesos.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 8. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?</b>
Jefe de la Unidad Académica (se realizó reunión para profundizar respuesta)	El conocimiento de los procesos que se debe ejecutar por parte de los encargados de las áreas permite que puedan informar correctamente sobre la labor que realizan a través de instrumentos como el Manual de Procesos Institucionales y el Plan Anual de Trabajo. Ello además permite que la labor de cada persona se alinee y se integre a lo establecido para la gestión institucional, favoreciendo la supervisión de las actividades.
Secretaría Académica	De manera positiva, porque el establecimiento de las actividades de manera organizada, así como responsabilidades ayuda a una mejor ejecución de las mismas.
Coordinador del Área de Calidad	Pues contribuye a regularizar y organizar las actividades de la EESP. Estableciendo deberes y derechos de personal que integra la EESP.
Jefe del Área de Administración	Organiza el trabajo para optimizar el uso del tiempo.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	Influye en una gestión más positiva, seria y eficiente. Por ejemplo, los trabajos de investigación se formalizan internamente y con instancias externas a través de la emisión de los diversos documentos, convenios interinstitucionales con instituciones de educación básica, oficios y resoluciones directorales luego de efectuar procesos de gestión. Otro ejemplo es que los procesos de titulación se formalizan mediante resoluciones directorales.
Director General	Como están bien definidos también contribuye a su formalización.
Docente Formador (Primaria 2)	Significativamente ya que apunta a su desarrollo. Influye positivamente porque los procesos usan como insumos normas, decretos, oficios, resoluciones, etc., y éstos se difunden, se conocen, se diversifican, se archivan. La normatividad no es estática sino que se desarrolla en la dinámica de los procesos.
Docente Formador de Matemática	Positivamente en la regulación de las actividades que se dan en la EESP.
Coordinador del área de práctica e investigación	A través de la planificación oportuna de todas las actividades.
Docente Formador (no señaló especialidad)	Es un proceso de mucha importancia ya que mejora el desempeño de los actores educativos.
Docente Formador de Computación e Informática	En la realización de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo de manera eficaz.
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	Las actividades académicas se alinean en relación al perfil de egreso de los estudiantes de formación inicial docente y las actividades en cada uno de los estamentos están en relación directa con los objetivos institucionales.
Docente Formador de Primaria	De manera colaborativa.
<b>Análisis de la pregunta: 8. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?</b>	Se señala que la gestión por procesos influye de manera positiva y significativa en la formalización de la EESP a través de una forma de organización que establece responsabilidades, alinea e integra el trabajo, regula las actividades, favorece la supervisión y contribuye en una mejor planificación y desempeño.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino.  
Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Aristides Merino Merino</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 9. ¿Tiene algún comentario adicional?</b>
Coordinador del Área de Calidad	La gestión por procesos aplicados dentro de una estructura organizacional, permite organizar, secuenciar las actividades y sobre todo el mejoramiento continuo e interrelacionado de las actividades.
Docente Formador de Matemática	Los procesos se deben mejorar con las aportaciones de todos los integrantes de la EESPP de forma creativa, con imaginación y con sentido crítico.
Coordinador del área de práctica e investigación (se realizó reunión para profundizar respuesta)	Seguir contribuyendo en la buena mar. Ello significa continuar con el trabajo en equipo y buena comunicación en beneficio de los estudiantes. En la EESP no hay trabajo aislado en la EESP, hay apoyo entre todos. Existe empatía entre los trabajadores.
Docente Formador (Primaria 2)	Es fundamental aplicar la gestión de procesos en la marcha de una institución.
Jefe de Unidad de Investigación (único a quien se realizó solo entrevista)	Agradezco la entrevista pues nos permite a hacer un repaso sobre la gestión por procesos. Ello contribuye a la mejora y la buena gestión de la EESP.
Docente Formador de Primaria	Que se siga brindando el soporte técnico en la formación inicial docente.
Director General	No.
Jefe de la Unidad Académica	No.
Secretaría Académica	No.
Jefe del Área de Administración	No.
Coordinador de Programa de Estudio Comunicación	No.
Docente Formador (no señaló especialidad)	No.
Docente Formador de Computación e Informática	No.
<b>Análisis de la pregunta: 9. ¿Tiene algún comentario adicional?</b>	Se señala que la gestión por procesos influye positiva en el diseño organizacional, interrelacionando, organizando y mejorando las actividades de la EESP, y ello, a su vez impacta favorablemente en el logro de los objetivos de la EESP. Asimismo, se ha mencionado en la continuidad de la aplicación de la gestión por procesos y en la importancia de la participación de todo el personal.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Aristides Merino Merino. Elaborado propia.

## Resultados de Entrevistas a Profundidad a la EESP Nuestra Señora de Chota

Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota	Desarrollo de la Pregunta: 1. ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Contribuye a ordenar las actividades, mejorar el servicio educativo, valorar la planificación como herramienta que orienta el caminar institucional, visualizar un esquema a seguir, tener una visión global institucional, observar la dinámica de relaciones entre trabajadores, buscar el desarrollo de competencias de los integrantes de acuerdo a las áreas que se desempeñan.
Jefe de Unidad de Formación Continua	A mejorar el servicio de la Escuela en función de los objetivos estratégicos para alcanzar la misión y visión institucional.
Jefe de Unidad de Investigación	Planificando, compartiendo responsabilidades, asignando recursos, evaluando objetivos.
Docente Formador Ciencias Sociales	Permite mejorar la planificación y utilización de recursos mediante la identificación de diferentes demandas, problemas y necesidades.
Jefe de la Unidad Académica	Participando en las actividades de diagnóstico para luego realizar la planificación de las actividades que se van a desarrollar para resolver los problemas identificados.
Coordinador del Área de Calidad	Contribuye a la formación integral del estudiante, en sus aprendizajes significativos como maestro potencial responsable de la formación de niños, adolescentes, jóvenes y otros. En la medida que el personal cumple su trabajo, se practica una comunicación asertiva, uso adecuado de los recursos, se solucionan problemas, se atienden necesidades, se pone en práctica la evaluación y el acompañamiento. Es importante la calidad humana y profesional.
Secretaría Académica	La gestión por procesos ayuda al crecimiento institucional de las personas, siempre y cuando estas declinen las actividades enquistadas de la gestión por productos, este cambio no se da de la noche a la mañana, requiere un cambio gradual tanto desde el liderazgo como de aquellos quienes deben dejarse liderar.
Coordinador de Prácticas e Investigación	Permite planificar un conjunto de actividades que conlleva a atender las necesidades de los estudiantes desde las diferentes unidades o áreas de trabajo.
Docente Formador (se profundizó respuesta a través de una reunión)	Contribuye a través de la planificación, diseño, control y mejora continua de los procesos para lograr la satisfacción de los estudiantes.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	La gestión por procesos contribuye al mejoramiento continuo de los procesos para una mejor satisfacción de los estudiantes.
Servidor administrativo: Administración	Mejora el desarrollo de las actividades para obtener el resultado esperado.
Servidor Administrativo: Secretaria	Contribuye a la mejora de la calidad educativa cada instancia administrativa y académica con el cumplimiento de sus responsabilidades
Docente Formador en Matemática	Mejora de procesos.
<b>Análisis de la pregunta:</b> 1. ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?	Se señala que la gestión por procesos contribuye a la EESP a través de la mejora en la planificación, asignación de recursos y organización de la institución, señalando las articulaciones entre sus unidades, así como mediante la resolución de problemas y mejoramiento del funcionamiento institucional. Ello a su vez repercute positivamente en la satisfacción de necesidades de los estudiantes. Adicionalmente se menciona que la gestión por procesos genera una visión global del funcionamiento de la EESP que orienta al personal.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota.  
Elaborado propia.



Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota	Desarrollo de la Pregunta: 2. ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?
Docente Formador	Contribuye a través de las dimensiones: la tercera que es la especialización (delegando el trabajo a las diferentes jefaturas) y cuarta dimensión que es la integración (a través de una coordinación fluida entre las mismas jefaturas o departamentos).
Jefe de Unidad de Formación Continua	A determinar las interrelaciones de los componentes y subcomponentes, proveedores, insumos, servicios y usuarios para generar servicios de calidad a los estudiantes y usuarios en formación continua. Armoniza la dinámica de flujos por cada unidad y generar aportes desde las instancias para alcanzar una formación integral de calidad para los usuarios.
Jefe de la Unidad Académica	Asumo con responsabilidad la delegación de funciones o tareas que corresponden a la Unidad Académica, y coordino permanentemente con las diferentes unidades y áreas para lograr los objetivos institucionales.
Coordinador del Área de Calidad	Toda organización genera orden, responsabilidad, limpieza, asignación de funciones a los sujetos, dinámica de las unidades, procesos lógicos para cumplir actividades, objetivos propuestos, atención a las necesidades del contexto socio cultural, funcionamiento de la comunicación, integración y coordinación en favor de la formación inicial docente y la formación continua. Manifiesta el rol de la dirección y la toma de decisiones, las reglas para los trabajadores, división del trabajo, colaboración y funcionamiento de los equipos de trabajo.
Servidor administrativo: Administración	Ayuda a identificar procesos y funciones y designar a las áreas correspondientes.
Docente Formador Ciencias Sociales	Contribuye en la mejora de la estructura orgánica de la EESP y en relación con los objetivos establecidos. Las responsabilidades están en función al nivel de desempeño de cada uno de los actores dentro de la institución.
Jefe de Unidad de Investigación	Tomando decisiones, ejecutando tareas, asumiendo responsabilidades y colaborando.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	A la mejora continua, trabajo en equipo, visualización de la necesidad de cambio previo diagnóstico, y ver los ajustes que se pueden realizar para proponer acciones que nos permita alcanzar eficiencia.
Coordinador de Prácticas e Investigación	Permite ejecutar lo planificado por ejemplo en el PAT de acuerdo a las funciones que corresponde a cada unidad o área de trabajo, sin dejar de lado la jerárquica correspondiente.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	Contribuye a la buena organización y definición estructural de la EESP de acuerdo a los recursos con que se cuenta.
Secretaría Académica	La estructura jerárquica cuando se tiene un estilo de liderazgo con poca delegación de funciones o centralización, no es la más ideal, como es nuestro caso, todo tiene que pasar por el último filtro, pero en otras ocasiones en nuestra misma escuela he participado de una organización espiral con bastante delegación de funciones.
Servidor Administrativo: Secretaria	El diseño organizacional contribuye con las diversas funciones que se tienen que cumplir.
Docente Formador en Matemática	Integración.
<b>Análisis de la pregunta: 2. ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?</b>	Se señala que el diseño organizacional permite definir una estructura orgánica en función a los objetivos institucionales y los recursos con los que se cuenta, a través de la asignación de responsabilidades, integración y coordinación entre unidades y equipos humanos, así como determinación de flujos de trabajo para lograr un mejor servicio educativo. Asimismo, se hace hincapié en la colaboración que debe haber entre las unidades de la EESP.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.



Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota	<b>Desarrollo de la Pregunta: 3. ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?</b>
Jefe de Unidad de Investigación (se profundizó respuesta mediante una reunión)	En la EESP hay procesos de gestión (administrativo) y académicos (enseñanza-aprendizaje) desarrollados a través de las diferentes instancias de la estructura organizacional, por ejemplo recientemente se ha implementado la coordinación de práctica e investigación y ello favorece para realizar acciones como la inscripción de los estudiantes a la práctica en los centros educativos y el seguimiento a estudiantes. Asimismo es importante la jefatura de investigación para el desarrollo de las tesis y capacitaciones para la investigación. Así los procesos se van cumpliendo en la medida que haya una buena estructura organizacional que responda a las demandas y exigencias. Es malo que se acumulen las tareas en pocas personas y se tenga que trabajar más horas (eso se da por ejemplo en la gestión administrativa o en la acreditación del programa de educación inicial).
Coordinador de Prácticas e Investigación (se ha profundizado respuesta mediante reunión)	Se encuentra interrelacionado para lograr un trabajo en equipo. La conversión a EESP ha implicado la implementación de la gestión por procesos. Ello implica un trabajo más coordinado entre las diferentes jefaturas e instancias.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	El mapa de procesos ayuda analizar si la estructura y las funciones de la institución son fieles a las tareas que realiza cada persona, así como recoger la interrelación de todos los procesos que realiza la institución.
Secretaría Académica (se profundizó respuesta mediante una reunión)	El Mapa de Procesos presenta una organización macro que invita a trabajar en una linealidad en donde se respete los cargos y las funciones. Sin embargo, la estructura orgánica que tiene la EESP no permite realizar este tipo de trabajo, es decir implementar el Mapa de Procesos de acuerdo a lo que señala la teoría. Esto se debe a las personas, ya que el estilo de trabajo se ha quedado en el tiempo: una jerarquía en donde todo se centraliza hacia arriba, convirtiéndose en un embudo, cuando ahora se habla de una jerarquía espiral. Además, si no está preparado el Mapa de Procesos se complica la implementación de la estructura orgánica.
Servidor administrativo: Administración	Integra las actividades y funciones de cada área.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	El mapa de procesos organiza la manera de trabajar, por tanto debe estar sustentado en una estructura orgánica que lo soporte.
Jefe de la Unidad Académica	El mapa de procesos permite identificar los procesos que se desarrollan en cada componente ya sea en lo estratégico, misional o de soporte y quienes son los responsables del cumplimiento de los procedimientos de estos procesos o micro-procesos.
Coordinador del Área de Calidad	Los procesos orientan la dinámica organizacional de la Escuela para cumplir sus propósitos en la formación inicial docente; ayuda para que el orden se haga realidad. En la medida que sepamos, revisemos y tengamos claridad en los procesos vamos a ofrecer un buen servicio educativo en la formación de maestros y como posibilidad permanente de capacitación y especialización de los docentes en servicio y de la comunidad en general.
Jefe de Unidad de Formación Continua	En esta nueva mirada del servicio educativo de las escuelas se ha correlacionado el funcionamiento de la escuela y su estructura orgánica que se visualiza en el organigrama y se reglamenta en el reglamento interno.
Docente Formador Ciencias Sociales	La relación se establece mediante una representación gráfica, o sea el diagrama de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos. Esto permite la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común.
Docente Formador (se profundizó respuesta a través de una reunión)	El Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica tienen que marchar de la mano para que los resultados sean óptimos (tanto para los estudiantes y de toda la comunidad) y de esta manera se logre el prestigio de la EESP. El Mapa de Procesos permite cumplir la planificación de las unidades establecidas en la estructura orgánica.
Docente Formador en Matemática	Analizar si la estructura y las funciones de la EESP son constantes a las tareas que realiza cada miembro de la comunidad educativa.
Servidor Administrativo: Secretaria	El mapa guía y orienta las funciones que se deben cumplir y se corresponde con la organización de la institución.
<b>Análisis de la pregunta: 3. ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?</b>	Se señala que el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica tienen una relación significativa. El Mapa de Procesos define los ámbitos de responsabilidad de las unidades y el flujo que contribuyen a determinar las interrelaciones entre unidades. Asimismo, el Mapa de Procesos permite visualizar el quehacer de la institución, y orienta y ordena la dinámica o funcionamiento de la institución.  Además, se menciona que la estructura orgánica es un soporte para la implementación del Mapa de Procesos.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 4. ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?</b>
Docente Formador en Matemática	La gestión por procesos provoca que haya coordinación estrecha con las unidades de la EESP para seguir con la tarea de la mejora continua de la institución.
Jefe de Unidad de Formación Continua	El mapa de procesos orienta esa relación entre subcomponentes estratégico, misional y de soporte y las funciones que deben cumplir cada una de las unidades de la Escuela. Es importante que la organización clarifique las funciones para que las actividades fluyan en relación a las funciones que le toca cada unidad, así lograremos optimizar, tiempos y recursos.
Docente Formador (se profundizó respuesta a través de una reunión)	Existe una relación positiva que permite el buen desempeño docente el cual repercute en la enseñanza - aprendizaje en bien de los estudiantes. La gestión por procesos implica que todas las unidades se involucren y participen de acuerdo a las funciones asignadas hacia un objetivo común.
Jefe de la Unidad Académica	Implica comunicación permanente, delegación de funciones, reconocimiento al recurso humano y el manejo de los recursos.
Coordinador del Área de Calidad	La puesta en práctica de los procesos mejora el servicio educativo, sabemos bien que las diferentes unidades como equipos de personas potencian la calidad de la Escuela si asumen sus funciones y responsabilidades para atender aspectos del currículo, proyectos educativos, guías de aprendizaje y otras actividades inherentes a las responsabilidades propias de una Escuela.
Secretaría Académica (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Aún falta implementarla por la concepción y formación de los responsables. Desde arriba se solicitan los planes de trabajo a cada unidad, cuando existen actividades que se desarrollan entre varias unidades. Ello exige una mayor coordinación entre unidades. Un ejemplo es la relación entre la Unidad Académica y la Secretaría Académica en la inducción a los estudiantes en donde la primera se encarga del sistema de evaluación y la segunda se encarga de la matrícula, traslado, reserva, notas, etc. El Mapa de Procesos debería estar reflejado fielmente en la estructura orgánica, sin embargo ello aún cuesta, por un tema de personas (por ejemplo, hay personas de mucho conocimiento que nos asumen cargos directivos por no comprometerse).
Jefe de Unidad de Investigación	Planificación de actividades, ejecución de tareas, seguimiento y evaluación.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Una relación en construcción que necesita apertura, un pensamiento crítico, creativo y compromiso mirando el bien común.
Coordinador de Prácticas e Investigación	Las actividades a desarrollar se planifican en dos momentos. Primero cada jefatura planifica sus actividades de acuerdo a la función que le corresponde y en un segundo momento existe la puesta en común a través de reuniones de trabajo. Existiendo una coordinación permanente para la ejecución de actividades.
Docente Formador Ciencias Sociales	La gestión por procesos es sistemático y está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos y para esto se tiene que dar una coordinación permanente con las diferentes unidades de la EESP con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	Mejorar continuamente los procesos para lograr la satisfacción de los estudiantes mediante la coordinación de las unidades de la EESP.
Servidor administrativo: Administración	Ayuda a la mejor eficiencia y flexibiliza para el resultado eficiente.
Servidor Administrativo: Secretaria	Las coordinaciones cumplen tareas que contribuyen en un trabajo compartido en la institución, acuerdos, consensos, trabajo de proyectos, etc.
<b>Análisis de la pregunta: 4. ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?</b>	La gestión por procesos se relaciona con la coordinación de la EESP porque permite visualizar de manera sistémica cómo interactúan las unidades de la EESP. Ello hace que la coordinación sea más eficiente.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 5. La toma de decisiones se pueden efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?</b>
Coordinador del Área de Calidad	Cada caso es diferente, algunos necesitan una decisión inmediata y otros la descentralización, ambas son importantes; el sentido común, la calidad del servicio, los argumentos consistentes ayudan al servicio educativo. El buen clima institucional permite mejores aprendizajes. Existe relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones; el conocimiento de los procesos ofrece claridad para una buena toma de decisiones.
Jefe de la Unidad Académica	En la gestión por procesos, las decisiones que se toman serán eficaces siempre y cuando se basen en el análisis y el manejo de la información amparados en la normatividad y no en las subjetividades.
Secretaría Académica (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Se tiene un estilo de trabajo en la que las últimas decisiones se toman arriba de acuerdo a la estructura orgánica. Ello complica porque no ayuda estar ejecutando tareas y esperando que te las revisen. Además, se genera un cuello de botella. Se intenta realizar una toma de decisiones descentralizada y en muy pocas oportunidades se logra.
Jefe de Unidad de Formación Continua	El objetivo es que las decisiones se tomen de la manera descentralizada considerando los objetivos estratégicos de la Escuela. Sin embargo, es conveniente aclarar que hay decisiones que las tienen que ejercer las instancias superiores y se deben considerar en las funciones donde se reglamente y se plasme en el Reglamento Institucional.
Jefe de Unidad de Investigación (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Implica asumir compromisos compartidos. La toma de decisiones influye en el cumplimiento de las tareas de los procesos, por ejemplo los encargados deben tomar decisiones que los docentes deben cumplir, asimismo la Directora General toma decisiones que los encargados deben cumplir, dándole cuenta de lo que se realiza, a fin de que tenga una visión global de todas las tareas y pueda orientar. La delegación de las funciones es importante para la gestión por procesos pero también la Directora General debe conocer de manera general lo que se realiza.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Si las decisiones son centralizadas poco ayuda a fluir los procesos sencillos o complejos en la dinámica de rapidez, tiempo, valoración de la persona, entre otros. Las decisiones se deben tomar previo CONSENSO para fortalecer el INVOLUCRAMIENTO de sus actores. Salvo decisiones que por su naturaleza implique reserva.
Coordinador de Prácticas e Investigación (se ha profundizado respuesta mediante reunión)	Las decisiones pueden ser tomadas solo por una jefatura, en coordinación con diferentes jefaturas y con la participación de la Dirección General. Ello va a depender de lo que demande el trabajo que se esté realizando.
Docente Formador en Matemática	En la centralización debido a la concentración de poderes en manos de una sola persona, la decisión toma tiempo. Por el contrario, la descentralización es mejor en lo que respecta a la toma de decisiones, ya que las decisiones se toman mucho más cerca de las acciones.
Docente Formador Ciencias Sociales	La relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones están en función al conocimiento que vamos adquiriendo conforme se desarrollan los aspectos pedagógicos, directivos, administrativos, los problemas que surgen y las acciones que se asumen para resolverlos.
Docente Formador	La relación que existe es que al haber un buen liderazgo hará una buena gestión en la EESPP y la toma de decisiones no es centralizada sino de coordinación se logrará alcanzar las metas trazadas y los resultados serán óptimos.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	En el involucramiento y entrenamiento del personal que se da en la planificación de procesos.
Servidor administrativo: Administración	Las decisiones se toman de manera descentralizada en coordinación con las unidades.
Servidor Administrativo: Secretaria	Las decisiones generales las tiene la dirección general, pero hay decisiones que se toman a nivel de jefaturas y coordinaciones, para agilizar el trabajo, pero se hacen informes sobre lo realizado.
<b>Análisis de la pregunta: 5. La toma de decisiones se pueden efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?</b>	Se señala que la gestión por procesos ayuda a tomar mejores decisiones con conocimiento de información objetiva sobre la situación de los procesos de la EESP. La EESP tiende a tomar decisiones de manera descentralizada, lo cual ayuda a agilizar la ejecución de los procesos (es descentralizada pero con coordinación entre unidades). Sin embargo, en algunas ocasiones se requiere una toma de decisiones centralizada de acuerdo a la naturaleza de la situación, aunque ello pueda generar cuellos de botella que no permitan fluir a los procesos.

Fuente: Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota.  
Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 6. ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?</b>
Jefe de Unidad de Formación Continua	La gestión por procesos y los subcomponentes clarifican las decisiones en torno a las funciones y/o competencias de los docentes y administrativos.
Coordinador del Área de Calidad	Es muy importante que cada persona conozca bien las funciones que le corresponden, en la medida que tenemos claridad de la gestión por procesos, las decisiones son más sabias; esto mejora el proceso de formación de los educadores; bien sabemos que cada ser humano es clave en la dinámica del servicio educativo.
Jefe de Unidad de Investigación (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Influye al dialogar, acordar, proponer y asumir. Es importante que la Directora General delegue las funciones y que los encargados cumplan sus tareas. Ello implica liderazgo en los grupos de la institución. El cumplimiento de las actividades del personal y de los grupos de trabajo hace que ellos se empoderen lo cual fortalece las competencias docentes y hacen un bien a la institución. Se busca capacitar a los docentes para que mejoren su desempeño (e incluso los mismos docentes buscan auto-capacitarse).
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	En asumir responsablemente el cumplimiento de los procedimientos y normas que rigen a la institución.
Docente Formador en Matemática	Influye en la forma como los docentes y administrativos usan su inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, en las actividades operacionales de la EESP y aprovechar estas cualidades para ayudar a que la institución mejore y tenga éxito.
Docente Formador Ciencias Sociales	La influencia de la gestión por procesos en el empoderamiento para la toma de decisiones permite contar con mecanismos múltiples para recabar información relacionada con las prioridades de la EESP y para comunicar información a todos los miembros de la comunidad. Utilizar incentivos variados y reconocer el progreso individual y grupal con respecto a metas establecidas.
Docente Formador	Influye de una manera positiva de tal forma que el personal docente y administrativo acata las órdenes y cumplen sus funciones a cabalidad.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	En las acciones del personal para identificar y analizar los problemas para una mejor toma de decisiones.
Servidor administrativo: Administración	Mejora la participación e integración del personal para la toma de decisiones.
Jefe de la Unidad Académica	La gestión es eficaz cuando hay capacidad para tomar decisiones sobre todo desde un liderazgo compartido y distribuido.
Secretaría Académica (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Crea un clima de inseguridad cuando hay centralización en las decisiones, es decir cuando las acciones que se realizan están supeditados siempre a una revisión.
Coordinador de Prácticas e Investigación (se ha profundizado respuesta mediante reunión)	Aún falta poner en práctica la toma de decisiones de acuerdo a la gestión por procesos. El empoderamiento tiene que ver con el conocimiento de las funciones, ello permite asumir responsabilidades y tomar decisiones.
Servidor Administrativo: Secretaria	Es importante delegar funciones y de esa manera se fomenta el liderazgo compartido.
<b>Análisis de la pregunta: 6. ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?</b>	La gestión por procesos influye en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo a través de un mejor conocimiento de los procesos para analizar los problemas y tomar mejores decisiones, y una mayor claridad sobre las funciones y competencias del personal en la EESP. Asimismo, se señala que la gestión por procesos provoca un clima de diálogo y trabajo en equipo, lo cual es favorable para el empoderamiento de los mandos inferiores y personal operativo.

Fuente: Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 7. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?</b>
Secretaría Académica (se profundizó respuesta mediante una reunión)	La gestión por procesos influye positivamente en la especialización. Si bien los procesos están mapeados, en algunas ocasiones se reciben pedidos que no corresponden a mi unidad, sin embargo éstas se atienden por el conocimiento que se tiene y por el bien de la EESP.
Docente Formador Ciencias Sociales	Influye implementado un conjunto de propuestas relacionadas con políticas públicas que apuntan al mejoramiento de la calidad de la gestión de las unidades y personal de los EESP introduciendo nuevas prácticas relacionadas con la formación de directores, planificación, seguimiento y el control de la gestión.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Influye como fuente de información para ir en el camino modificando o cambiando acciones con el único fin de lograr la mejora de los servicios.
Docente Formador en Matemática	Planificación y personal para mejora. Disponibilidad de recursos. Comunicación y entrenamiento. Seguimiento y evaluación. Involucramiento y entrenamiento del personal.
Jefe de la Unidad Académica	La evaluación permanente de las actividades garantiza el desempeño de las funciones. La especialización ayuda a gestionar mejor los procesos a través de una mayor experiencia y trabajo en equipo. Asimismo es importante el conocimiento que debe tener el personal sobre los procesos de la EESP. Además, es decisivo si se genera una cultura organizacional para la formación continua de todo el recurso humano.
Coordinador del Área de Calidad	La experiencia, la comunicación permanente, la responsabilidad, un buen proyecto educativo institucional, permite claridad en los procesos y responsabilidades de los equipos diversos de trabajo según las necesidades de formación de los futuros maestros y docentes en servicio. Influye en respuestas pertinentes por el buen trabajo colaborativo en equipo. Se tiene un norte para el cumplimiento de la labor educativa.
Jefe de Unidad de Investigación (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Nosotros cumplimos varias tareas a la vez (académicas, extra-curriculares, etc.) en horas lectivas y no lectivas, ello es una limitación de la EESP. Incluso algunas tareas son complejas pero se asume la responsabilidad de cumplirlas. La especialización es importante por ejemplo existen jefaturas que tiene varios años en el cargo y ello hace que desempeñen mejor sus funciones por la experiencia.
Jefe de Unidad de Formación Continua	Las unidades de la formación inicial, desarrollo profesional y gestión de la formación continua para cumplir sus funciones en relación y generar valor de servicio requieren de preparación y perfeccionamiento permanente.
Coordinador de Prácticas e Investigación (se ha profundizado respuesta mediante reunión)	La especialización tiene que ver con asumir responsabilidades y funciones cumpliendo un determinado perfil. Para ello la EESP conforma un comité para seleccionar los docentes que se harán cargo de las unidades, según los requisitos establecidos.
Docente Formador	Influye favorablemente porque se hace uso de la dimensión de especialización que divide el trabajo y se delega las funciones al personal de apoyo de acuerdo al Manual de Organización y Funciones que se tiene en la institución.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	En la mejora continua del personal que labora para la institución.
Servidor administrativo: Administración	La identificación de funciones y la capacitación para el logro de objetivos.
Servidor Administrativo: Secretaria	Con el transcurso del tiempo se adquiere experiencia y eso facilita un mejor desempeño.
<b>Análisis de la pregunta: 7. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?</b>	La gestión por procesos influye en la especialización a través de la orientación de la labor de las unidades y personal mediante la definición de los ámbitos de responsabilidad, introduciendo nuevas prácticas para trabajar y generando información para la mejora de las actividades a favor de la calidad del servicio educativo. Asimismo se señala que la especialización, a través de la experiencia y desarrollo de capacidades del personal, permite una mejor ejecución de los procesos.

Fuente: Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.



<b>Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 8. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?</b>
Jefe de Unidad de Investigación (se profundizó respuesta mediante una reunión)	Influye en el logro de objetivos y la mejora continua. La gestión por procesos permite documentar las actividades, así como recopilar, archivar y sistematizar la información y las experiencias (acciones que aún son incipientes en la institución). Ello formaliza la gestión, y contribuye a la calidad y mejora continua.
Docente Formador Ciencias Sociales	Influye en la formalización administrativa que tiene que ver con el control que se realiza en la EESP a través de pautas organizativas que ordenan a la institución. Se refiere a los reglamentos, requisitos, etc. En el campo pedagógico su influencia se relaciona con el uso de herramientas docentes para organizar, desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Coordinador de Prácticas e Investigación (se ha profundizado respuesta mediante reunión)	Se establecen reglas de acuerdo a las funciones de cada uno. Existen actividades que se deben realizar año tras año, y la formalización las selecciona considerando la disponibilidad de presupuesto. Ello se registra en el Plan Estratégico Institucional y Plan Anual de Trabajo
Docente Formador (se profundizó respuesta a través de una reunión)	Influye planificando y orientando hacia el buen desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas, en el marco de la normativa.
Jefe de Unidad de Formación Continua	Las actividades tienen que orientarse al logro de los objetivos estratégicos y metas anuales según el Proyecto Educativo Institucional de la Escuela. Las actividades deben estar muy claras respecto a qué unidades le corresponde ejecutarlas y los procesos que siguen cada actividad (por ello es importante el Manual de Procesos Institucionales). Todas estas actividades que guían una gestión por procesos deben estar planificadas en el Plan Anual de Trabajo.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	En un mayor orden de las actividades y recursos empleados.
Jefe de la Unidad Académica	Facilita el logro de los objetivos estratégicos desde una planificación estratégica que asegura la calidad del servicio educativo que ofrece la institución.
Coordinador del Área de Calidad	El diagnóstico situacional permite claridad de actividades en función a los objetivos estratégicos, la selección de las mismas atienden aspectos medulares de la tarea educativa docente. Las actividades pueden generar proyectos educativos focalizados en los problemas detectados.
Secretaría Académica (se profundizó respuesta mediante una reunión)	En los casos ejecutados la influencia ha sido positiva, ha generado un grado de satisfacción al desarrollar las actividades. Un ejemplo es el licenciamiento en donde se logró mucha participación en la elaboración de los instrumentos de gestión.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Influye en un trabajo compartido, solidario y responsable, valorando al ser humano como un FIN en su proceso de transformación permanente.
Docente Formador en Matemática	Aumenta los resultados de la EESP a partir de conseguir niveles superiores de satisfacción de los usuarios, mejorar el trabajo colaborativo, integrar a las áreas de la organización, fomentar el desarrollo y creatividad de los colaboradores.
Servidor Administrativo: Secretaria	La gestión por procesos ayuda a desarrollar actividades que se diseñan en el PEI de la institución.
Servidor administrativo: Administración	La integración de metas y la identificación de la cultura institucional hacen que se desarrollen hacia el objetivo común.
<b>Análisis de la pregunta: 8. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?</b>	Se señala que la gestión por procesos influye en la formalización de las actividades de la EESP mediante la documentación y la claridad en las actividades de la institución y las responsabilidades de cada unidad, la orientación al logro de los objetivos estratégicos, el fomento del trabajo en equipo, la gestión de la información y conocimiento, la organización y ordenamiento del funcionamiento institucional, el seguimiento y control del trabajo y la orientación a las unidades hacia el logro de objetivos comunes.  Asimismo, se menciona que la gestión por procesos debe desarrollarse en los instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y el Manual de Procesos Institucionales.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.

Entrevistados de la EESP Nuestra Señora de Chota	Desarrollo de la Pregunta: 9. ¿Tiene algún comentario adicional?
Jefe de la Unidad Académica	El modelo de gestión de procesos no se puede implementar completamente porque las EESPP no cuentan con todos los recursos. No se cuenta con plazas orgánicas para que se asuman todas las funciones establecidas en la estructura orgánica. Hace falta una racionalización y mejorar los presupuestos.
Coordinador del Área de Calidad	Es importante el entendimiento de los procesos, un buen clima de trabajo; contar con un buen proyecto educativo institucional y mucha claridad en la misión y visión de la Escuela.
Jefe de Unidad de Formación Continua	Que las normas que reglamentan el modelo educativo por procesos de la Escuela se implementen y se asegure un presupuesto para alcanzar la sostenibilidad del nuevo modelo. Otro aspecto importante es el grado de autonomía que se otorgue a las escuelas.
Docente Formador Ciencias Sociales	Considero que la gestión educativa es un proceso que permite mejorar la institucionalización y organización de las EESP, dándoles mayor autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos, en función de las necesidades educativas del contexto local y regional.
Jefe de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Descubrir las capacidades y limitaciones de cada ser humano es una necesidad que hay que descubrirlo en el hogar, y luego en las Instituciones, solamente así veremos personas empoderadas y auto-realizadas.
Secretaría Académica	Ninguno.
Jefe de Unidad de Investigación	Ninguno.
Coordinador de Prácticas e Investigación	Ninguno.
Docente Formador en Matemática	Ninguno.
Docente Formador	Ninguno.
Servidor administrativo: Técnico en Biblioteca	Ninguno.
Servidor administrativo: Administración	Ninguno.
Servidor Administrativo: Secretaria	Ninguno.
<b>Análisis de la pregunta:</b> 9. ¿Tiene algún comentario adicional?	Se menciona que son insuficientes los recursos humanos y presupuestales con los que se cuenta para implementar la gestión por procesos. Asimismo, se señala que existe la necesidad de una mayor autonomía de las EESP para mejorar su desempeño.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Nuestra Señora de Chota. Elaborado propia.

## Resultados de Entrevistas a Profundidad a la EESP Víctor Andrés

### Belaúnde

Entrevistados de la EESP Víctor Andrés Belaúnde	Desarrollo de la Pregunta: 1. ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?
Director General	Contribuye en identificar las necesidades de los estudiantes y demandas del contexto; elaborar planes de trabajo articulado por unidades y áreas; disponer de financiamiento para la ejecución de las actividades programadas; hacer seguimiento y monitoreo; evaluar conociendo el nivel de satisfacción de los clientes.
Jefe de la Unidad Académica	La gestión por procesos ayuda a ordenar el trabajo, haciéndolo más eficiente y más transparente. Asimismo, contribuye a brindar un servicio de mejor calidad, a dar una mejor atención a los estudiantes y a otros beneficiarios. La gestión por procesos nos permite también racionalizar mejor el factor humano haciendo una distribución más eficiente de tareas.
Jefe de Unidad de Investigación	Permite un trabajo más coordinado entre las distintas unidades. Optimiza el servicio que se brinda a los estudiantes.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Contribuye a mejorar los resultados, en la medida que los estudiantes queden satisfechos en atender sus requerimientos socioculturales y económicos, conjuntamente con su proyección hacia el logro de una educación de calidad y calidez humana.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	Mejora la comunicación y permite un mejor seguimiento y evaluación de actores en la escuela.
Coordinador del área de práctica e investigación	Mejora la calidad educativa y la mejora continua de los servicios que brinda la institución.
Servidor administrativo 1 (Técnico administrativo en Laboratorio de Cómputo)	Contribuye al logro de objetivos institucionales, dado que se involucra todos los actores de la organización y se destinan los recursos necesarios para alcanzar las metas planificadas.
<b>Análisis de la pregunta:</b> 1. ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?	Se menciona que la gestión por procesos contribuye a mejorar el funcionamiento de la EESP, dándole mayor eficiencia y transparencia, a través de un trabajo racionalizado, coordinado y enfocado en satisfacer las necesidades de los estudiantes, lo cual a su vez genera una mejora en la calidad del servicio.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde. Elaborado propia.

Entrevistados de la EESP Víctor Andrés Belaúnde	Desarrollo de la Pregunta: 2. ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?
Jefe de la Unidad Académica	El diseño organizacional nos ayuda a trabajar de manera organizada y colaborativa. Al tener definidas las funciones de cada unidad y de los integrantes de las mismas, se puede obtener mejores logros en el cumplimiento de los planes de trabajo y hacer un mejor seguimiento de las actividades a realizar. Eso contribuye a su vez a una mayor satisfacción por parte de los estudiantes.
Jefe de Unidad de Investigación	En la construcción de una estructura orgánica articulada, con roles de los actores y unidades orgánicas claramente definidos.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	Contribuye en la estructura organizativa de la escuela a fin de buscar mecanismos de comunicación y coordinación en las diferentes unidades y áreas.
Director General	La visión, misión, valores y principios de la EESP orientan la ejecución de las funciones del diseño organizacional de acuerdo a la responsabilidad del cargo o del puesto de gestión; contribuyendo al logro de los objetivos propuestos y a la satisfacción del servicio de nuestros estudiantes y comunidad en general.
Coordinador del área de práctica e investigación	Sobre todo en los niveles de coordinación para la toma de decisiones institucionales.
Servidor administrativo 1	Contribuye en la descentralización de funciones y una mejor comunicación para la toma de decisiones al momento de realizar las tareas de manera coordinada con las personas del equipo institucional y se puede observar las cuatro dimensiones del diseño organizacional, porque todo trabajo se hace de manera colaborativa entre equipos.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Aún es una idea retadora, se está iniciando esta forma de gestión pero necesita de espacios de diálogo más abierto y poder entenderse de manera integral, esto es tener la convicción y trabajar en este sentido de manera grupal o colegiada.
<b>Análisis de la pregunta:</b> 2. ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?	El diseño organizacional contribuye a través de la definición de las funciones de las unidades, las coordinaciones entre unidades, los mecanismos de comunicación y fomentando el trabajo colaborativo y facilitando el seguimiento del trabajo. Ello repercute positivamente en el servicio a los estudiantes.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde. Elaborado propia.



<b>Entrevistados de la EESP</b> <b>Víctor Andrés Belaúnde</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>3. ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?</b>
Jefe de la Unidad Académica	<p>Me parece que hay una relación poco consistente entre ambos instrumentos. La estructura orgánica no responde suficientemente a los requerimientos del mapa de procesos. Se puede apreciar que hay un mayor número de procesos vinculados a la enseñanza y aprendizaje y en esa medida la unidad académica sí cuenta con más docentes que otras unidades. Sin embargo, en cuanto a los procesos de nivel estratégico, la estructura orgánica no responde en la realidad a las necesidades. Concretamente, no se cuenta con administrador ni con jefe de unidad de calidad. Ambos puestos están declarados en la Ley y son sumamente necesarios para la gestión de procesos importantes en la gestión institucional, sin embargo, el MINEDU no ha asegurado hasta ahora estos puestos necesarios del organigrama institucional. Esto recarga el trabajo del director y le impide seguir con suficiente atención la marcha de procesos académicos.</p>
Jefe de Unidad de Investigación	<p>El mapa de procesos permite visualizar toda la cadena de valor, el flujo de las actividades que les corresponde a cada actor o unidad de la estructura orgánica de la EESP desde el inicio del proceso hasta su finalización.</p>
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	<p>La relación teóricamente es muy buena, pero falta ajustar la relación netamente interna de la institución donde se trata de interpretar e implementar esta forma de trabajo de manera autónoma de acuerdo a sus posibilidades y entrega sana y ética, pero surge la jerarquía externa con posiciones verticales.</p>
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	<p>Estrecha relación porque los procesos permiten orientar el funcionamiento estructural de la escuela.</p>
Coordinador del área de práctica e investigación	<p>En las funciones y responsabilidades que se asumen en cada instancia y en la comunicación o coordinación para la toma de decisiones institucionales.</p>
Servidor administrativo 1	<p>Una relación integral por la forma de planificar, ejecutar y evaluar las actividades para conseguir metas con la toma de decisiones por parte del personal directivo.</p>
Director General	<p>Ambas responden a la Formación Inicial Docente; sin embargo, no es preciso con respecto a los demás servicios de la EESP (Programa de Formación Continua, Bachillerato, Licenciatura, Profesionalización Docente, otros).</p>
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>3. ¿Qué relación encuentra entre el Mapa de Procesos y la Estructura Orgánica de la EESP?</b>	<p>Se señala que el Mapa de Procesos demanda recursos humanos y presupuestales que se deberían implementar a través de la estructura orgánica. Sin embargo en la EESP hay escasez de recursos y tampoco se cuenta aún con un estilo de trabajo horizontal desarrollado. Asimismo, se menciona que el Mapa de Procesos determina flujos y responsabilidades para que las unidades establecidas en la estructura orgánica las implementen.</p>

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP</b> <b>Víctor Andrés Belaúnde</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>4. ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?</b>
Director General	Es un trabajo articulado, porque se orienta a dar respuestas satisfactorias a las necesidades e intereses de los estudiantes y demandas del contexto, que requieren una buena comunicación entre los responsables de las unidades y áreas.
Jefe de la Unidad Académica	Me parece que hay una buena coordinación entre las unidades, la cual se realiza en función de los procesos que hay que atender. Sin embargo, pienso que la coordinación puede mejorar aún más sobre todo para evitar algunos cruces de horarios y de actividades académicas.
Jefe de Unidad de Investigación	Una relación directa, la gestión por procesos demanda la realización de coordinaciones entre las unidades involucradas en el servicio.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Existe respeto por el ejercicio de las funciones y por las iniciativas que cada unidad propone, las ejecuta y evalúa.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	La gestión de procesos debe priorizar coordinación fluida con las unidades en la escuela para optimizar recursos y satisfacer necesidades en los estudiantes.
Coordinador del área de práctica e investigación	Debe haber una estrecha relación si se quiere mejorar los servicios que presta la institución. La comunicación debe ser frecuente para evitar cruces de funciones. Asimismo, para el monitoreo y evaluación de las diversas actividades institucionales con el fin de proponer medidas correctivas y alcanzar los objetivos propuestos.
Servidor administrativo 1	Se puede visualizar una relación formal directa, de comunicación y coordinación permanente para la ejecución y evaluación de las tareas.
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>4. ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la coordinación de las unidades de la EESP?</b>	Se señala que la gestión por procesos demanda y establece una mayor comunicación y coordinación por parte de las unidades de la EESP que permiten una mayor fluidez y eficiencia en el trabajo.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP</b> <b>Víctor Andrés Belaúnde</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>5. La toma de decisiones se pueden efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?</b>
Jefe de Unidad de Investigación	Hay una relación directa. La gestión por procesos caracteriza una forma coordinada de tomar decisiones en la institución. Se vale del aporte de los otros involucrados en el proceso.
Jefe de la Unidad Académica	Dado el alto grado de responsabilidad que el MINEDU descarga sobre el director general, la dirección tiene que ser bastante centralizada. En lo que respecta a los procesos establecidos y en la medida en que sigan las rutas recurrentes, las unidades toman sus propias decisiones. Pero todo nuevo producto o cambio de rutas debe ser aprobado por la dirección. Sin embargo, la dirección toma decisiones de manera colegiada con el equipo jerárquico que está constituido por todos los jefes de unidad y el secretario académico. Para lo cual el director mantiene reuniones semanales con el equipo jerárquico.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Se trata, en la mayor parte, de que las decisiones sean de manera integrada, donde todos los integrantes de las diferentes unidades participen en busca del bien común conjuntamente con los requerimientos legales. Por supuesto que el centralismo, como en todo estamento, siempre es una sombra.
Director General	Hoy en día es imposible dar solución a las necesidades y demandas que exige el contexto (complejo e impredecible) de manera centralizada. Todos, según nuestras responsabilidades o funciones del cargo, debemos tomar decisiones, claro está consultando a la comunidad educativa; y aprender a respetar las decisiones tomadas.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	La toma de decisiones en la escuela debe priorizar la buena marcha institucional y está debe centrarse en procesos a fin de identificar problemas y proponer alternativas viables.
Coordinador del área de práctica e investigación	Hay decisiones que por función se pueden tomar de manera centralizada pero, es importante que se asuma un liderazgo compartido y se deleguen funciones o responsabilidades.
Servidor administrativo 1	Una relación directa ya que los directivos y jerárquicos planifican, organizan las tareas y monitorean la ejecución de las mismas.
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>5. La toma de decisiones se pueden efectuar de manera centralizada y/o descentralizada en la institución ¿Qué relación encuentra entre la gestión por procesos y la forma en que se toman las decisiones?</b>	Se menciona que la gestión por procesos genera una toma de decisiones coordinada y que la EESP se caracteriza por tomar decisiones de forma descentralizada, aunque también la toma de decisiones puede centralizarse, de acuerdo a la situación. Además se señala que la gestión por procesos provee información para tomar decisiones, y que la toma de decisiones, a su vez, implica el desarrollo de procesos.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP</b> Víctor Andrés Belaúnde	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>6. ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?</b>
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	La influencia de esta gestión va marcando un sentido democrático en el proceso de empoderamiento, debido a que da opción a todos a sentirse escuchado y capaz de influir en la gestión institucional.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	Influye para canalizar una comunicación empática y asertiva para que el colectivo trabaje coordinadamente y se pueda atender a los estudiantes con calidad y eficiencia
Coordinador del área de práctica e investigación	Tiene un fuerte impacto, porque las decisiones no se toman por lo general de manera autoritaria sino que se coordina frecuentemente buscando optimizar los procesos.
Servidor administrativo 1	Positivamente porque, tanto docentes y administrativos, participan y colaboran en el desarrollo de las tareas comunes y, por ende, es muy importante porque de esa forma el personal operativo logra involucrarse, conocer y aprender sobre la planificación y logro de los objetivos institucionales comunes.
Jefe de Unidad de Investigación	Al formar parte de una cadena de valor los mandos inferiores y personal operativo, se ven empoderados, pues su opinión o actividad le otorga valor al servicio.
Director General	Influye en que todos los actores se sientan importantes y valorados, porque docentes y administrativos entienden que el servicio educativo de calidad depende de cumplir satisfactoriamente sus funciones.
Jefe de la Unidad Académica	La gestión por procesos permite a los jefes de unidad y a los coordinadores de área tomar decisiones en sus respectivas áreas y dentro de las funciones que les han sido asignadas. Mayormente se trata de decisiones operativas en el funcionamiento ordinario de la institución.
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>6. ¿Cómo influye la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?</b>	Se menciona que la gestión por procesos influye a través de una mayor apertura para escuchar las opiniones, la canalización de una comunicación empática y asertiva, una mayor coordinación, participación y colaboración, y reconocimiento de cómo el trabajo de cada uno le otorga valor al servicio.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde.  
Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP</b> Víctor Andrés Belaúnde	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>7. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?</b>
Jefe de la Unidad Académica	La gestión por procesos ayuda a distribuir las tareas según los mismos procesos y por unidades. De esa manera, las unidades van adquiriendo mayor especialización en las tareas que realizan, lo cual a su vez ayuda a la mejora continua y que se hagan de manera más eficiente.
Jefe de Unidad de Investigación	Definiendo claramente la (s) responsabilidad (es) o acciones que les corresponde a cada unidad o actor.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	Influye en determinar funciones de cada unidad , optimizar recursos y compromisos institucionales
Coordinador del área de práctica e investigación	Ayuda que cada instancia asuma un liderazgo y se colabore con la mejora de los servicios institucionales.
Servidor administrativo 1	Creo que de manera positiva porque cada unidad de la EESPP tiene definida claramente sus funciones y las metas que se deben cumplir por el bien de un objetivo común.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Por ser una Escuela con limitado personal, todos sus integrantes tenemos una visión global de los procesos estratégicos, operativos de soporte, sin embargo de acuerdo a sus actitudes y conocimientos previos determinados docentes se tratan de involucrar en algún tipo de proceso.
Director General	Las unidades y áreas debemos estar cada vez más articuladas; en tal sentido, promovemos reuniones permanentes del Equipo Directivo y Jerárquico; además con los docentes, administrativos y con los estudiantes. Es en las reuniones del equipo directivo y jerárquico en donde analizamos y damos respuestas (con capacitaciones y otros) a los problemas o dificultades que encontramos en el proceso del servicio educativo que aspiramos que sea de calidad.
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>7. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?</b>	Se menciona que la gestión por procesos permite distribuir las tareas de los procesos a cada unidad, definir con claridad las responsabilidades y funciones, asumir liderazgo en cada unidad y realizar un trabajo colaborativo para la mejora del servicio.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde. Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP</b> Víctor Andrés Belaúnde	<b>Desarrollo de la Pregunta:</b> <b>8. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?</b>
Jefe de Unidad de Investigación	Positivamente, porque ayuda a precisar claramente en el reglamento y manual de procedimientos, las actividades que deben realizar los actores y unidades orgánicas.
Jefe de la Unidad Académica	Pienso que el tema de la formalización requiere mayor atención. En principio, la gestión por procesos ayuda a la formalización, pero en la práctica hace falta mayor voluntad y mayor comprensión de la importancia y necesidad de formalización. Quizá hay una tradición de hacer las cosas por amistad, compañerismo, costumbre, donde se asume que cada uno sabe qué y cómo debe hacer las cosas. Pero en la práctica también ocurren desfases, incumplimientos y descoordinaciones a las que se debe prestar atención y corregir. En ese sentido, una mayor formalización sería necesaria.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Influye de manera favorable, ya que existe la comunicación directa entre todo el personal y se atiende los requerimientos legales.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	Influye en el cumplimiento de objetivos estratégicos que están planteados en el PAT.
Coordinador del área de práctica e investigación	En el logro de los diversos objetivos institucionales porque, al estar planificados formalmente, se van a monitorear y evaluar permanentemente.
Director General	Que todas las actividades programadas en el PAT, según las unidades y áreas, se logre de manera satisfactoria.
Servidor administrativo 1	Influye de manera positiva ya que al involucrar a todo el personal de la institución los hace partícipes y conocedores de las metas y objetivos que se deben alcanzar.
<b>Análisis de la pregunta:</b> <b>8. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?</b>	Se menciona que la gestión por procesos influye de manera positiva porque permite determinar con claridad las actividades de las unidades, efectuar una comunicación directa entre el personal, atender los requerimientos legales y cumplir los objetivos estratégicos. Además, se señala que la gestión por procesos favorece la participación y conocimiento de lo que busca la institución, así como el monitoreo y evaluación de las actividades.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde.  
Elaborado propia.

<b>Entrevistados de la EESP Víctor Andrés Belaúnde</b>	<b>Desarrollo de la Pregunta: 9. ¿Tiene algún comentario adicional?</b>
Jefe de la Unidad Académica	Me parece que la gestión por procesos es una opción válida y necesaria para la EESP. Pero pienso que el MINEDU debiera atender mejor las demandas de recursos humanos y materiales que esta gestión requiere.
Coordinador del área de práctica e investigación	Los Directores deben estar más empoderados en la gestión por procesos y en el liderazgo compartido.
Jefe de Unidad de Investigación	Ninguno.
Coordinador Académico (especialidad: Matemática)	Ninguno.
Coordinador Académico (no precisó la especialidad)	Ninguno.
Servidor administrativo 1	Ninguno.
<b>Análisis de la pregunta: 9. ¿Tiene algún comentario adicional?</b>	Se menciona que se requiere mayores recursos humanos y materiales para que se implemente la gestión por procesos en la EESP, así como un mayor liderazgo y empoderamiento por parte de los directores en este tema.

**Fuente:** Respuestas de los participantes de las entrevistas a profundidad de la EESP Víctor Andrés Belaúnde.  
Elaborado propia.