

UNIVERSIDAD NACIONAL

“HERMILIO VALDIZÁN”

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

E. A. P. INGENIERÍA DE SISTEMAS



TESIS

**“DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE
SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN HUÁNUCO ”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

Tesista:

Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza

Asesor:

Dr. Rosario Vargas Roncal

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A DIOS, por su amor, fortaleza y darme la vida; porque estuvo y está siempre conmigo en cada decisión tomada.

A Celestino, mi padre por el amor y apoyo incondicional, el motor y motivo de mis logros, que ahora es un Ángel que desde el cielo siempre me cuida y me da fortaleza para seguir adelante y afrontar cada reto que me trae la vida.

A Pilar, una madre que con su actitud y valores me motivó día a día para lograr mis objetivos.

A Karen, hermana mayor virtuosa y madre para mí, que me brindó y brinda su apoyo, amor y amistad en todo momento; siendo mi pilar para no rendirme en ningún momento.

A Krisley y Karol, mis hermanitas más lindas que cada día iluminan mi día.

A mis amistades, por su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A la Dirección Regional de Educación Huánuco, por permitirme emprender el presente proyecto, del cual será de soporte y apoyo para emprender mi vida profesional de ahora en adelante.

Al mi asesor Dr. Rosario Vargas Roncal, consejos, amistad, por la confianza y las exigencias para seguir adelante en este trabajo.

A los docentes, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

A mis amigos que siempre con sus consejos y apoyo me ayudaron a lograr cumplir mis metas.

A todas las personas que han formado parte de mi vida profesional que me encantaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

RESUMEN

El presuroso desarrollo de las organizaciones y la fuerza organísmica que emerge de la compleja realidad, ha impulsado cada vez más creciente el reto a la imaginación y a la capacidad constructiva de los Ingenieros de Sistemas a abordar y dar solución de los problemas complejos que rigen en nuestro mundo.

Este proyecto incursiona una idea alternativa de reordenamiento sistémico; cuyo modelo propuesto se define bajo el enfoque sistémico organizacional y el enfoque por procesos. El alineamiento de ambos enfoques, enriquece el nivel de entendimiento de la complejidad de la organización y de su relación con el entorno.

Donde, el Modelo de Sistema Viable, por el enfoque que promueve al resto, permite obtener la estructura y las líneas estratégicas que rigen su accionar en relación a su entorno; y el modelo de gestión de procesos, que rige en el enfoque de red de procesos interrelacionados, permite que las actividades se encaminen a generar valor.

El proyecto tiene como objetivo, plantear el Diseño de Procesos basado en el Modelo de Sistema Viable para la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO, que permite mejorar su gestión organizacional de acuerdo a los procesos que presenta y la estructura que tiene. El cual, comprende desde su descripción y definición de organización; el análisis organizacional de su sistema de referencia, entorno, intono y problemática del modelo presente en la organización; la revisión de su finalidad y objetivos estratégicos; su correspondencia funcional, el Modelo de Sistema Viable a la identificación sistémica de sus procesos; el modelado, caracterización, descripción de acuerdo a la ficha de procesos e indicadores y formalización de sus procesos de acuerdo al modelo sistémico presentado.

La organización concibe así, la superación en cobertura de cualquier enfoque tradicional, un ordenamiento sistémico, que permita a la organización mejorar su gestión y posibilitando actuar con calidad en el mundo que estamos construyendo para generaciones futuras.

La propuesta, resulta importante al contar con un modelo base, para la aplicación de este enfoque sistémico en esta y otras organizaciones que quiera mejorar su gestión y desarrollar capacidad moderna de gestión y eficiencia organizacional.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes y Fundamentación del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación e Importancia	6
1.5. Limitaciones y Riesgos.....	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Revisión de estudios realizados	9
2.2. Base Teórica	11
2.2.1. Modelo Sistémico Organizacional.....	11
2.2.1.1. Definición del Modelo Sistémico Organizacional: Modelo de Sistema Viable	11
2.2.1.2. Procesos desde el Enfoque Sistémico: Modelo de Sistema Viable y Diseño de Procesos.....	17
2.2.2. Gestión de Procesos	17
2.2.2.1. Proceso	19
2.2.2.2. Procedimiento.....	21
2.2.2.3. Actividad.....	22
2.2.2.4. Descomposición de los Procesos	22
2.2.2.5. Enfoque por Procesos	22
2.2.3. Gestión de Procesos en una organización Sistémica	23
2.2.3.1. La Organización como Sistema	24
2.2.3.2. La Organización y Diseño de Procesos	27
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1. Fundamentos Epistemológicos.....	35
3.1.1. Funcionalismo – Estructuralismo.....	35
3.1.2. Enfoque sistémico	35
3.2. Nivel y Tipo de Investigación	36
3.3. Diseño de Investigación.....	36
3.4. Población y Muestra.....	37
3.4.1. Población	37
3.4.2. Muestra	37
3.5. Definición de Dimensiones e Indicadores del Modelo Sistémico.....	37
3.5.1. Dimensiones.....	37

3.5.2. Indicadores.....	37
3.6. Método para el Desarrollo del Modelo Propuesto	38
3.7. Método para Comprobar el Modelo y Validar Propuesta.....	39
3.7.1. FASE 1: Explorando la Organización.....	42
3.7.2. FASE 2: Analizando la Organización.....	44
3.7.3. FASE 3: Definiendo la Estrategia Organizacional.....	49
3.7.4. FASE 4: Definiendo el Modelo Sistémico Organizacional.....	51
3.7.5. FASE 5: Formalizando el Modelo Sistémico de Procesos	55
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO	62
4.1. Diagnóstico de la Dirección Regional de Educación Huánuco.....	62
4.2. Plan de Diseño de Procesos basado en el Modelo de Sistema Viable para la Dirección Regional de Educación Huánuco	65
4.3. Explorando la Organización: Dirección Regional de Educación Huánuco.....	66
4.3.1. Descripción de la Organización:	66
4.3.1.1. Stakeholders de la Organización	66
4.3.1.2. Estructura Orgánica y Funcional.....	67
4.3.2. Definición de la Organización	69
4.3.2.1. Dirección Regional De Educación – Huánuco.....	69
4.4. Analizando la Organización	70
4.4.1. Sistema de Referencia	70
4.4.2. Análisis del Entorno.....	70
4.4.2.1. Análisis del Entorno Lejano	71
4.4.2.2. Análisis del Entorno Cercano.....	75
4.4.3. Análisis del Intorno	78
4.4.3.1. Aspectos de Talento Humano.....	78
4.4.3.2. Aspecto de Procesos Internos	78
4.4.3.3. Aspectos de Control	79
4.4.3.4. Aspectos Financieros	79
4.4.4. Análisis de la Problemática de Modelo de la Organización.....	80
4.5. Definiendo la Estrategia Organizacional	83
4.5.1. Finalidad de la Dirección Regional de Educación Huánuco.....	83
4.5.1.1. Misión.....	83
4.5.1.2. Visión.....	83
4.5.1.3. Funciones de la DRE-HCO.....	83
4.5.2. Definición de los Objetivos Estratégicos.....	84
4.5.2.1. Objetivos Estratégicos de la DRE – HCO	84
4.6. Definiendo Modelo Sistémico Organizacional.....	86
4.6.1. Correspondencia Funcional Modelo Sistémico Organizacional de la Dirección Regional de Educación Huánuco.....	86
4.6.2. Modelo Sistémico Organizacional de la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO.....	89
4.6.2.1. Subsistema Misional – Operativo.....	90
4.6.2.2. Subsistema Coordinación.....	96
4.6.2.3. Subsistema Optimización, Sinergia y Cohesión.....	98
4.6.2.4. Subsistema Monitoreo y Control.....	98
4.6.2.5. Subsistema Inteligencia.....	99

4.6.2.6. Subsistema Política	100
4.6.3. Procesos de la DRE – HCO desde el Enfoque Sistémico.....	101
4.7. Formalizando Modelo Sistémico de Procesos	103
4.7.1. Modelo de Gestión Organizacional.....	103
4.7.2. DRE – HCO como sistema.....	105
4.7.3. Estructura de Procesos del Sistema de Gestión de la DRE – Huánuco.....	105
4.7.4. Simbología Arquitectura de Procesos.....	107
4.7.4.1. Codificación de Procesos	108
4.7.4.2. Modelado de Procesos	108
4.7.4.3. Modelado Interrelación de Procesos.....	109
4.7.4.4. Descripción de las Características del Proceso	110
4.7.5. Procesos Críticos de la DRE – HCO.....	110
4.7.5.1. Listado Maestro de Procesos	110
4.7.5.2. Identificación de los Procesos Críticos de la DRE – HCO.....	115
4.7.6. Procesos del Sistema DRE-HCO	119
4.7.6.1. Procesos Misionales - Operativos de la DRE-HCO.....	119
4.8. Relación del Modelo Sistémico y la Gestión de Procesos en la Dirección Regional de Educación Huánuco.....	167
 CONCLUSIONES.....	 169
RECOMENDACIONES.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXOS	175

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Conectividad F1 Explorando la Organización	42
Tabla N° 2: Conectividad F2 Analizando la Organización	44
Tabla N° 3: Conectividad F3 Definiendo la Estrategia Organizacional	49
Tabla N° 4: Conectividad F4 Definiendo el Modelo Sistémico Organizacional	51
Tabla N° 5: Conectividad F5 Formalizando el Modelo Sistémico de Procesos.....	55
Tabla N° 6: Herramienta para el Diagnóstico de la Dirección Regional de Educación Huánuco (Norma ISO 9001: 2008).....	63
Tabla N° 7: Plan de Diseño de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.....	65
Tabla N° 8: Proveedores Financieros.....	76
Tabla N° 9: Proveedores de Bienes y Servicios	77
Tabla N° 10: Objetivos Estratégicos DRE - HCO	85
Tabla N° 11: Correspondencia Modelo Sistema Funcional a Sistémico DRE-HCO.....	86
Tabla N° 12: Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de DRE-HCO	108
Tabla N° 13: Información de la Ficha de Proceso	110
Tabla N° 14: Listado Maestro de Procesos DRE-HCO.....	112

Tabla N° 15: Identificación de Procesos Críticos de la DRE – HCO.....	115
Tabla N° 16: Ficha de Proceso - Proceso PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas.....	121
Tabla N° 17: Ficha de Indicador - Proceso PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas.....	121
Tabla N° 18: Ficha de Proceso - Proceso PO1.2.1 Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.	122
Tabla N° 19: Ficha de Indicador - Proceso PO1.2.1 Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.	123
Tabla N° 20: Ficha de Proceso - PO1.3.1 Programación Bienes y Servicios.....	124
Tabla N° 21: Ficha de Indicador - PO1.3.1 Programación Bienes y Servicios.....	124
Tabla N° 22: Ficha de Proceso - Proceso PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas	125
Tabla N° 23: Ficha de Indicador - Proceso PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas	126
Tabla N° 24: Ficha de Proceso - Proceso PO1.5.1 Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada	127
Tabla N° 25: Ficha de Indicador - Proceso PO1.5.1 Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada	127
Tabla N° 26: Ficha de Proceso - Proceso PO1.5.2 Fusión de II.EE. de Gestión Pública	128
Tabla N° 27: Ficha de Indicador - Proceso PO1.5.2 Fusión de II.EE. de Gestión Pública	129
Tabla N° 28: Ficha de Proceso - Proceso PO1.5.3 Supervisión y Monitoreo a II.EE.	130
Tabla N° 29: Ficha de Indicador - Proceso PO1.5.3 Supervisión y Monitoreo a I.EE.	130
Tabla N° 30: Ficha de Proceso - Proceso PO2.1 Diseño de la Currícula Regional....	131
Tabla N° 31: Ficha de Indicador - Proceso PO2.1 Diseño de la Currícula Regional..	132
Tabla N° 32: Ficha de Proceso - PO2.2.1 Censo Escolar	133
Tabla N° 33: Ficha de Indicador - PO2.2.1 Censo Escolar.....	133
Tabla N° 34: Ficha de Proceso - Proceso PO2.2.2 Información Estadística de Fin de Año.....	134
Tabla N° 35: Ficha de Indicador - Proceso PO2.2.2 Información Estadística de Fin de Año.....	135
Tabla N° 36: Ficha de Proceso - Proceso PO2.3 Potenciar la Formación Integral del Estudiante	136
Tabla N° 37: Ficha de Indicador - Proceso PO2.3 Potenciar la Formación Integral del Estudiante	136
Tabla N° 38: Ficha de Proceso - Proceso PO2.4 Definir Contenidos de Difusión.....	137
Tabla N° 39: Ficha de Indicador - Proceso PO2.4 Definir Contenidos de Difusión	138
Tabla N° 40: Ficha de Proceso - Proceso PO2.5 Evaluación de la Implementación del Diseño Curricular Regional.....	139
Tabla N° 41: Ficha de Indicador - Proceso PO2.5 Evaluación de la Implementación del Diseño Curricular Regional.....	139
Tabla N° 42: Ficha de Proceso - Proceso PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.	140
Tabla N° 43: Ficha de Indicador - Proceso PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.	141
Tabla N° 44: Ficha de Proceso - Proceso PO3.2.1 Evaluación del Presupuesto.....	142
Tabla N° 45: Ficha de Indicador - Proceso PO3.2.1 Evaluación del Presupuesto	142
Tabla N° 46: Ficha de Proceso - Proceso PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa	143

Tabla N° 47: Ficha de Indicador - Proceso PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa.....	144
Tabla N° 48: Ficha de Proceso - Proceso PO3.4.1 Control Patrimonial	145
Tabla N° 49: Ficha de Indicador - Proceso PO3.4.1 Control Patrimonial.....	146
Tabla N° 50: Ficha de Proceso - Proceso PO3.5.1 Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.....	147
Tabla N° 51: Ficha de Indicador - Proceso PO3.5.1 Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.....	148
Tabla N° 52: Ficha de Proceso - Proceso PO3.5.2 Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.	149
Tabla N° 53: Ficha de Indicador - Proceso PO3.5.2 Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.	150
Tabla N° 54: Ficha de Proceso - Proceso PO4.1 Conducir la Formación Docente Inicial	151
Tabla N° 55: Ficha de Indicador - Proceso PO4.1 Conducir la Formación Docente Inicial	151
Tabla N° 56: Ficha de Proceso - Proceso PO4.2.1 Ascenso del Personal	152
Tabla N° 57: Ficha de Indicador - Proceso PO4.2.1 Ascenso del Personal.....	153
Tabla N° 58: Ficha de Proceso - Proceso PO4.2.2 Ejecución de Programas Extraescolares.....	154
Tabla N° 59: Ficha de Indicador - Proceso PO4.2.2 Ejecución de Programas Extraescolares.....	154
Tabla N° 60: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.1 Rotación de Personal.....	155
Tabla N° 61: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.1 Rotación de Personal.....	156
Tabla N° 62: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado.....	157
Tabla N° 63: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado.....	157
Tabla N° 64: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.3 Comisión de Servicio	158
Tabla N° 65: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.3 Comisión de Servicio.....	159
Tabla N° 66: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.4 Transferencia de Personal	160
Tabla N° 67: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.4 Transferencia de Personal	160
Tabla N° 68: Ficha de Proceso - Proceso PO4.4.1 Reasignación de Personal	161
Tabla N° 69: Ficha de Indicador - Proceso PO4.4.1 Reasignación de Personal.....	162
Tabla N° 70: Ficha de Proceso - Proceso PO4.5.1 Destaque de Personal.....	163
Tabla N° 71: Ficha de Indicador - Proceso PO4.5.1 Destaque de Personal.....	163
Tabla N° 72: Ficha de Proceso - Proceso PO4.5.2 Capacitación al Personal de II.EE.	164
Tabla N° 73: Ficha de Indicador - Proceso PO4.5.2 Capacitación al Personal de II.EE.	165
Tabla N° 74: Ficha de Proceso - Proceso PO4.5.3 Adjudicación de Plazas.....	166
Tabla N° 75: Ficha de Indicador - Proceso PO4.5.3 Adjudicación de Plazas	166

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ley de Requisito de la Variedad	12
Gráfico N° 2: Modelo de Sistema Organizacional.....	13
Gráfico N° 3: Procesos desde el Enfoque Sistémico.....	17

Gráfico N° 4: Ejecución de Tareas	18
Gráfico N° 5: Modo de Gestionar los Procesos	19
Gráfico N° 6: Proceso Genérico	20
Gráfico N° 7: Procedimientos de un Proceso	21
Gráfico N° 8: Descomposición de Procesos.....	22
Gráfico N° 9 : Gestión basada en Procesos.....	23
Gráfico N° 10 : Herramienta de Proceso - SIPOC	25
Gráfico N° 11: Modelo para la Agrupación de Procesos de la Organización	27
Gráfico N° 12: Esquema de Interrelación Objetivos – Procesos.....	27
Gráfico N° 13: Lista de Procesos en varios Niveles	28
Gráfico N° 14: Flujograma para determinar los Procesos Críticos.....	30
Gráfico N° 15: Representación Estructura de Procesos.....	31
Gráfico N° 16: Esquema de Descripción de Procesos	31
Gráfico N° 17: Símbolos más habituales de Diagramas.....	32
Gráfico N° 18: Ejemplo de Ficha para un Proceso	33
Gráfico N° 19: Control de Procesos	34
Gráfico N° 20: Representación de Investigación Sistémica.....	37
Gráfico N° 21: Método del Modelo Sistémico de Gestión de Procesos	41
Gráfico N° 22: Diagnóstico de la Dirección Regional de Educación Huánuco (Norma ISO 9001: 2008).....	64
Gráfico N° 23: Estructura Orgánica y Funcional de la DRE-HCO.....	68
Gráfico N° 24: Sistema de Referencia de la DRE-HCO.....	70
Gráfico N° 25: Presupuesto estimado para el 2015.....	72
Gráfico N° 26: Agrupación de Departamentos según incidencia de Pobreza y niveles de Significancia	73
Gráfico N° 27: Analfabetismo en los Departamentos del Perú	74
Gráfico N° 28: Analfabetismo en el Departamento de Huánuco.....	74
Gráfico N° 29: Departamento de Huánuco - Provincias.....	77
Gráfico N° 30: Situación Problemática de Modelo de la DRE - HCO.....	82
Gráfico N° 31: Modelo Sistémico Organizacional de la DRE-HCO	90
Gráfico N° 32: Mecanismos de Adaptación de la DRE - HCO.....	100
Gráfico N° 33: Metodología de Procesos Nivel – 0 de la Dirección Regional de Educación desde el Enfoque Sistémico.....	102
Gráfico N° 34: Modelo de Gestión de la DRE-HCO.....	103
Gráfico N° 35: Macroprocesos de DRE-HCO.....	106
Gráfico N° 36: Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de DRE-HCO.....	107
Gráfico N° 37: Representación de Modelado de Proceso	109
Gráfico N° 38: Diagrama de flujo para identificar los procesos críticos de DRE-HCO.....	115
Gráfico N° 39: Proceso PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas	120
Gráfico N° 40: Proceso PO1.2.1 Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.....	122
Gráfico N° 41: Proceso PO1.3.1 Programación Bienes y Servicios.....	123
Gráfico N° 42: Proceso PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas	125
Gráfico N° 43: Proceso PO1.5.1 Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada.....	126
Gráfico N° 44: Proceso PO1.5.2 Fusión de II.EE. de Gestión Pública.....	128
Gráfico N° 45: Proceso PO1.5.3 Supervisión y Monitoreo a Instituciones Educativas	129
Gráfico N° 46: Proceso PO2.1 Diseño de la Currícula Regional.....	131
Gráfico N° 47: Proceso PO2.2.1 Censo Escolar	132

Gráfico N° 48: Proceso PO2.2.2 Información Estadística de Fin de Año.....	134
Gráfico N° 49: Proceso PO2.3 Potenciar la Formación Integral del Estudiante	135
Gráfico N° 50: Proceso PO2.4 Definir Contenidos de Difusión.....	137
Gráfico N° 51: Proceso PO2.5 Evaluación de la Implementación del Diseño Curricular Regional.....	138
Gráfico N° 52: Proceso PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.	140
Gráfico N° 53: Proceso PO3.2.1 Elaboración del Presupuesto	141
Gráfico N° 54: Proceso PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa	143
Gráfico N° 55: Proceso PO3.4.1 Control Patrimonial	145
Gráfico N° 56: Proceso PO3.5.1 Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.....	147
Gráfico N° 57: Proceso PO3.5.2 Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.....	148
Gráfico N° 58: Proceso PO4.1 Conducir la Formación Docente Inicial.....	150
Gráfico N° 59: Proceso PO4.2.1 Ascenso del Personal	152
Gráfico N° 60: Proceso PO4.2.2 Ejecución de Programas Extraescolares.....	153
Gráfico N° 61: Proceso PO4.3.1 Rotación de Personal.....	155
Gráfico N° 62: Proceso PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado.....	156
Gráfico N° 63: Proceso PO4.3.3 Comisión de Servicio	158
Gráfico N° 64: Proceso PO4.3.4 Transferencia de Personal	159
Gráfico N° 65: Proceso PO4.4.1 Reasignación de Personal	161
Gráfico N° 66: Proceso PO4.5.1 Destaque de Personal	162
Gráfico N° 67: Proceso PO4.5.2 Capacitación al Personal de II.EE.....	164
Gráfico N° 68: Proceso PO4.5.3 Adjudicación de Plazas.....	165
Gráfico N° 69: Relación del Modelo de Sistema Viable y la Gestión de procesos	167
Gráfico N° 70: Relación del Modelo de Sistema Viable e Indicadores.....	168

INTRODUCCIÓN

Los modelos funcionales tradicionales, fragmentados en departamentos jerarquizados, resultan insuficientes para afrontar un mundo vertiginosamente cambiante, interconectado y competitivo que rigen actualmente las organizaciones; entornos en lo que toda organización que desee tener éxito, o al menos subsistir, tiene la necesidad de auto organizarse en relación a su entorno para alcanzar buenos resultados.

La DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO, presenta un modelo fragmentado jerarquizado; lo cual, ha permitido la existencia de limitaciones en su comunicación, propiciando que las metas de cada área organizativa se alcancen por separado, que se entorpezcan sus coordinaciones, la gestión de sus actividades y de sus recursos, afectando la satisfacción del cliente interno-externo y al logro de mejores resultados.

La dinámica ha llevado un enfoque limitado de la realidad, la falta de modelos completos y comprensibles de la organización que no incluyen adecuadamente los procesos que lo construyen, haciendo caer en situaciones posteriores complejas. Pero esta situación reta a la creatividad y permite que surjan nuevas oportunidades para la ingeniería de sistemas, que desborda los enfoques vigentes, y va ordenándose progresiva e inexorablemente hacia su funcionamiento sistémico organizacional, para que este pueda desenvolverse con éxito.

En este contexto se hace imprescindible introducir los principios y perspectivas sistémicas para desarrollar una gestión eficiente, efectiva, transformadora y la necesidad latente de relacionarse, de reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados, de interactuar con eficacia e integrarse productivamente más allá de las fronteras y de las limitaciones que antes existían, y con ello adaptarse a los cambios del entorno y del mundo que estamos construyendo.

Este proyecto desarrolla una propuesta innovadora, de ordenamiento sistémico de la organización, en la par del modelo y del diseño de procesos, para la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO. A través, de la gestión integral del proyecto que abarcará, un análisis integral de la organización priorizando los procesos relevantes y críticos de la organización, el cual encaminará a una nueva distinción para definir sus estrategias y reorientar el accionar sinérgico de la organización al formalizar sus procesos desde el marco y el enfoque sistémico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes y Fundamentación del Problema

El entorno cambiante en que se desenvuelven las organizaciones implica evolucionar rápidamente para hacer frente a nuevas oportunidades, riesgos y expectativas. Las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, que deben de afrontar el cambio para poder sobrevivir. Es por ello que requiere una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, en tal sentido, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos.

Los notables cambios en el sector educación como organización, en los últimos años, han fomentado el inicio de una nueva cultura, de nuevos modelos de gestión; en el cual, aparecen modelos con esquemas que representan las relaciones de estrategias y actividades orientadas a mejorar los resultados de la gestión organizacional.

Entrando en este escenario, las organizaciones necesitan de manera urgente reordenarse y ser definidos desde perspectivas diferentes, que permitan canalizar las relaciones del entorno, transformando valor a sus clientes, reflejo del trabajo auto-organizado y adaptativo de toda organización.

Por un lado entonces, deberá de existir consistencia interna, en cuanto a la eficacia con que los resultados de la gestión conducen al cumplimiento de la misión y los objetivos propios declarados, y por otro lado, deberá de existir parámetros de evaluación que son las exigencias para cada organización. En consecuencia, el tema de la gestión eficiente y efectiva de los procesos administrativos que lo sustentan, deben ser primero puestos a la luz en su estado

actual, identificando fortalezas y debilidades, y luego diseñar planes de acción para atenuar debilidades y planes de acción para constituir fortalezas.

Actualmente, la Dirección Regional de Educación Huánuco presenta un desorden organizacional en el paso de sus gestiones ya que se encuentra regida, en el funcionamiento de la organización de manera tradicional, por el esquema jerárquico – funcional, careciendo de una visión integradora, políticas de motivación, de liderazgo organizacional en la ejecución de sus actividades y de sus recursos, perdiendo así las relaciones que emergen entre ellos. El modelo fragmentado que presenta se orienta a que cada personal concentre su esfuerzo sólo en la tarea que tiene asignada, dificultándoles la comunicación y realización, con metas separadas al resultado global, el cual no le permite gestionar sus estrategias y recursos adecuadamente, ocasionando constantemente la insatisfacción de sus usuarios internos y externos, conllevando al caso contrario, a que alguno de ellos no se identifiquen con la organización.

La Dirección Regional de Educación Huánuco, carece de un sistema de información que integre las Unidades Estratégicas, Operativas y de Apoyo, de manera que se pueda procesar integralmente la información, que garantice una toma óptima de decisiones al usuario. Además, la calidad de los procesos efectuados en la Dirección Regional de Educación Huánuco, es decir, el grado de acercamiento que cumplen los procesos y procedimientos a los propósitos generales, debiera seguir ciertos patrones generales que no son nada más que exigencias mínimas que cada organización en particular debiera cumplir. Pero, a pesar de la buena intención de su abordaje de estos modelos, que incluso cuenta con adecuados recursos, deja la sensación de encontrarnos con modelos no tan completos y comprensibles que incluyan adecuadamente los requerimientos que los construyen, dirigiéndose hacia objetivos no muy claros, al desarrollo de

procesos no diseñados con precisión y haciendo caer en situaciones posteriores complejas.

Todo ello implica mejorar consecuentemente la eficacia y eficiencia de la Dirección Regional de Educación Huánuco y de sus actividades, estando siempre muy atento a las necesidades del cliente, sus reclamos o muestras de insatisfacción. Si se planifican, controlan y mejoran los procesos de trabajo continuamente, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta exactitud sobre, que es lo que percibe el cliente y cuáles son las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

Hay un nuevo contexto que resulta exigente y reta a la creatividad, hoy cuando la brecha entre los que acceden y los que no llegan a apropiarse del conocimiento es cada vez más grande, tenemos el reto de reformular los mecanismos que lleven a articular a la organización en perspectiva sistémica. El cual se hace imprescindible aplicar sus principios y modelos, que permitan desarrollar una gestión efectiva y transformadora, con la necesidad latente de relacionarse, de reunir las actividades entorno a los procesos que previamente fueron fragmentados, de interactuar con eficacia e integrarse más allá de las fronteras, de las limitaciones que antes existían y con ello adaptarse a los cambios del entorno. Intentando concebir un modelo de organización, con ordenamiento sistémico, que responda a estas nuevas exigencias.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo mejoraría la Gestión de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco en el marco de un modelo sistémico organizacional para su adaptación?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer el Diseño de Procesos basado en el Modelo de Sistema Viable para la Dirección Regional de Educación Huánuco.

1.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico integral de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Diseñar el Modelo de Sistema Viable de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Reconocer e identificar los procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Diseñar los procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Describir los procesos a través de Fichas de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Identificar los Indicadores de Gestión de la Dirección Regional de Educación Huánuco.

1.4. Justificación e Importancia

Observando la situación actual de la Dirección Regional de Educación Huánuco, esta cuenta con aspectos importantes. Por un lado la necesidad de reorganizarse y la competencia que tienen dichos participantes por alcanzar dicho propósito. Sin embargo, como organización, presenta en su funcionamiento un modelo fragmentado jerarquizado, lo cual ha permitido la existencia de limitaciones en su comunicación, propiciando que los propósitos de cada unidad organizativa luche por separado, que se entorpezcan las coordinaciones y que se gestione inadecuadamente sus actividades y recursos, afectando a la satisfacción del cliente interno y externo.

Para ello es de suma importancia que la Dirección Regional de Educación Huánuco, trabaje a través de una gestión de procesos que permite observar la manera de cómo se ejecutan ordenadamente las tareas para su ejecución por lo que se diseñan los procesos de manera detallada involucrando los procedimientos definidos de la organización, para encontrar el proceso clave de su funcionamiento.

1.5. Limitaciones y Riesgos

1.5.1. Limitaciones

- **Dificultad para obtener información por razones de confidencialidad:** Toda organización salvaguarda su información ante cualquier ente que pueda dañar o diversificar dicha información con fines no académicos, es por eso, que se presentó una carta de presentación a la Dirección Regional de Educación Huánuco, para poder acceder a dicha información con el permiso y apoyo respectivo.
- **Disponibilidad de tiempo de los stakeholders:** Es posible que cada trabajador no tenga el tiempo suficiente para que permita recabar la información relevante para el proyecto, pero es posible utilizar la observación directa, para poder analizar el entorno y el funcionamiento de la organización.
- **Acceso a los recursos oportunamente:** En este caso, se solicitará los recursos a necesitar con anticipación, para poder tener toda la información relevante para el proyecto.

1.5.2. Riesgos

- **Incumplimiento de actividades a tiempo:** El riesgo más común, sería aplazar el tiempo previsto a la culminación del proyecto, ya que es

posible que interfirieran factores externos, pero el compromiso y la motivación ayudará a culminarlo, o tal vez, antes de lo previsto.

- **Incumplimiento del plazo de los entregables:** Es necesario presentar los entregables a tiempo para que sean corregidos y respaldados por los jurados.
- **Incumplimiento de compromisos por parte de los stakeholders:** Muchas de las personas involucradas en la organización no querrán proporcionar la información que es relevante para el proyecto, pero sabrán que el proyecto será de gran aporte a la organización en la que labora, y para sus mejoras posteriores.
- **Cambios en el enfoque del proyecto:** Muchas veces puede suscitar cambios o acontecimientos en el enfoque del proyecto establecido, pero ninguno puede influenciar a un cambio radical y desviar el camino por el cual se inició la elección del proyecto a realizar.
- **Recortes presupuestarios al proyecto:** Es posible que no se cuente con el presupuesto establecido, pero los recursos pueden ser utilizados de manera necesaria y reducida.
- **Pérdida de la información:** Se tiene que considerar que el proyecto, si sólo se posee una copia, puede aumentar el riesgo a perder dicha información, ya que es aconsejable sacar varias copias para tener un respaldo si sucediera una pérdida.
- **Abandono del proyecto:** Muchos factores intervienen para que el tesista pueda abandonar el proyecto, pero vale recalcar la motivación, ganas y el fin de éste, para su culminación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión de estudios realizados

La investigación desarrollada, incursiona una idea innovadora de ordenamiento sistémico que requieren inexorablemente las organizaciones, al considerar coherentemente sus líneas estratégicas y articular la gestión por procesos en su accionar. Por lo cual, se ha revisado los siguientes trabajos de investigación:

Visión Sistémica a la Gestión por Procesos: Red de Salud Huánuco

Gallegos (2010) en su Proyecto de Investigación titulado “Una Visión Sistémica a la Gestión por Procesos de la Red de Salud Huánuco”, desarrollado como parte de relevamiento de prácticas pre profesionales FIIS - Unheval. El documento de trabajo desarrollado y publicado en la Red de Salud Huánuco, contiene una idea innovadora de ordenamiento sistémico abordado genéricamente al armonizar y articular la Gestión por Procesos en el Marco de la Viabilidad.

El proyecto aborda inmersando un diagnóstico integral de la organización, para encaminar a una nueva distinción al definir sus estrategias y reorientar al accionar sinérgico de gestionar por procesos desde el marco de la viabilidad.

Su desarrollo encamina una gran importancia en la transición al modelo de procesos, al contar con un marco general base desde una visión sistémica, para aplicar el desarrollo de este enfoque en otras organizaciones.

Propuesta Estratégica: Modelo de Entidad Viable

Llanos (2006) Trabajo de investigación titulado “Propuesta Estratégica para una Entidad del Estado, Modelo Sistema Viable” desarrollado para optar el título Maestro en Ciencias con mención en Ingeniería de Sistemas. El trabajo incursiona la búsqueda de un Estado nuevo, ordenado sistémicamente y alineado en las líneas estratégicas bajo el enfoque de la viabilidad.

Este modelo implementa adecuadamente los nuevos conocimientos en el campo organizacional, descubiertos como decisivos en la eficiencia humana organizada, comprende la dirección eficiente, la inteligencia transformadora, la cohesión estabilizadora, la coordinación sinérgica y la operación autónoma.

El desarrollo de este estudio tiene una gran importancia, entre otros aspectos, se podrá contar con un marco estratégico de Estado viable hacia un gobierno electrónico y un modelo base para aplicarlo a otras organizaciones.

Modelo de Procesos Viable: UNCP

Acreditación y Control de Calidad UNCP (2008) Trabajo desarrollado titulado "Identificación y Análisis de los Procesos de UNCP" y "Diagnóstico y Diseño de la Universidad basado en el enfoque de Sistema Viable", como parte del proceso de Acreditación de la UNCP. El documento de trabajo plasma el abordaje de modelo de Universidad viable alineado mediante la Gestión de procesos en su accionar.

El modelo de Procesos Viables de la Universidad, realiza una correspondencia entre el enfoque por procesos y el enfoque de la viabilidad, para definir los procesos, en el que básicamente los procesos misionales cumplen el rol fundamental de un cuerpo humano el cual realiza las operaciones; y los procesos de soporte y estratégicos conforman el cerebro que dirigen y regulan a todo el cuerpo.

Este modelo centra su atención en la enorme complejidad y en la descripción más sofisticada de la estructura de la Universidad. El cual, no sólo se refiere a las líneas de mando, sino a la forma en que los integrantes de la comunidad universitaria se relacionan unas con otras, formando una red sistémica, en su trabajo diario.

El abordaje de este modelo, incursiona una gran importancia en el marco de la viabilidad al contar con la estructura de procesos viables de la universidad y un modelo base de alineamiento relevante para aplicarlo a otras organizaciones.

2.2. Base Teórica

2.2.1. Modelo Sistémico Organizacional¹

El Modelo sistémico Organizacional², fue conceptualizado por el Dr. Ross Ashby y formalizado por el profesor Stafford Beer³. Es un modelo de organización efectiva, que aborda la complejidad organizacional desde la perspectiva y las reglas del comportamiento humano.

2.2.1.1. Definición del Modelo Sistémico Organizacional: Modelo de Sistema Viable

Es un modelo para el diseño y el diagnóstico de organizaciones humanas. Su aplicación más inmediata es al diseño de organizaciones, aunque también se ha aplicado al diseño de estructuras económicas de países enteros. Los principios básicos de partida son, fundamentalmente, los que se han visto en los apartados anteriores, más el hecho de que el sistema resultante ha de ser recursivo. Establece los requisitos estructurales necesarios y suficientes para que las organizaciones puedan ser sistémicas.

¹ Hugo Andrade, Isaac Dyner, Ángel Espinoza, Hernán López, Ricardo Sotaquirá. Pensamiento Sistémico. Diversidad en búsqueda de unidad: Una visión cibernética de las organizaciones sociales. 1era Ed. Colombia; 2001. .p. 99-127.

² S. Beer, incursiona y denota el "Modelo Sistémico Organizacional" inicialmente en el marco de la complejidad, el cual tiene sus orígenes en la Cibernética Organizacional, para posterior este modelo cibernético, en su amplitud es conocido también como "Modelo de Sistema Viable" para su diseño y diagnóstico de organizaciones humanas.

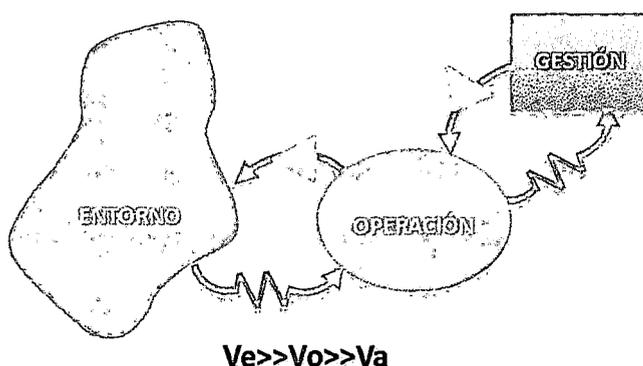
³ S. Beer (Londres, 1926-Toronto, 2002); considerado el padre de la Cibernética de la Administración. Su principal contribución en este campo, es el modelo de organización para sistemas complejos adaptativos, que explica la condición de viabilidad.

A. Principios Cibernéticos del Modelo de Sistema Viable

Principios básicos que subyacen en la definición del modelo son:

- **Identidad:** Habilidad para mantener una existencia separada.
- **Recursividad:** Relación de características entre el subsistema y el sistema total.
- **Homeostasis:** Término del campo biológico para referir a la estabilidad dinámica.
- **Aprendizaje:** Capacidad (adaptativa) de interrelación con el entorno.
- **Ley del Requisito de Variedad:** Mantiene un comportamiento de equilibrio sólo mediante un múltiple contacto con lo que se encuentre en su entorno. "Solo la variedad⁴ puede destruir (absorber) variedad".

Gráfico N° 1: Ley de Requisito de la Variedad



Fuente: MSO – Stafford Beer.

⁴ Entendiéndose por variedad: el número de estados posibles de cualquier situación cuya complejidad queremos medir. S. Beer, 85.

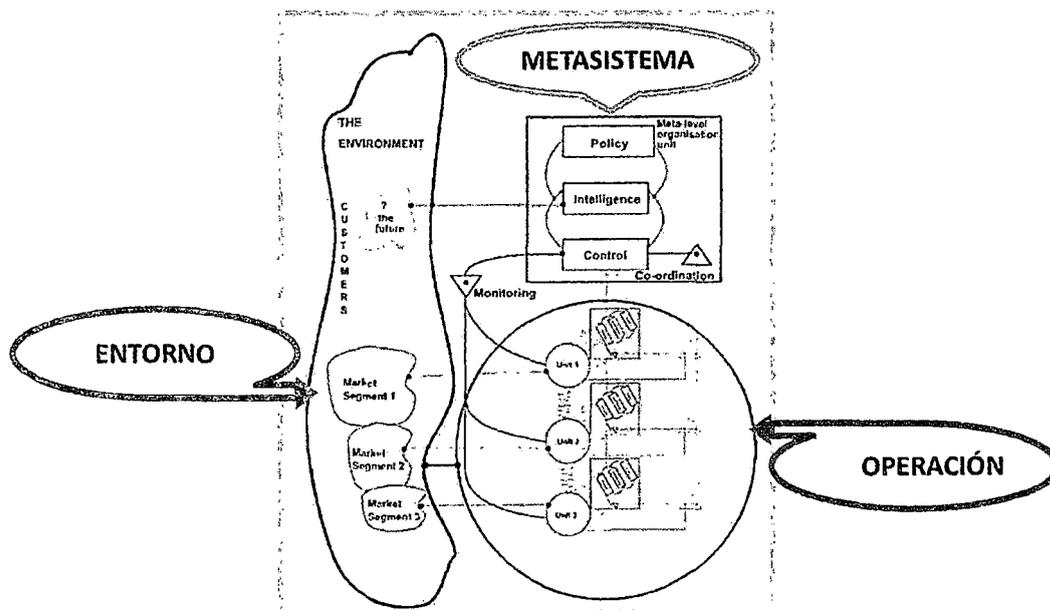
- **Autorregulación:** Responden con alta capacidad, por su funcionamiento sistémico, a establecer por sí mismos estados estables.
- **Auto organización:** Habilidad para establecer un ordenamiento funcional o estructural, acorde a la necesidad de adaptarse y de funcionar en forma eficiente.

B. Elementos del Modelo de Sistema Viable

Los elementos que toma el Modelo en su definición sistémica son:

- **El Entorno:** Refiere a todos los fenómenos, entidades y relaciones que enmarcan y están relacionados al funcionamiento y desenvolvimiento del sistema.

Gráfico N° 2: Modelo de Sistema Viable



Fuente: MSO – Stafford Beer.

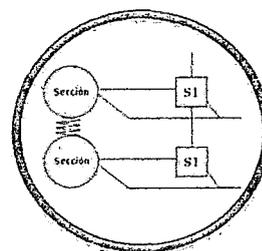
- **La Operación:** Es la capacidad de actuación del sistema, la naturaleza de su ser y de las características de su hacer.

- **El Metasistema:** Son las definiciones que expresan las características deseadas del sistema. Incluye todo aquello que permite entender, orientar y dirigir la organización.

C. Subsistemas del Modelo de Sistema Viable⁵

- **S1. Operativo:**

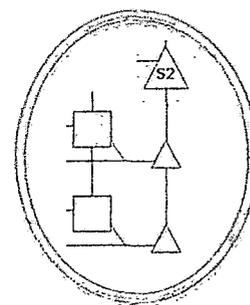
Está al frente de batalla, el que tiene que lidiar con todo aquello que se relación con lo de ahora, conformado por las actividades o procesos que producen los resultados, siendo capaz de enfrentar la complejidad del entorno. Sus funciones:



- Desarrollar las actividades primarias.
- Administración de recursos.
- Producir bienes y/o servicios de la organización.
- Generar aprendizaje, producir valor y mejora de la organización.

- **S2: Coordinación:**

Permite recopilar información y comunicarla al S# a establecer una acción de control coordinado de las acciones S1. Sus funciones:



- Identifica cuestiones de coordinación en la función de operación y gestión.

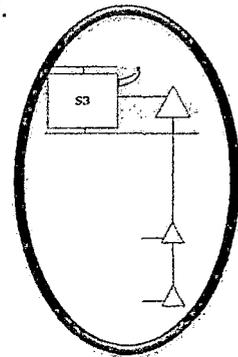
⁵ Rodríguez Ulloa, Ricardo. "Millennia, Hacia una nueva era". Modelo de Sistema Viable. Una herramienta para el manejo de Complejidad Organizacional. Octubre 2000. Año 2: N° 2. Lima: UNI; p. 7-14.
Morales Montejó, Clemencia. Evalúe la Gestión de su Empresa. Más allá de la estrategia y de los indicadores. 1era Ed. Bogotá: #R; 2005. p. 55-65.

- Mantener coordinación entre S1's.
- Previene las oscilaciones del sistema.

- **S3: Cohesión:**

Mantiene la estabilidad interna de la organización, proporcionando sinergia, optimizando y cohesionando los recursos, reglas y responsabilidades de las actividades misionales. Sus funciones:

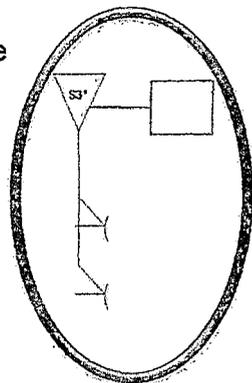
- Mantiene la estabilidad de los S1's por S2.
- Provee los recursos que requiere S1's.
- Interpreta y pone en práctica la política.
- Decisiones operacionales enfocadas en el aquí y el ahora.
- Facilita la sinergia entre S1's, las cosas marchen bien.



- **S3*: Monitoreo:**

Canal alternativo de información, que permite realizar seguimiento de lo que está sucediendo en forma esporádica. Sus funciones:

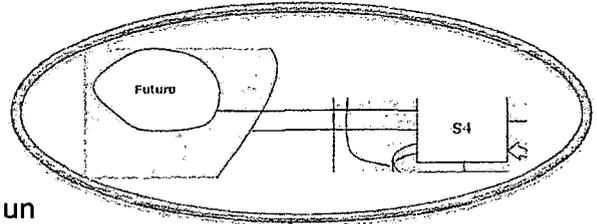
- Opera para determinar la fuente de situaciones esporádicas.
- (Auditorías de control interno)
- No punitivo, bien informado de las funciones S1's.
- Identifican las fuentes de variedad generada horizontalmente que no han sido absorbidos verticalmente.



- **S4: Inteligencia:**

Permite al sistema, observar o monitorear el entorno y prever el futuro. Mantiene la estabilidad externa, para su adaptación y el desarrollo organizacional. Sus funciones:

- Enfocado en el futuro y el mañana.



- Explora y traza un mapa del entorno.

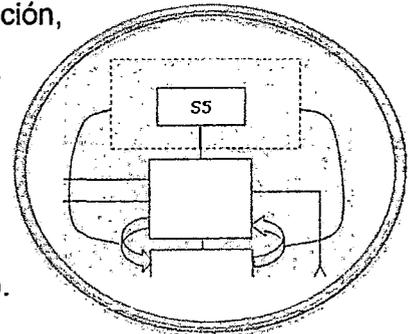
- Manejo estratégico organizacional.

- Distribuye información relevante por el sistema.

- Identifica oportunidades para el crecimiento y cambio.

- **S5: Política:**

Es la consciencia de la organización, establece la identidad, políticas y grandes metas del sistema. A través de un balance entre el S.3 (estabilidad) y S.4 (transformación).



Sus funciones:

- Mantiene y promulga la identidad y la coherencia.

- Representa al sistema de referencia.

- Ajustar las políticas cuando fuere necesario.

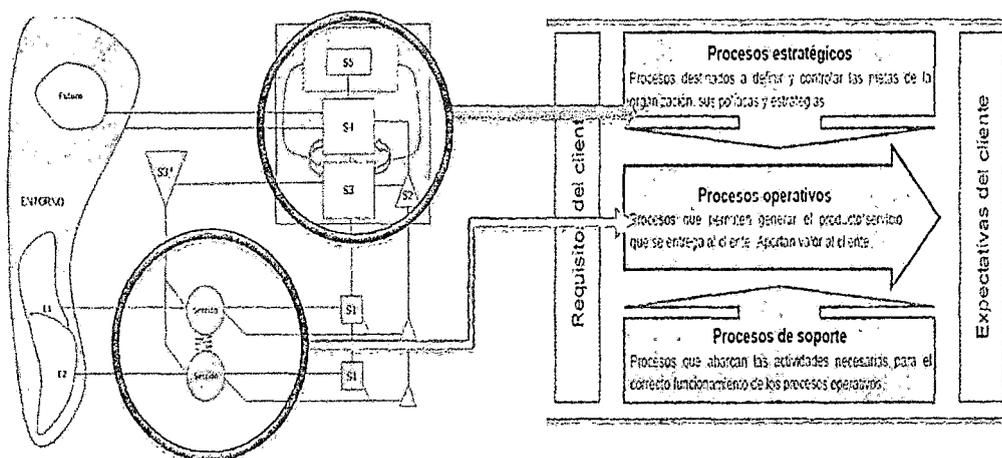
- Asignar los recursos que requieren inteligencia y cohesión para tener interacciones atractivas.

2.2.1.2. Procesos desde el Enfoque Sistémico: Modelo de Sistema Viable y Diseño de Procesos

Gracias al Modelo de Sistema Viable se puede definir las recursiones necesarias para identificar a los procesos. Básicamente los procesos misionales cumplen un rol fundamental de un cuerpo humano el cual realiza las operaciones (razón de ser); los procesos de cohesión y estratégico conforman el cerebro que dirigen y regulan a todo el cuerpo humano.

En base a los conceptos de sistema viable y procesos se obtiene una correspondencia entre ambos enfoques tal como se muestra en la siguiente figura llamados Procesos desde el Enfoque Sistémico.

Gráfico N° 3: Procesos desde el Enfoque Sistémico



Fuente: MSV y la Gestión por Procesos

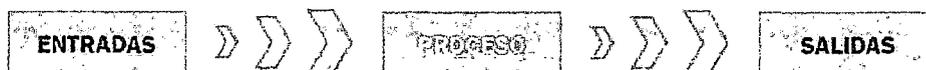
2.2.2. Gestión de Procesos⁶

Tradicionalmente las estructuras organizativas estaban centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico. Sin embargo, los modelos actuales de gestión

⁶ Aguilera Ortega, Olga y Morales Aguilar, Inés. Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos. 2da Ed. España; 2011. p. 12.

(EFQM, ISO 9000, ISO 9001, etc.) incluyen como requisito la gestión de los procesos, al considerar que todo el funcionamiento debe entenderse como una red de procesos.

Gráfico N° 4: Ejecución de Tareas



Fuente: Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza mejor y más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos claramente identificados y delimitados, permite a las organizaciones centrar su atención en los resultados que se obtienen.

Con este tipo de gestión se evitan los problemas asociados a la gestión por departamentos o áreas funcionales, en las que la empresa es gestionada como un conjunto de departamentos insuficientemente comunicados entre sí, perdiendo así la imagen global de qué se está haciendo y para quién.

La Gestión por Procesos⁷ es, por tanto, una forma de organización referente a la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado, y sobre su mejora se basa de la propia organización.

La gestión de procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quién es la persona o personas responsables), para quién (quienes son los clientes externos o internos del

⁷ Conocida por la sigla BPM que significa Business Process Management.

proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

Se denomina enfoque basado en procesos a la definición de un Sistema de gestión de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos, así como su gestión y mejora continua.

Gráfico N° 5: Modo de Gestionar los Procesos



Fuente: Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso

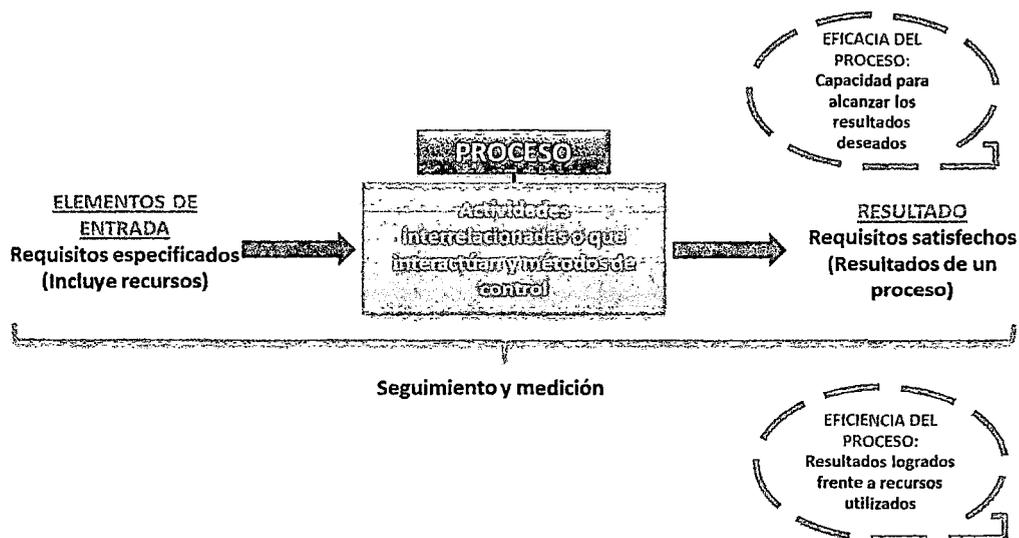
2.2.2.1. Proceso⁸

- Un proceso es la sucesión de pasos ordenados y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad.
- Contiene actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.

⁸ ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión: Que es un proceso; 2008. p. 3-4.

- Sucesión de fenómenos que transforma unos recursos en un producto o servicio, para satisfacer requerimientos del cliente.

Gráfico N° 6: Proceso Genérico



Fuente: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

Es decir, es el “conjunto de actividades ordenados e interrelacionados que realiza una transformación de una serie de inputs (recursos) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”

✦ Elementos de los Procesos⁹

Cualquier proceso de trabajo, no importa si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas a otros subsistemas.
- **Procesos de Transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

⁹ Universidad Mariana. “Event Manager” Manejador Informático de Procesos Administrativos en eventos académicos y de formación profesional: Administración de Procesos. Colombia. p. 47.

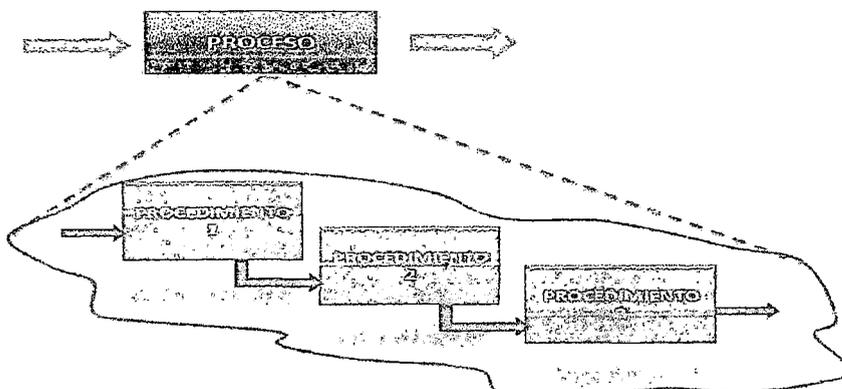
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

2.2.2.2. Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de trámites o tareas. En cada trámite se debe especificar, como mínimo, el Quien y el Que, es decir, Quien (responsable del trabajo) y Que (la tarea). También se podría decir que, es una forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso (documentada o no). Es por ello su importancia ya que sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben hacer las cosas para llevar a cabo una determinada actividad.

Un proceso es explicado mediante uno o varios procedimientos. En ellos se diseña de qué manera se van a hacer las cosas y es el documento que permite hacer que el sistema se comporte de manera repetitiva, estable, con calidad. Antes de mejorar un proceso, es necesario estabilizarlo y esa estabilización se consigue definiendo con precisión de qué manera se hacen las cosas.

Gráfico N° 7: Procedimientos de un Proceso



Fuente: Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos

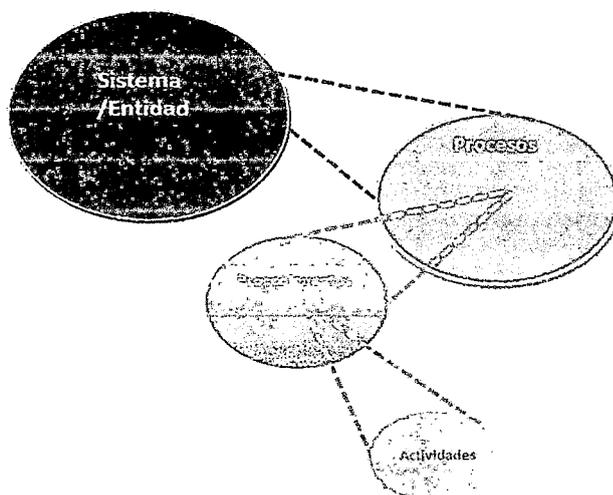
2.2.2.3. Actividad

Secuencia de eventos ordenados que integran un subproceso o procedimiento. Se define también como el conjunto de operación esas tareas propias que realizan una persona o entidad, para logro de un fin específico.

2.2.2.4. Descomposición de los Procesos

La Gestión por procesos implica considerar diferentes niveles de procesos de acuerdo a las necesidades de la Entidad. Los procesos se pueden descomponer de la siguiente manera:

Gráfico N° 8: Descomposición de Procesos



Fuente: Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos

2.2.2.5. Enfoque por Procesos¹⁰

Permite por excelencia organizar de manera integral como una red de procesos interrelacionados, las actividades de trabajo a crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

Su adopción presenta los siguientes beneficios:

¹⁰ ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión; 2008. p. 3-7.

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Gráfico N° 9 : Gestión basada en Procesos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

2.2.3. Gestión de Procesos en una organización Sistémica

Las interrelaciones entre los distintos elementos es generado por la acción y/o reacción de uno a otro elemento interno o del entorno, que al incidir y transmitirse hacen que la organización funcione como un todo sistémico.

La función y estructura de procesos en una organización sistémica, puede ser cambiante y adaptable en el tiempo según sea las condiciones del

entorno y los cambios internos que se experimente. Esta característica, le permite a la organización sistémica responder y sobrevivir en medios muy cambiantes.

2.2.3.1. La Organización como Sistema

La organización en este enfoque, se concibe; un organismo constituido por procesos, personas y recursos, que actúa adaptativa y estratégicamente en determinado entorno, para producir valor a sus clientes¹¹. Conocido también como Modelo de Sistema que muestra la organización en su entorno, enfatizando a la organización como un sistema de valor, en relación con sus clientes y proveedores.

❖ Herramienta para el Desarrollo del Modelo Propuesto: SIPOC

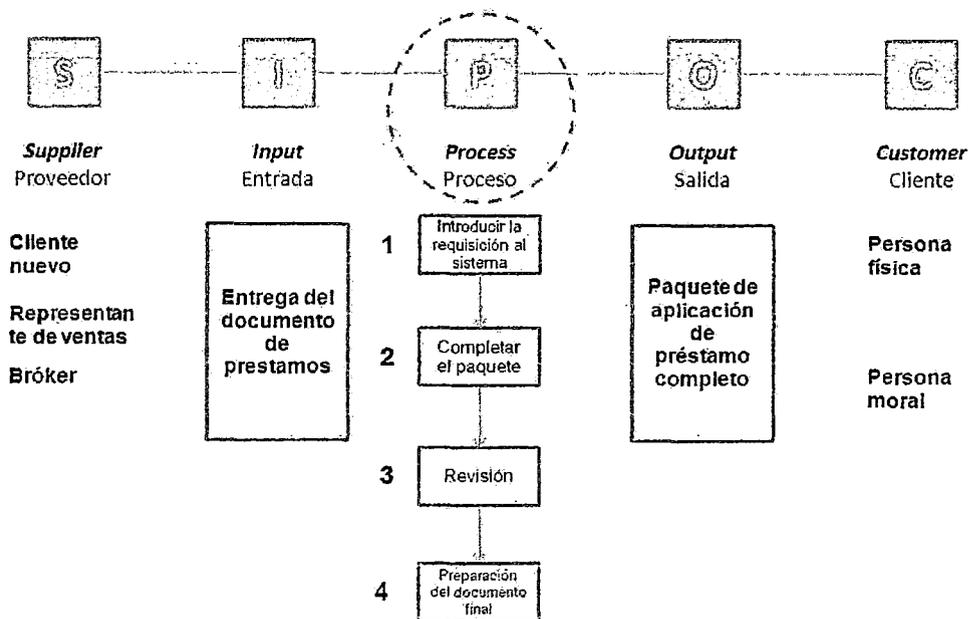
Complemento visual para el mapeo de procesos considerado como herramienta estratégica de Seis Sigma, en él se integrarán la participación de proveedores y clientes, además de una declaración de los recursos necesarios (entradas) y los resultados del proceso (salidas). Podemos decir que también es una herramienta muy sencilla para analizar los requisitos del cliente y cómo el flujo del proceso ayuda a cumplirlos, es decir permite determinar las relaciones y límites con otros procesos lo que la hace una potente herramienta visual para potenciar procesos.¹²

Nos provee de una vista macro del flujo del proceso o producto y sus interrelaciones dentro del negocio; y define los límites del proceso, el punto de inicio y final del proceso que necesita una mejora.

¹¹ Llanos Panduro, Daniel. Ingeniería Empresarial: Definición de organización. Huánuco. UNHEVAL; 2009.p.21.

¹² Sipoc un diagrama de lo más útil para mapeo de procesos. Desde <http://www.pymesycalidad20.com/sipoc-un-diagrama-de-lo-mas-util-para-mapeo-de-procesos.html>

Gráfico N° 10 : Herramienta de Proceso - SIPOC



Fuente: <http://innovando.net>

○ **ELEMENTOS:**

Los elementos que tiene en cuenta el SIPOC son:

- **Proveedores:** Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar los proveedores.
- **Insumos:** Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse "¿es esta entrada medible?" y "¿qué pasa si esta entrada es omitida?".
- **Proceso:** Estas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son: Medir, fluir, mezclar, cortar y probar, etc.

- **Resultados:** Las salidas tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener una medida o ser medible.
- **Clientes:** Las personas o entidades para quien la salida es creada, ya sean parte de la empresa o externos a la empresa. Una alternativa de la columna cliente es incorporar allí a los requisitos críticos para el cliente.

Para usar el modelo SIPOC es más fácil reordenar los pasos del mismo. Primero, identifique la salida o el resultado esperado del proceso. La mayoría de las personas encuentran más fácil comenzar identificando la salida, o el producto o servicio final que el proceso provee. La salida y el punto final identificado de los límites del proceso deben ser el mismo.

❖ Mapa de procesos¹³

Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Un mapa de procesos, tiene el fin de facilitar la interpretación del mismo. La agrupación de procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto

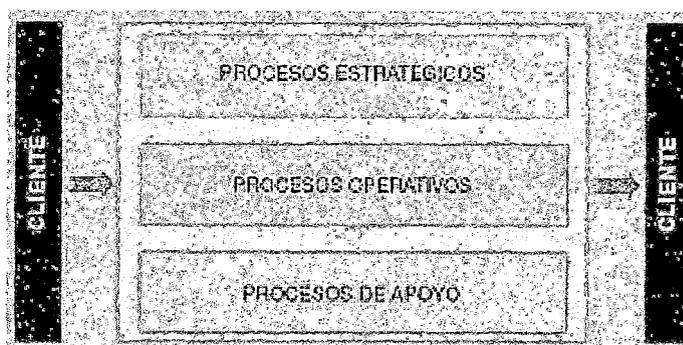
Para representar mejor los procesos identificados y sus interrelaciones existentes, se mostrará a través de un mapa de procesos, que viene hacer la representación gráfica de la estructura de procesos que conforma el sistema de gestión¹⁴; [donde se incluyen procesos, relaciones y ámbito]¹⁵.

¹³ Alfaro Gómez, Salvador. Gestión por Procesos: La organización por Procesos; 2009. p. 6, desde www.Gestión-calidad.com

¹⁴ Jaime Beltrán S., Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una gestión basada en procesos; pág. 20

¹⁵ Juan Bravo Carrasco, Gestión de Procesos; Editorial Evolución; 2006; página 36

Gráfico N° 11: Modelo para la Agrupación de Procesos de la Organización



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

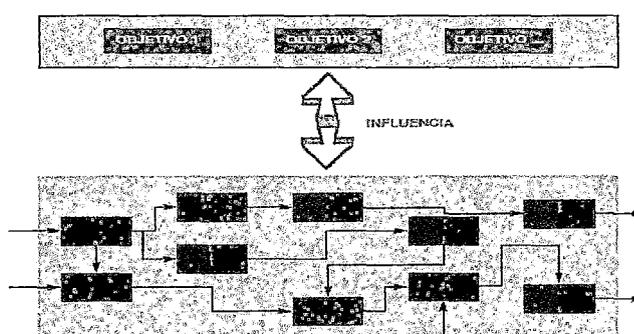
2.2.3.2. La Organización y Diseño de Procesos

Presenta un prototipo o modelo de estructura de Gestión, válido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistémico en las organizaciones¹⁶.

❖ Requerimiento Estratégico de Proceso¹⁷

Se refiere a las necesidades o expectativas establecidas dentro del marco estratégico relacionadas con los procesos organizacionales, y debe seguir como consecuencia de encontrar posibles relaciones causa – efecto para la consecución de mejores resultados.

Gráfico N° 12: Esquema de Interrelación Objetivos – Procesos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

¹⁶ Alfaro Gómez, Salvador. Gestión por Procesos: La organización por Procesos; 2009. p. 6, desde www.Gestión-calidad.com

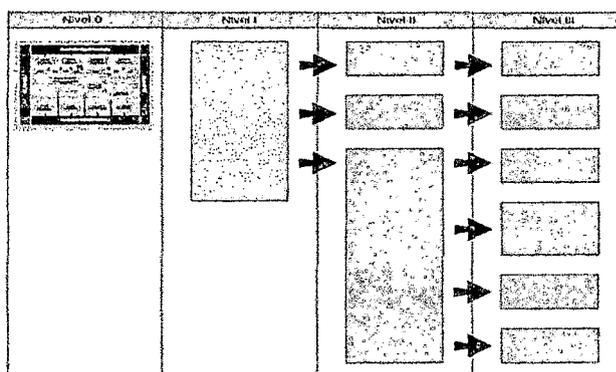
¹⁷ J. Beltrán, M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas, F. Tejedor. Guía para una Gestión Basada en Procesos: La Gestión basada en Procesos para la Consecución de Objetivos. España: IAT; 2009. p. 80-83.

❖ Lista de Procesos

Presenta el registro de todos los procesos identificados en la organización, listado en forma horizontal y estructurada, codificada en concordancia al mapa de procesos.

La siguiente figura, por ejemplo, representa el Listado de Procesos en 4 niveles, los niveles definen el grado de detalle que estamos o queremos abordar, este grado de detalle dependerá mucho del tamaño de la propia Organización, de la complejidad de sus actividades y del estudio que se pretende realizar.

Gráfico N° 13: Lista de Procesos en varios Niveles



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

❖ Identificación de los Procesos Críticos¹⁸

Para lograr una identificación de procesos de acuerdo a su valor, en el análisis se toma cada proceso. Lo primero que se evalúa es si el procesos puede ser necesario para general el output y servicio al cliente, recordando que para la organización el output son los ingresos generales generados por una entrega perfecta y, servicio al cliente es la transformación de una entrega perfecta en su satisfacción y la

¹⁸ Rafael José Henríquez Machado. Levantamiento y documentación de los procesos críticos, indicadores y las funciones de perfiles de los cargos asociados a ellos.

posibilidad de generación de un nuevo negocio. Si este es necesario para generar el output, se determina si contribuye a los requerimientos del cliente, que en esencia es una entrega perfecta. Si el proceso cumple estas dos condiciones, se puede decir que genera valor agregado a la cadena de la compañía, es decir se considera como PROCESO CRÍTICO.

En el caso de los procesos que no son necesarios para generar el output o no aportan a los requerimientos del cliente, se evalúa si contribuye a las funciones de la empresa. De ser así, agregan valor interno en la empresa, por lo tanto se consideran como PROCESOS DISCRECIONALES. En caso contrario, no agregan ningún tipo de valor, convirtiéndose en procesos NO CRÍTICOS.

Así se concluye que los procesos críticos componen a los procedimientos que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente, mientras que los procesos discrecionales y los No Críticos, están compuestos por procedimientos que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente, estas actividades se podrían eliminar sin afectar la funcionalidad del servicio.

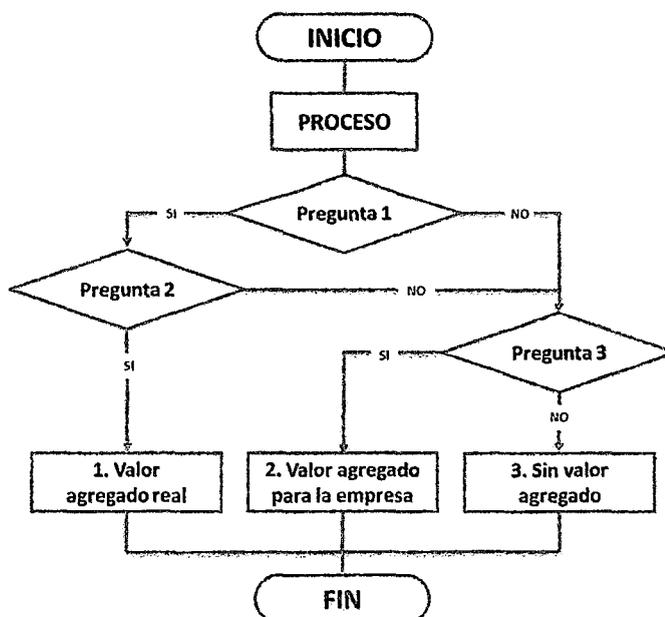
En el siguiente diagrama se puede observar gráficamente la anterior explicación, donde están cada una de las anteriores preguntas y la manera que se determina los procesos críticos.

Para determinar los procesos críticos se analizarán todos los procesos de la organización con el modelo anteriormente descrito. Se hizo una segregación de las preguntas de la siguiente manera:

✓ **Pregunta 1:** ¿Proceso necesario para generar el output?

- ✓ **Pregunta 2:** ¿Proceso que contribuye a los requerimientos del cliente?
- ✓ **Pregunta 3:** ¿Contribuye a las funciones de la empresa?

Gráfico N° 14: Flujograma para determinar los Procesos Críticos



Fuente: Levantamiento y Documentación de los Procesos Críticos

❖ Modelado de Procesos¹⁹

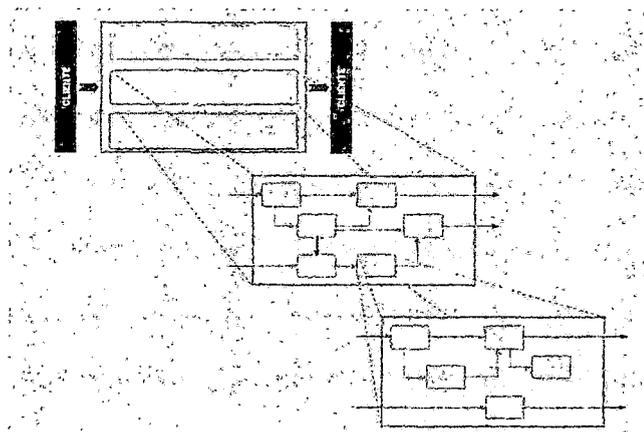
Es una representación gráfica e interrelacionada de la estructura de procesos que conforma el sistema de gestión.

Nos ayuda a tomar consciencia de lo que hacemos. Es decir, no nos permite saber cómo son “por dentro”, pero sí podemos observar cómo se realiza la transformación de entradas en salidas, comprendiendo la organización como un sistema de procesos integrados y adaptable a su entorno. Su nivel de agrupación y de detalle de cada uno dependerá del nivel de complejidad que tenga.

¹⁹ Pablo Miguel. Calidad: Sistema de Gestión de la Calidad por Procesos. 1era ED. España: ITES; 2008. p. 95-97.

Brull Alabart, Enric. La Gestión de la Arquitectura de Procesos: Identificar los Procesos; 2009. p. 6-8. Desde www.brullalabart.com

Gráfico N° 15: Representación Estructura de Procesos

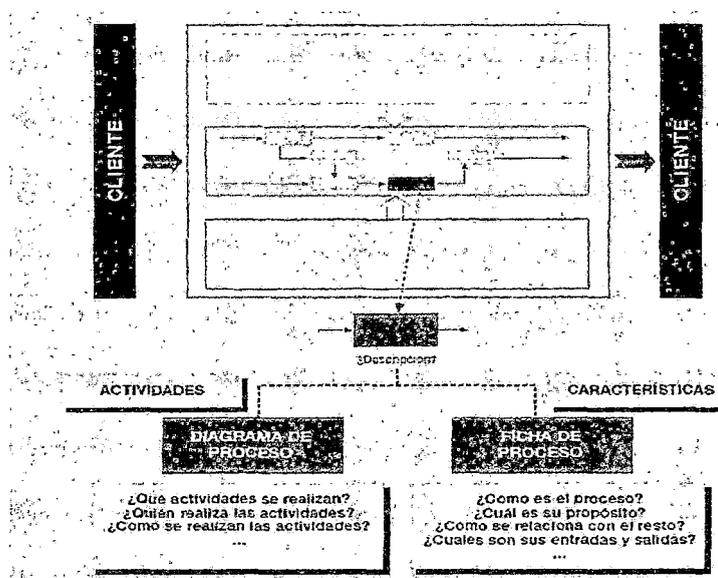


Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

❖ Descripción de Procesos²⁰

Determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que refleja el gráfico siguiente:

Gráfico N° 16: Esquema de Descripción de Procesos



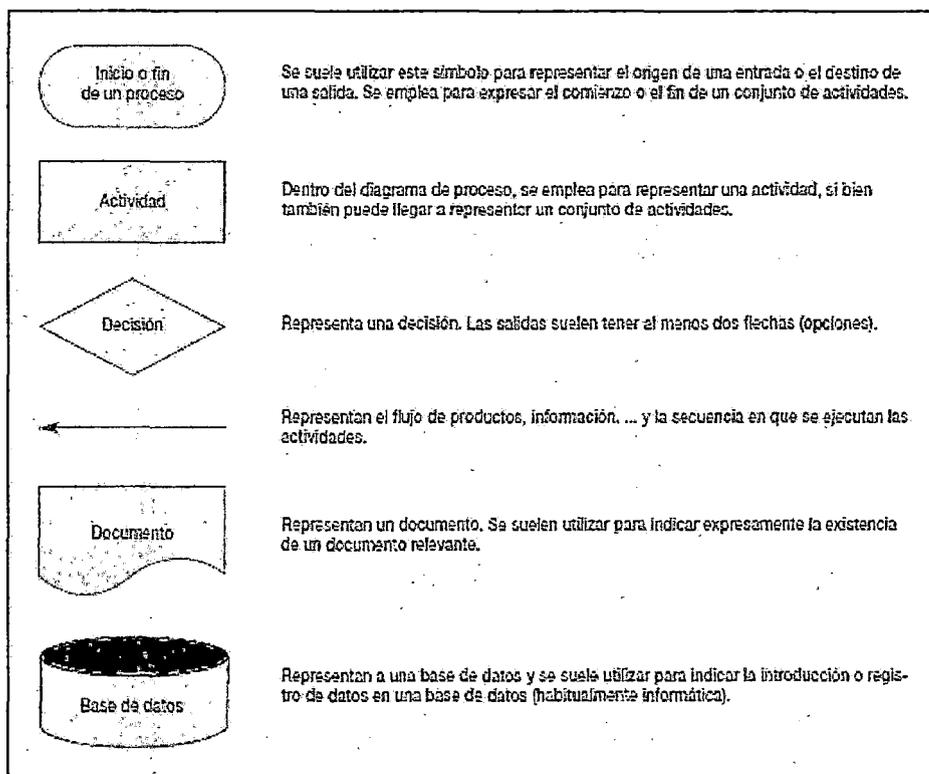
Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

²⁰ J. Beltrán, M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas, F. Tejedor. Guía para una Gestión Basada en Procesos: Descripción de Procesos. España: IAT; 2009. p. 25-38.

- **Descripción de las actividades del Proceso:**

Describe las actividades, con sus responsables, de manera gráfica e interrelacionada entre sí, permitiendo una percepción visual del flujo de valor del proceso. Existen normas ASME, ANSI, ISO para esta representación formal.

Gráfico N° 17: Símbolos más habituales de Diagramas



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

- **Descripción de las Características del Proceso:**

Describe el proceso, a través, de información obtenida de las características relevantes definidas en el modelo y diagrama de proceso. La información es decidida por la propia organización y debe ser la necesaria (propósito, responsable, alcance, mecanismos, recursos, registros e indicadores) para permitir la gestión del mismo.

Gráfico N° 18: Ejemplo de Ficha para un Proceso

INDICADORES DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO	
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos	DOCUMENTACIÓN: PC-722
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 	
ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock. PROVEEDORES: Cliente, Producción, Logística.	
SALIDAS: Ofertas, Pedidos aceptados, Contratos firmados, Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.	
INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas y pedidos	REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia
Revisión: 02 Fecha 2001/02/05	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

❖ Indicadores de Proceso²¹

Los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia.

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están

²¹ J. Beltrán, M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas, F. Tejedor. Guía para una Gestión Basada en Procesos: Indicadores de un proceso. España: IAT; 2009. p. 53-58.

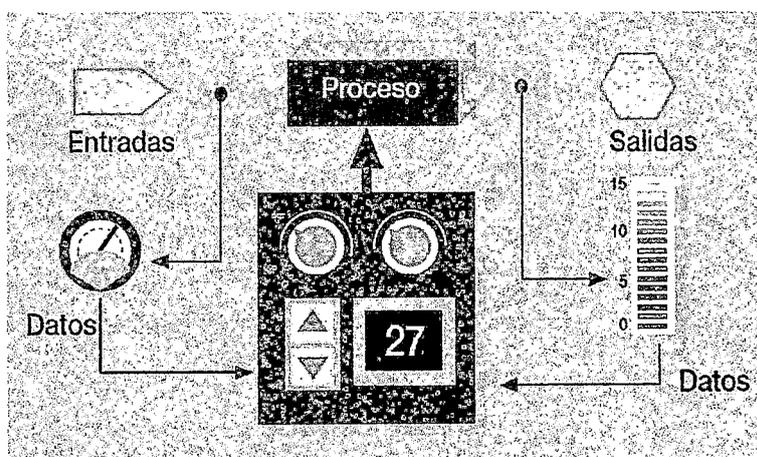
cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

○ **¿Por qué medir y para qué?**

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Las transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Gráfico N° 19: Control de Procesos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Fundamentos Epistemológicos²²

El desarrollo es concebido como un sistema integrado, donde los factores funcionales se encuentran interrelacionados y estructurados bajo propósitos en común, cuyos hechos se presentan en una realidad múltiple y sistémica.

3.1.1. Funcionalismo – Estructuralismo

Estos enfoques se complementan: para el funcionalismo, lo que le interesa es saber si funciona adecuadamente o no el sistema o subsistema a través de un orden o función, mientras que para el estructuralismo, lo que le interesa es la estructura del sistema, en que todo elemento del sistema debe ser estudiado en relación con el todo, ya que la realidad es una continua remisión de las partes al todo y del todo a las partes.

3.1.2. Enfoque sistémico²³

Sistémico deriva de la palabra sistema, lo que indica que debemos ver las cosas de manera interrelacionada. Enfrentar la realidad desde la perspectiva sistémica es abordarla como objeto de estudio integral y complejo, que interactúa con su entorno; además, es multi²⁴, inter²⁵ y transdisciplinaria²⁶.

²² Ñaupas Paitan, Humberto. Epistemología de la Investigación: Enfoques Epistemológicos. Huancayo, Perú: IV IS; 2009 p. 1-4.

²³ Taipe Castro, Marco. Pensamiento Sistémico: Un camino de aprendizaje. 1era Ed. Huancayo, Perú: 2009. P. 17-50.

²⁴ **Multidisciplinario:** Implica un estudio en el cual se utilizan distintas disciplinas para su abordaje, donde cada disciplina contribuye con lo suyo en dicho abordaje, pero cada una en su lenguaje, reglas y premisas.

²⁵ **Interdisciplinario:** Implica un estudio en el cual se utilizan dos o más disciplinas que van formando un cuerpo de conocimientos, producto de la contribución sinérgica de los conocimientos de cada una de ellas.

²⁶ **Transdisciplinaria:** Implica la formulación de principios, conceptos, metodologías, técnicas, enfoques; válidos a distintos ámbitos del saber humano y que son producto de la contribución sinérgica de principios, ideas, conceptos, enfoques, filosofías, que provienen de distintas disciplinas en particular, para formar un nuevo cuerpo de conocimientos de carácter integral.

Para alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia es necesario identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.

Este enfoque no solamente debe brindar una visión sistémica del mundo, sino que además debe pensarse sistémica a sí mismo. Pensando en términos de sistemas, donde el todo emerge de la sinergia de las partes y ellos en relación con su entorno.

3.2. Nivel y Tipo de Investigación

Se utiliza la investigación Descriptiva Aplicada, llamada también investigación diagnóstica, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. También, teniendo en cuenta que en este tipo de investigación no se considera la hipótesis de investigación.

3.3. Diseño de Investigación

- **Método Sistémico Integrado²⁷**

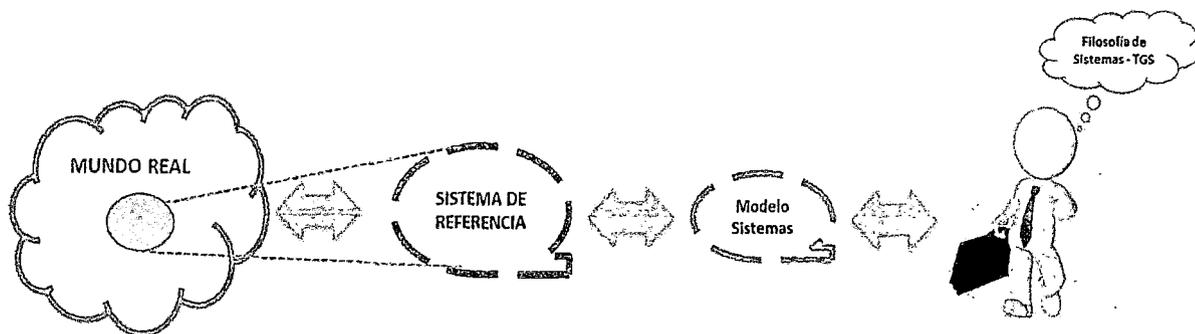
Argumenta un procedimiento general taxonómico, aplicable a cualquier criterio clasificatorio, a través de:

- Inducción (orientación - objetivos),
- Deducción (nivel de detalle – procesos), y
- Experimentación (Acción - Aprendizaje);

Que se complementan, se integran, se necesitan mutuamente y se refuerzan mediante un empleo conjugado de perspectiva axiológica.

²⁷Rodríguez Delgado, Rafael. Teoría de Sistemas y Gestión de las organizaciones: Métodos y técnicas de sistemas, 1era Ed. Lima, Perú: IAS; 2006. p.33-34.

Gráfico N° 20: Representación de Investigación Sistémica



Fuente: Elaboración Propia

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Dirección Regional de Educación Huánuco – DRE HCO.

3.4.2. Muestra

En vista que se va diseñar los procesos de toda la organización, la muestra vendría a ser la Dirección Regional de Educación Huánuco – DRE HCO.

3.5. Definición de Dimensiones e Indicadores del Modelo Sistémico

3.5.1. Dimensiones

El modelo sistémico se aborda en las siguientes dimensiones:

- **Entorno:** lo que está afuera del sistema e influye en él.
- **Interno:** Reconocimiento del sistema, capacidad interna y componentes que la integran (operatividad sistémica - metasistema).

3.5.2. Indicadores

Los indicadores se definirán en el modelo sistémico de gestión de procesos, en términos de: Eficacia – Eficiencia, Tiempo – Control, de acuerdo a la ficha de indicadores a realizarse posteriormente en los resultados del proyecto.

3.6. Método para el Desarrollo del Modelo Propuesto

❖ Propósito

Plantear en forma ordenada y suficiente un modelo sistémico de Gestión de Procesos utilizando la herramienta de gestión SIPOC.

❖ Alcance

Comprende desde su descripción de las principales características y definición de la organización; el análisis organizacional del entorno, intomo y problemática del modelo de la organización; la correspondencia funcional a la definición del Modelo Sistémico Organizacional; identificación de los factores críticos, el modelado, caracterización, descripción y formalización de los procesos hasta la planificación de su implementación correspondiente.

❖ Estructura

Está constituida por (05) fases. Cada una de ellas contiene un objetivo, descripción de alcance y procesos. A su vez cada proceso contiene un propósito, técnicas y herramientas, formatos y descripción correspondiente, que se muestra a continuación:

- **FASE 1: Explorando la Organización (EO)**
 - EO.1: Descripción de la Organización.
 - EO.2: Definición de la Organización.
- **FASE 2: Analizando la Organización (AO)**
 - AO.1: Sistema de Referencia.
 - AO.2: Análisis del Entorno.
 - AO.3: Análisis del Intorno.

- AO.4: Análisis de la Problemática de Modelo de la Organización.
- **FASE 3: Definiendo la Estrategia Organizacional (DE)**
 - DE.1: Finalidad de la Organización.
 - DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos.
- **FASE 4: Definiendo el Modelo Sistémico Organizacional (MS)**
 - MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo.
 - MS.2: Definición del Modelo Sistémico.
 - MS.3: Identificación de los Procesos desde el Enfoque sistémico.
- **FASE 5: Formalizando el Modelo Sistémico de Procesos (FP)**
 - FP.1: Modelo de Gestión Organizacional.
 - FP.2: Organización como sistema
 - FP.3: Procesos Críticos de la Organización.
 - FP.4: Modelado de los Procesos.
 - FP.5: Caracterización de los Procesos.
 - FP.6: Descripción de los Subprocesos.

3.7. Método para Comprobar el Modelo y Validar Propuesta

El enfoque metodológico del modelo propuesto, tiene como característica principal el reto a la creatividad y nos obliga a aplicar el enfoque y los instrumentos de la Ingeniería de Sistemas, que parte de nuevos paradigmas.

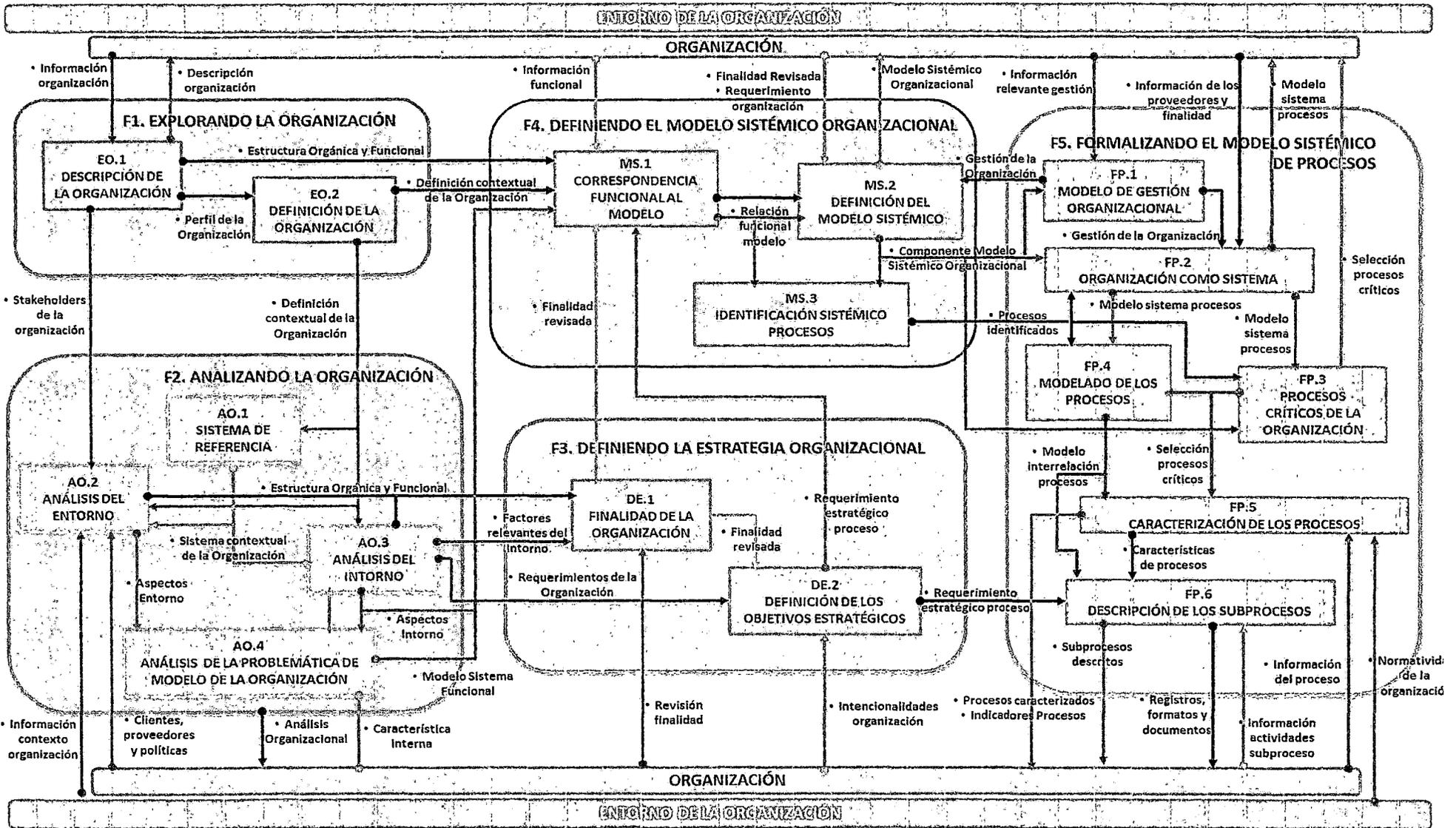
El enfoque sistémico nos lleva naturalmente a la integración, a la consideración del entorno, a trazar finalmente los procesos y en general a aplicar los principios de sistemas y de la cibernética.

Así el modelo sistémico organizacional, por el enfoque integral que promueve, permite obtener la estructura y las líneas estratégicas que rigen su accionar en relación al entorno; y el modelo de gestión de procesos, que rige en el enfoque de red de procesos interrelacionados, permite que las actividades y recursos se encaminen a generar valor enfocándose en los procesos críticos. Es decir, en el alineamiento de ambos enfoques, enriquece el nivel de entendimiento de la complejidad de la organización y de su relación con el entorno.

En ello, el modelo se plantea y valida cada fase en forma suficiente y necesaria; explorando y analizando las características y factores de su modelo actual y su entorno; el cual permite a la organización definir sus estrategias y caracterizar su correspondencia a un modelo ordenado e integrado en relación a su entorno; y en alineamiento armónico la organización describe y formaliza el modelo sistémico de sus procesos que rige en su accionar.

La organización concibe así, superando la cobertura cualquier otro enfoque tradicional, un ordenamiento sistémico, permitiendo a la organización mejorar su gestión y posibilitando actuar con calidad en el mundo que estamos construyendo.

Gráfico N° 21: Método del Modelo Sistémico de Gestión de Procesos



3.7.1.FASE 1: Explorando la Organización

- **Objetivo:** Relevar información de la organización a fin de tener una primera inmersión en el qué hacer de la organización.
- **Descripción de Alcance:** Se describirá y conceptualiza las características principales de la organización en el accionar de su contexto.

Tabla N° 1: Conectividad F1 Explorando la Organización

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Organización	Información de la Organización	EO.1: Descripción de la Organización	Descripción de la organización	Organización
			Perfil de la organización	EO.2: Definición de la Organización
			Stakeholders identificados de la organización	AO.2: Análisis Entorno
			Estructura Orgánica y Funcional	MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo
EO.1: Descripción de la Organización	Perfil de la Organización	EO.2: Definición de la Organización	Definición Contextual de la Organización	AO.1: Sistema de Referencia
				AO.2: Análisis Entorno
				AO.3: Análisis Interno

Fuente: Modelo Metodológico

✚ EO.1: Descripción de la Organización

✓ Propósito:

Describir las características principales de la organización, para tener una primera inmersión en el qué hacer de su naturaleza.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Documentación de la organización.

- Entrevistas.

✓ **Descripción:**

- a) Se recolecta y solicita la información requerida de la organización, y si es necesario, se realiza las entrevistas pertinentes a los involucrados.
- b) Después de consolidar la información, se documentará las características relevantes de accionar de la organización.
- c) Se valida la descripción de la organización con los dueños de la organización.

✚ **EO.2: Definición de la Organización**

✓ **Propósito:**

Conceptualizar el negocio²⁸, como marco de referencia su accionar.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Análisis de información.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Cuadro pictórico.

✓ **Descripción:**

- a) Se revisa y analiza la información del perfil de la organización y basándose en la información y si es posible, se entrevista a los dueños, ya que ellos definen claramente lo que la organización

²⁸ Conceptualizar el negocio: para la etapa, expresa la cosmovisión de lo que el negocio es y lo que hace en su marco de referencia.

es y lo que hace. Adicionalmente, se realiza observaciones directas para relevar el accionar de la organización.

- b) Se evalúa e integra los aspectos relevantes y se conceptualiza lo que la organización es y lo que hace.
- c) Se valida la definición conceptual con los dueños de la organización.

3.7.2. FASE 2: Analizando la Organización

- o **Objetivo:** Analizar los procesos relevantes del sistema de referencia, entorno, interno y problemática del modelo de organización en su contexto, a fin de reforzar el norte organizacional.
- o **Descripción de Alcance:** Se analizará el sistema de referencia, entorno, interno y modelo de organización desde la perspectiva de los stakeholders.

Tabla N° 2: Conectividad F2 Analizando la Organización

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
EO.1: Descripción de la Organización	Stakeholders de la Organización	AO.1: Sistema de Referencia	Sistema contextual de la Organización	AO.2: Análisis Entorno
EO.2: Definición de la Organización	Definición Contextual de la Organización			AO.3: Análisis Intorno
EO.1: Descripción de la Organización	Stakeholders de la Organización	AO.2: Análisis del Entorno	Factores relevantes del entorno	DE.1: Finalidad de la Organización
Entorno de la Organización	Información contexto del negocio		Aspectos de entorno	AO.4: Análisis de la Problemática de Modelo Organizacional
Organización	Clientes, proveedores y políticas			
EO.2: Definición de la Organización	Definición Contextual de la Organización	AO.3: Análisis del Intorno	Aspecto de intorno	MS.1: Correspondencia Funcional

Organización	Características internas		Requerimientos de la organización	DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos
			Factores relevantes del intorno	DE.1: Finalidad de la Organización
AO.3: Análisis del Intorno	Aspectos de intorno	AO.4: Análisis de la Problemática de Modelo Organizacional	Modelo de sistema funcional	MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo
AO.2: Análisis del Entorno	Aspectos de entorno			

Fuente: Modelo Metodológico

✚ AO.1: Sistema de Referencia

✓ Propósito:

Analizar y gerenciar los servicios de para un óptimo y efectivo resultado de acuerdo al análisis de los stakeholders.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Recolección de información.
- Análisis de información.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Gráfico respectivo.

✓ Descripción:

- a) Se revisa y analiza la información de la organización y adicionalmente, se realiza observaciones directas de acuerdo a los stakeholders.
- b) Se evalúa e integra los aspectos relevantes en sistema de referencia de acuerdo entre la interrelación de éstos.

- c) Se valida el contexto conceptual con los dueños de la organización.

☛ AO.2: Análisis del Entorno

✓ Propósito:

Analizar los factores y aspectos del entorno²⁹ lejano o cercano que influyen sobre la organización.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Recolección de información secundaria.
- Documentación de la organización.
- Entrevistas.
- Observación directa.

✓ Descripción:

- a) Se analiza el entorno en el contexto influyente de la organización.
- b) Se analiza el entorno lejano, sobre aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la organización; y en base a ello se recolecta información secundaria para ampliar su bosquejo.
- c) Se analiza el entorno cercano, con base en los stakeholders identificados en la organización, poniéndose énfasis en los grupos de cliente, proveedor y competidores que impactan a la organización.

²⁹ Para Johansen 1994, el Entorno no es sólo aquello que se encuentra fuera del control del sistema, sino que también es algo que determina, en parte, la conducta de éste. Se divide en lejano: sus tendencias pueden afectar a la organización; cercano: influye en el que hacer de la organización.

- d) Se documenta los aspectos relevantes del entorno de la organización.
- e) Se valida el documento y el resultado con los dueños de la organización.

☛ **AO.3: Análisis del Intorno**

✓ **Propósito:**

Analizar los componentes y aspectos que integran el accionar de la organización, específicamente, analizando los aspectos más relevantes del intorno.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Estadística descriptiva.
- Documentación de la organización.
- Observación directa
- Encuesta de opinión.
- Análisis de información.

✓ **Descripción:**

- a) Se analiza la organización en su contexto y se realiza las encuestas pertinentes al personal de la organización sobre los aspectos y características internas relevantes: planificación, procesos internos, recursos y talento humano.
- b) Se analiza los datos con apoyo de estadística descriptiva, y se documenta los aspectos relevantes clasificados en subsistemas.
- c) Se valida y se difunde el documento con los dueños de la organización.

☛ AO.4: Análisis de la Problemática del Modelo de la Organización

✓ **Propósito:**

Analizar los subsistemas del modelo vigente de la organización.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Entrevistas.
- Documentación de la organización.
- Análisis de información
- Cuadro pictórico y Sistema de referencia.

✓ **Descripción:**

- a) En el proceso de análisis interno de la organización, se captura las cosmovisiones³⁰ del personal, mediante entrevistas abiertas, de la situación problemática³¹ del modelo vigente de su organización.
- b) Se analiza la organización resultante de los aspectos de entorno e interno influyente al modelo.
- c) Se evalúa e integra por subsistemas los aspectos relevantes del modelo en un cuadro pictórico, y se describe textualmente su conceptualización.
- d) Se valida el cuadro pictórico con los involucrados en la organización.

³⁰ P. Chekland (Weltanschauung), Cosmovisión se refiere al conjunto de opiniones y creencias que rodea a la persona o comunidad, que conforma la imagen o el concepto, a partir del cual interpreta su propia naturaleza y la de su entorno.

³¹ C. Francois: Situación problemática, es aquella situación donde el observador vive diversos problemas a la vez.

3.7.3.FASE 3: Definiendo la Estrategia Organizacional

- **Objetivo:** Definir los requerimientos estratégicos acorde al entorno, a fin de alinear los objetivos estratégicos al sistema organizacional.
- **Descripción de Alcance:** Se afinará la finalidad de la organización considerando las circunstancias del entorno, se describirán los objetivos estratégicos para contribuir el logro de la finalidad, y se elaborará el cuadro respectivo.

Tabla N° 3: Conectividad F3 Definiendo la Estrategia Organizacional

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
EO.1: Descripción de la Organización	Revisión de la Finalidad	DE.1: Finalidad de la Organización	Finalidad revisada	DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos
AO.2: Análisis del Entorno	Factores relevantes del entorno			MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo
AO.3: Análisis del Intorno	Factores relevantes del intorno		Finalidad revisada	Organización DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos
AO.3: Análisis del Intorno	Requerimientos de la organización	DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos	Requerimiento estratégico proceso	MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo
Organización	Intencionalidades de la organización			FP.6: Descripción de los Subprocesos
Entorno de la Organización				
DE.1: Finalidad de la Organización	Finalidad revisada			

Fuente: Modelo Metodológico

✚ DE.1: Finalidad de la Organización

✓ Propósito:

Analizar y revisar la misión, visión y funciones acorde a las circunstancias del entorno e intorno.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Documentación de la organización.
- Análisis de información.
- Entrevistas.

✓ **Descripción:**

- a) Se revisa y analiza la información de los factores relevantes del entorno e intorno, y se realiza la entrevista a los conocedores de la organización.
- b) Se realiza la revisión de la misión³², visión³³ y funciones del accionar de la organización.
- c) Se compromete y valida la información con los involucrados directos en la organización.

☛ **DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos**

✓ **Propósito:**

Analizar y revisar los objetivos estratégicos acorde a los requerimientos estratégicos de procesos³⁴ de la organización.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Documentación de la organización.
- Análisis de información.

³²Misión: Razón de ser. Usar el esquema de apoyo al definir: "Qué hacemos, cómo lo hacemos y para quiénes lo hacemos".

³³Visión: Visualización de cómo será el futuro. Usar el esquema de apoyo al definir: "Qué queremos lograr en el futuro, cómo nos percibimos con la operatividad de los recursos para satisfacer los requerimientos de aquel entorno".

³⁴Requerimientos Estratégicos de Proceso: Se refiere a las intencionalidades de necesidades o expectativas en un marco estratégico relacionado con los procesos organizacionales.

✓ **Descripción:**

- a) Se analizará los objetivos estratégicos de acuerdo a los requerimientos estratégicos de procesos.
- b) Se analiza las intencionalidades de la organización, del plan estratégico formal. Y ellos, se suman los requerimientos relevados en el análisis organizacional.
- c) Se valida y se documenta los requerimientos estratégicos de procesos alineados a las perspectivas estratégicas.

3.7.4.FASE 4: Definiendo el Modelo Sistémico Organizacional

- **Objetivo:** Definir los requisitos estructurales necesarios y suficientes de la organización, a fin de que el sistema organizacional se enfoque sistémicamente.
- **Descripción de Alcance:** Se analizará la organización en el marco del modelo sistémico organizacional y se enfocará en los procesos relevantes.

Tabla N° 4: Conectividad F4 Definiendo el Modelo Sistémico Organizacional

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
DE.1: Finalidad de la Organización	Finalidad revisada	MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo	Relación funcional del modelo	MS.2: Definición del Modelo Sistémico
EO.1: Descripción de la Organización	Estructura funcional			MS.3: Identificación de los Procesos desde el Enfoque sistémico
Organización	Información de funciones			
AO.4: Análisis de la Problemática de Modelo de la Organización	Modelo sistema funcional			
EO.2: Definición de la Organización	Definición contextual de la organización	MS.2:		

DE.1: Finalidad de la Organización	Finalidad revisada	Definición del Modelo Sistémico	Componentes modelo sistémico	FP.2: Organización como sistema
Organización	Requerimiento de la organización		Modelo sistémico organizacional	Organización
MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo	Relación funcional modelo	MS.3: Identificación de los Procesos desde el Enfoque sistémico	Procesos Identificados	FP.2: Organización como sistema
MS.2: Definición del Modelo Sistémico	Componentes modelo sistémico			Revisión de los objetivos estratégicos
DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos	Objetivos estratégicos			

Fuente: Modelo Metodológico

✦ MS.1: Correspondencia Funcional al Modelo

✓ Propósito:

Analizar y revisar la correspondencia funcional alineando al modelo sistémico organizacional.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Análisis de información.
- Documentación de la organización.
- Entrevistas.

✓ Descripción:

- a) Se analiza la información de la estructura orgánica y funciones de la organización, en relación al modelo sistémico organizacional.
- b) Se realiza la correspondencia funcional en su finalidad y contexto al modelo sistémico organizacional.

- c) Se revisa la documentación encontrada referente a los responsables de cada componente del modelo, y a sus funciones relacionadas encontradas, en el ROF, MOF y MAPRO.
- d) Se documenta y valida la relación funcional al modelo con los responsables.

MS.2: Definición del Modelo Sistémico

✓ **Propósito:**

Analizar y definir los subsistemas estructurales del modelo sistémico organizacional.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Análisis de información.
- Documentación de la organización
- Modelo Sistémico organizacional.

✓ **Descripción:**

- a) Se define y se realiza en el contexto final el modelo sistémico organizacional.
- b) Se analiza la información funcional y organizacional, tanto como los requerimientos de la organización por subsistemas del modelo sistémico organizacional.
- c) Se define de acuerdo al análisis e la información obtenida por la organización, sobre la estructura relacional de funciones y subsistemas que el modelo sistémico establece para la

organización (misional - operativos³⁵, coordinación³⁶, cohesión³⁷, monitoreo³⁸, inteligencia³⁹ y política⁴⁰).

- d) Se documenta el modelo y las descripciones correspondientes, se valida y formaliza el modelo sistémico organizacional con los dueños de la organización y personal decisorio.

✚ **MS.3: Identificación de los Procesos desde el Enfoque sistémico**

✓ **Propósito:**

Analizar e identificar los procesos en el marco del modelo sistémico conceptual.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Documentación de la organización.
- Modelo sistémico organizacional
- Análisis de la información

✓ **Descripción:**

- a) Se analiza la documentación de la organización y en coordinación con el personal decisorio de la organización se identifica los procesos en relación a los objetivos estratégicos y clasificados en los componentes del modelo sistémico organizacional.

³⁵ S1.Misional – Operativo: Mencionar los procesos (autónomos) que pertenece en relación al entorno al transformar entradas en salidas e identificar los responsables.

³⁶ S2.Coordinación: Identificar los diferentes elementos necesarios para asegurar la coordinación entre los S1.

³⁷ S3.Cohesión: Identificar los responsables y/o procesos que ejercen el S3, y sus flujos de información.

³⁸ S3*.Monitoreo: Definir los flujos a monitorear a S1 e identificar al responsable.

³⁹ S4.Inteligencia: Definir los mecanismos de adaptación e identificar a los responsables y/o los procesos del S4.

⁴⁰ S5.Política: Definir las reglas del S5 e identificar a los responsables y/o procesos.

- b) Se documenta y se valida los procesos identificados con el personal directivo y personal decisorio de la organización.

3.7.5.FASE 5: Formalizando el Modelo Sistémico de Procesos

- **Objetivo:** Formalizar el modelo sistémico de procesos en la organización, a fin de buscar una gestión más efectiva y sistémicamente en la organización, referente a sus actividades y recursos.
- **Descripción de Alcance:** Se formalizará a la organización de acuerdo a su gestión como sistema, identificación de los procesos, procesos críticos, modelado, descripción de subprocesos e indicadores de gestión de la organización.

Tabla N° 5: Conectividad F5 Formalizando el Modelo Sistémico de Procesos

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Organización	Información relevante de gestión	FP.1: Modelo de Gestión Organizacional	Gestión de las organización	MS.2: Definición del Modelo Sistémico
MS.3: Procesos desde el Enfoque sistémico	Procesos de la organización			FP.2: Organización como sistema
MS.2: Definición del Modelo Sistémico	Componentes del modelo sistémico	FP.2: Organización como sistema	Modelo sistema de procesos	FP.3: Procesos Críticos de la Organización
Organización	Información de proveedores y finalidad			Organización
MS.3: Identificación de Procesos desde el Enfoque sistémico	Procesos identificados	FP.3: Procesos Críticos de la Organización	Selección de los procesos críticos	Procesos identificados
FP.2: Organización como sistema	Procesos identificados			Modelado de los Procesos
MS.2: Definición del Modelo Sistémico	Modelo sistema de procesos			
	Componentes del modelo sistémico			

MS.3: Identificación de Procesos desde el Enfoque sistémico	Procesos identificados	FP.4: Modelado de los Procesos	Modelo de interrelación de procesos	FP.5: Caracterización de los Procesos	
FP.2: Organización como sistema	Modelo sistema de procesos			FP.6: Descripción de los Subprocesos	
FP.4: Modelado de los Procesos	Modelo de interrelación de procesos	FP.5: Caracterización de los Procesos	Características de procesos	Indicadores de Proceso	
Organización	Información del proceso			Procesos caracterizados	Organización
Entorno de la organización	Normatividad de la organización				
FP.4: Modelado de los Procesos	Modelo de interrelación de procesos	FP.6: Descripción de los Subprocesos	Subprocesos descritos	Organización	
DE.2: Definición de los Objetivos Estratégicos	Requerimiento estratégico procesos				
Organización	Objetivos estratégicos por proceso				
	Información actividades subproceso				
FP.5: Caracterización de los Procesos	Características de procesos		Registros, formatos y documentos		

Fuente: Modelo Metodológico

✚ FP.1: Modelo de Gestión Organizacional

✓ Propósito:

Establecer el modelo de gestión organizacional para el análisis de procesos, tanto en su gestión, diseño y caracterización de procesos encontrados.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Análisis de información.
- Documentación de la organización.

- Modelo de gestión.
- Entrevistas.

✓ **Descripción:**

- a) Se analiza la información y documentos de la organización para alinear la gestión organizacional de acuerdo a los aportes y requerimientos.
- b) Se valida y documenta el análisis de la información realizada.

✚ **FP.2: Organización como Sistema**

✓ **Propósito:**

Establecer los componentes de procesos en relación a sus clientes y proveedores.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Análisis de información.
- Documentación de la organización.
- Modelado de Procesos.

✓ **Descripción:**

- a) Se analiza y se procede a realizar el mapeo de los componentes del modelo sistémico, procesos y subprocesos identificados en la organización, en relación a sus clientes y proveedores como entidades.
- b) Se valida y se formaliza el modelo de procesos y subprocesos de la organización como sistema con los directivos de la organización.

✚ FP.3: Procesos Críticos de la Organización

✓ **Propósito:**

Analizar e identificar los procesos críticos de la organización para la gestión de procesos de la organización.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Análisis de información.
- Documentación de la organización.
- Observación directa.
- Listado maestro de procesos.

✓ **Descripción:**

- a) Se realiza el listado maestro de procesos y subprocesos de la organización con sus respectivas codificaciones.
- b) Se analiza la información obtenida de los procesos y se procede a realizar las preguntas pertinentes de acuerdo a la definición de procesos críticos, para luego definir si es o no un proceso crítico.
- c) Se elabora el cuadro de identificación de procesos críticos, no críticos y discrecionales.
- d) Se valida y se documenta la información elaborada por los directivos de la organización.

✚ FP.4: Modelo de los Procesos

✓ **Propósito:**

Elaborar el modelo interrelacionado de procesos para conocer la estructura de los mismos.

✓ **Técnicas y Herramientas:**

- Análisis de información.
- Documentación de la organización.
- Observación directa.
- Entrevistas.
- Modelado de procesos

✓ **Descripción:**

- a) Se realiza un relevamiento de interrelación de procesos de acuerdo a los procesos críticos descritos e identificados de la organización, a través del manual de procedimientos de la organización y contrastando la información a través de entrevistas a los respectivos responsables. Adicional, se realiza la observación directa para reforzar las interrelaciones.
- b) Se procede a realiza el modelado de procesos conectando las interrelaciones de proveedor – cliente, establecidas en el paso anterior para su pre validación del proyecto.
- c) Se presenta el modelo de interrelación de procesos a los responsables de procesos por componente del modelo sistémico organizacional, para sus reformulaciones en consenso de las secuencias e interrelaciones de procesos.
- d) Se valida y formaliza el modelo de interrelación de proceso con los directivos y responsables del proceso.

FP.5: Caracterización de los Procesos

✓ Propósito:

Realizar la caracterización de procesos del modelo sistémico organizacional.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Análisis de información.
- Documentación de la organización.
- Ficha de caracterización de procesos.

✓ Descripción:

- a) Se caracteriza los procesos del modelo sistémico organizacional, utilizando la información requerida y suficiente de los responsables de cada procesos, para caracterizar su propósito, su alcance interrelacionado de cada sub proceso que lo integra, mecanismos, registros y objetivos estratégicos alineados al procesos.
- b) Toda la información requerida para la caracterización de procesos de rellena en una ficha de procesos adecuada para que pueda ser interpretada por la organización.
- c) Se verifica la ficha de procesos con sus respectivos componentes descritos, y se procede a la validación con los responsables correspondientes, verificando si existe o no incoherencias para así reforzar y validar posteriormente la documentación.

🏠 FP.6: Descripción de los Subprocesos

✓ Propósito:

Describir los subprocesos del modelo sistémico organizacional.

✓ Técnicas y Herramientas:

- Flujograma del proceso⁴¹.
- Análisis de información y documentación.
- Observación directa.

✓ Descripción:

- a) Se revisa la información de cada subproceso como la descripción: propósito y secuencia de actividades que realiza el subprocesos incluyendo los responsables funcionales, registros, documentos, objetivos estratégicos alineados e indicadores que rigen su accionar. Adicional a esto, se realiza la observación directa al proceso para reforzar la secuencia de actividades.
- b) Se realiza el Flujograma, la secuencia de actividades y la información que lo requiere en una hoja ampliada.
- c) Se presenta el diagrama de flujo de actividades a sus responsables e involucrados de cada proceso e información requerida en consenso, relacionado lo requerido de cada actividades a sus registros y sistema de control.
- d) Se verifica y valida la descripción de los subprocesos con sus respectivos responsables.

⁴¹ Tener en cuenta que, los flujogramas del subproceso se presenta en forma gráfica, para facilitar la comprensión de aquellas actividades que son, en su redacción, complejos; y/o complementando en forma de texto (Son complejas al utilizar cuando las actividades son complejas.)

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO

4.1. Diagnóstico de la Dirección Regional de Educación Huánuco

Actualmente, la Dirección Regional de Educación Huánuco presenta un desorden organizacional en el paso de sus gestiones ya que se encuentra regida, en el funcionamiento de la organización de manera tradicional, por el esquema jerárquico – funcional, careciendo de una visión integradora, políticas de motivación, de liderazgo organizacional en la ejecución de sus actividades y de sus recursos, perdiendo así las relaciones que emergen entre ellos. Se puede decir, que carece de un sistema de información que integre las Unidades Estratégicas, Operativas y de Apoyo, de manera que se pueda procesar integralmente la información, que garantice una toma óptima de decisiones al usuario. Además, la calidad de los procesos efectuados en la Dirección Regional de Educación Huánuco, es decir, el grado de acercamiento que cumplen los procesos y procedimientos a los propósitos generales, debiera seguir ciertos patrones generales que no son nada más que exigencias mínimas que cada organización en particular debiera cumplir. Pero, a pesar de la buena intención de su abordaje de estos modelos, que incluso cuenta con adecuados recursos, deja la sensación de encontrarnos con modelos no tan completos y comprensibles que incluyan adecuadamente los requerimientos que los construyen, dirigiéndose hacia objetivos no muy claros, al desarrollo de procesos no diseñados con precisión y haciendo caer en situaciones posteriores complejas.

A continuación se muestra un cuadro respecto al diagnóstico encontrado en la Dirección Regional de Educación Huánuco:

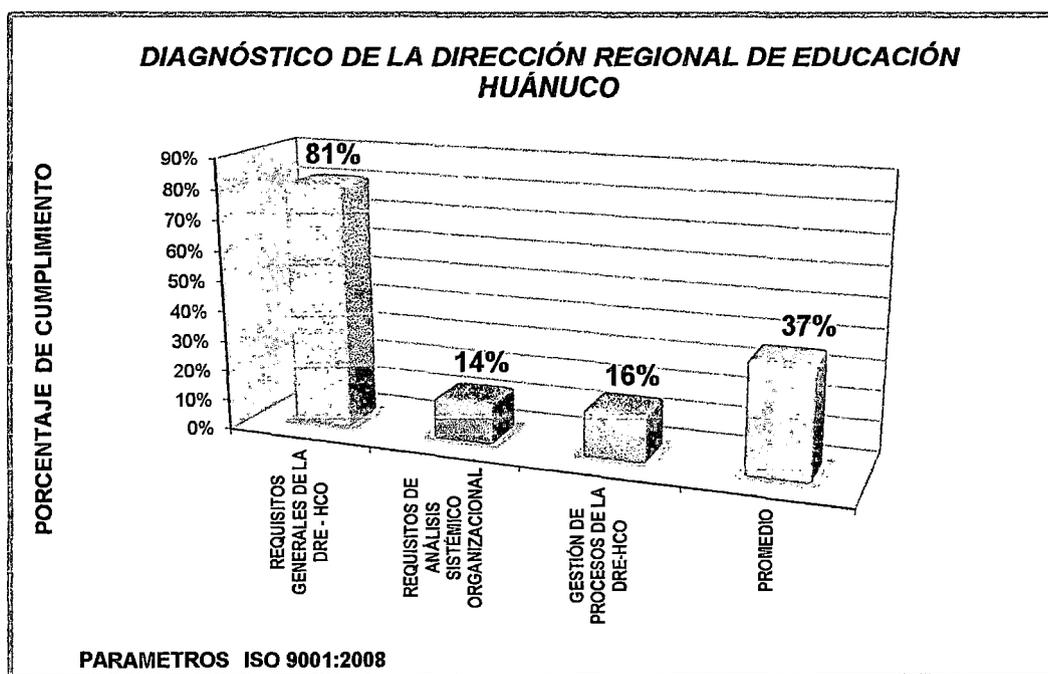
**Tabla N° 6: Herramienta para el Diagnóstico de la Dirección Regional de Educación
Huánuco (Norma ISO 9001: 2008)**

Item	REQUISITO	ENTREGABLE	S					TOTAL	OBSERVACIONES	
			NA	NO	IDEA	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO			REGISTROS DE IMPLEMENTACIÓN
1	REQUISITOS GENERALES DE LA DRE - HCO		0	0	0	1	1	2	81%	
1.1	Existen documentos que avalen la descripción y organización orgánica y funcional de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Documentos de gestión institucional						1		
1.2	Existe la finalidad, misión, visión y objetivos estratégicos en la Dirección Regional de Educación Huánuco	Plan Estratégico						1		
1.3	Cuenta con los documentos de gestión de la Dirección Regional de Educación Huánuco	MOF , ROF					1			
1.4	Cuenta con los procedimientos adecuados para la gestión en la Dirección Regional de Educación Huánuco	Manual de Procedimientos Administrativos				1				
2	ANÁLISIS SISTÉMICO ORGANIZACIONAL		0	3	1	0	0	0	14%	
2.1	Existe un estudio del análisis de entorno cercano y lejano de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Análisis de entorno organizacional			1					
2.2	Existe un modelo sistémico organizacional para el funcionamiento de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Modelo Sistémico Organizacional		1						
2.3	Cuenta con descripción detallada y suficiente del modelo sistémico organizacional de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Descripción de los sistemas del modelo		1						
2.4	Se encuentran formalizados el modelo sistémico organizacional de acuerdo a los procesos y subprocesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Formalización del modelo a los procesos		1						
3	GESTIÓN DE PROCESOS DE LA DRE-HCO		0	6	0	1	0	0	16%	
3.1	Se encuentran identificados los macroprocesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Macroprocesos				1				
3.2	Se encuentran identificado el listado de procesos y subprocesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Listado maestro de procesos		1						
3.3	Se encuentran identificados los procesos críticos de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Procesos críticos		1						
3.4	Existen los diagramas de flujo de los procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco	Diagramas de flujo de los procesos		1						
3.5	Se ha definido el objetivo, alcance, responsable, actividades, entradas, salidas, proveedores , clientes, documentos y registros de los procesos	Ficha de Procesos		1						
3.6	Se identifican y controlan los procesos y subprocesos de Dirección Regional de Educación Huánuco a través de indicadores de gestión y el seguimiento de los mismos	Ficha de indicadores de procesos		1						
3.7	Se identifica la relación del modelo sistémico organizacional, procesos e indicadores.	Relación del modelo sistémico con los procesos		1						
	PROMEDIO		0.0	3.0	0.3	0.7	0.4	0.7	37%	

Fuente: Diagnóstico – Norma ISO 9001:2008.

De acuerdo a la tabla anterior, se realizó el diagnóstico de la Dirección Regional de Educación Huánuco en tres aspectos: Requisitos generales, Análisis sistémico organizacional y Gestión de Procesos de la DRE-HCO, de acuerdo a estos aspectos se evaluó la organización y se llegó a los porcentajes que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 22: Diagnóstico de la Dirección Regional de Educación Huánuco (Norma ISO 9001: 2008)



Fuente: Tabla de Diagnóstico DRE-HCO.

El porcentaje de cumplimiento en el aspecto de Requisitos Generales de la Dirección Regional de Educación Huánuco es del 81% ya que cuenta con la documentación correspondiente para el desarrollo de la gestión integral de la organización; el segundo aspecto, cumplimiento de los requisitos de análisis sistémico organizacional es del 14%, se encuentra una deficiencia por parte de la organización, solamente se encontró el análisis organizacional y no cuenta con este aspecto en su totalidad; y en el último aspecto referente a la gestión de procesos es de 16%, solamente se encontró el Macroproceso de la Dirección

Regional de Educación Huánuco y los demás requisitos no se encuentran establecidos.

De acuerdo al diagnóstico, la Dirección Regional de Educación Huánuco contiene el 37% de efectividad como organización y ente regulador respecto a los requerimientos necesarios para su funcionamiento en el ámbito educativo, ya que se considera un porcentaje muy bajo. Es por ello, que se procederá a realizar en el transcurso de la investigación los factores que son necesarios para la estabilidad de la Dirección Regional de Educación Huánuco.

4.2. Plan de Diseño de Procesos basado en el Modelo de Sistema Viable para la Dirección Regional de Educación Huánuco

De acuerdo al diagnóstico realizado, se diseña el plan de desarrollo para realizar las fases respectivas y llegar al fin propuesto, como se muestra a continuación:

Tabla N° 7: Plan de Diseño de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco

ACTIVIDADES	DURACIÓN	MESES				
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
TESIS: "PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO"	109 días					
INGENIERÍA DEL PROYECTO DE TESIS	80 días					
EXPLORANDO LA ORGANIZACIÓN	10 días					
· Describir aspectos generales de la organización.	5 días					
· Definir el contexto de la organización.	5 días					
ANALIZANDO LA ORGANIZACIÓN	6 días					
· Sistema de Referencia	1 día					
· Análisis del entorno organizacional	2 días					
· Análisis del interno organizacional	2 días					
· Análisis problemática modelo organización.	1 día					
DEFINIENDO LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	5 días					
· Revisión de la finalidad organizacional.	3 días					
· Definición de objetivos estratégicos.	2 días					
DEFINIENDO MODELO SISTÉMICO ORGANIZACIONAL	7 días					
· Correspondencia Funcional al Modelo	1 día					
· Definición del Modelo Sistemico	5 días					
· Alinear los procesos y estrategias del modelo.	1 día					
FORMALIZANDO MODELO SISTÉMICO DE PROCESOS	52 días					
· Modelo de gestión organizacional	2 días					
· Definir la organización como sistema.	3 días					
Procesos Críticos de la Organización	15 días					
· Modelado de los procesos	20 días					
· Caracterización de los procesos	7 días					
· Ficha de Indicadores de los procesos	5 días					

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Explorando la Organización: Dirección Regional de Educación Huánuco

4.3.1. Descripción de la Organización:

- **Entidad** : Dirección Regional de Educación – Huánuco
- **Teléfono** : 062 512101 - 062 512810
- **Fax** : 062 514856
- **Página Web** : www.drehuanuco.gob.pe
- **Departamento** : Huánuco
- **Provincia** : Huánuco
- **Distrito** : Huánuco
- **Dirección** : Jr. Progreso N° 462 – Huánuco.

4.3.1.1. Stakeholders de la Organización⁴²

- **Clientes:** Población Huanuqueña, Instituciones Educativas, Docentes, Estudiantes, Directores, profesionales, Institutos Superiores, etc.
- **Proveedores:** Estado Peruano, Gobierno Regional de Huánuco (GOREHCO) a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, transferencias, ingresos por actividades directas, etc.
- **Competidores:** Otras Direcciones Regionales, etc.
- **Recursos Humanos:** Estado Peruano, Ministerio de Educación (MINEDU), etc.

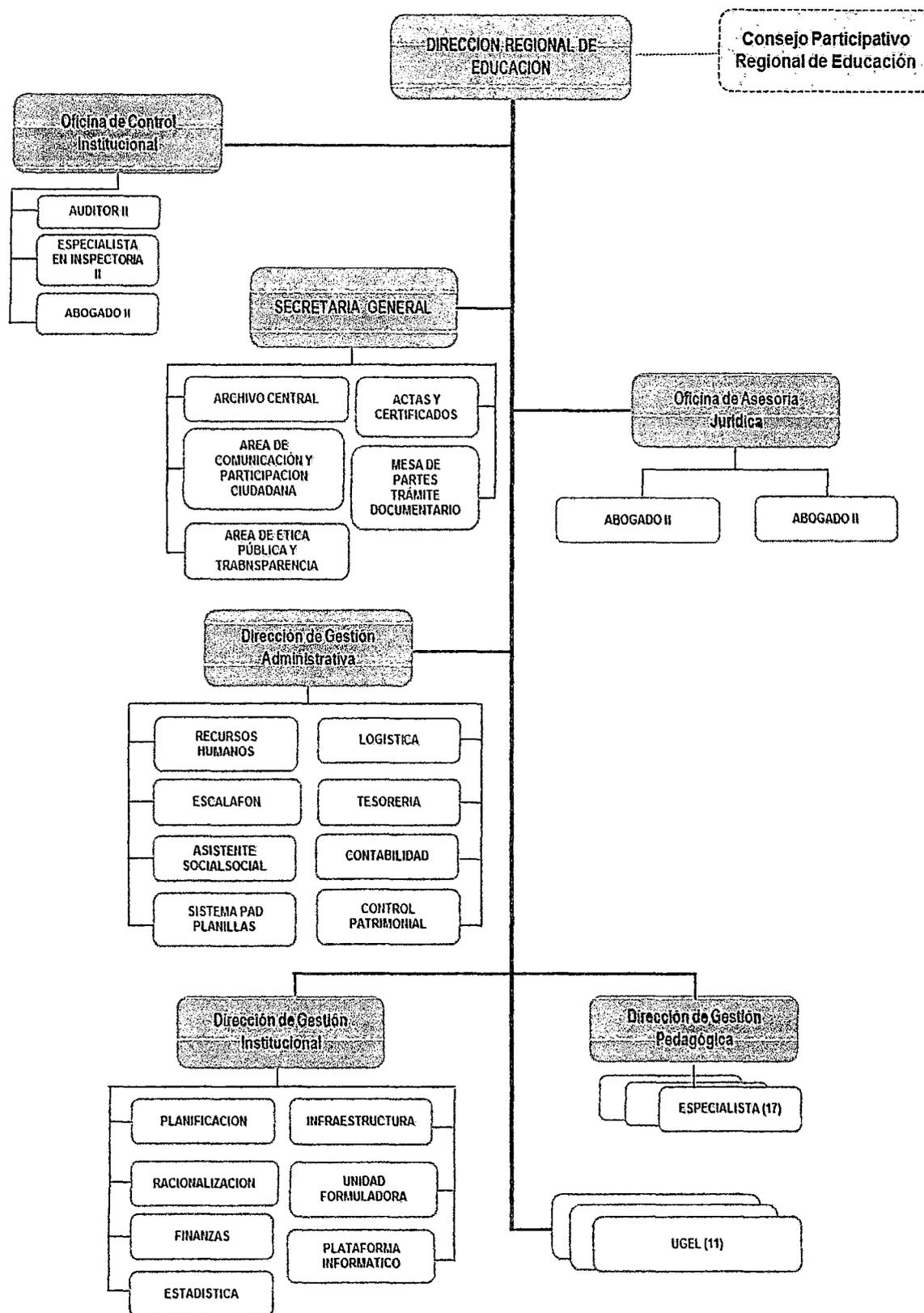
⁴² Stakeholders: son los actores involucrados o también llamados partes interesadas. Para esta etapa se les considerará a: clientes, proveedores, competidores, accionistas, Estado, asociaciones empresariales y trabajadores.

4.3.1.2. Estructura Orgánica y Funcional

La Dirección Regional de Educación de Huánuco, cuenta con la siguiente estructura orgánica interna:

- **ORGANO DE DIRECCION**
 - Dirección Regional
- **ORGANO CONSULTIVO**
 - Consejo Participativo Regional de Educación
- **ORGANOS DE LINEA**
 - Dirección de Gestión Pedagógica
 - Dirección de Gestión Institucional
- **ORGANO DE ASESORAMIENTO**
 - Oficina de Asesoría Jurídica.
- **ORGANO DE APOYO**
 - Oficina de Gestión Administrativa.
- **ORGANO DE CONTROL**
 - Oficina de Control Institucional
- **ORGANOS DESCENTRALIZADOS**
 - Unidades de Gestión Educativa Local de la región Huánuco
- **ORGANOS DE EJECUCIÓN DE BASE**
 - Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.

Gráfico N° 23: Estructura Orgánica y Funcional de la DRE-HCO



Fuente: MOF DRE-HCO

4.3.2. Definición de la Organización

4.3.2.1. Dirección Regional De Educación – Huánuco

La (DRE⁴³) Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Huánuco, como Organismo Público es un órgano desconcentrado con dependencia técnica y normativa del Ministerio de Educación, y presupuestalmente y administrativamente depende del Gobierno Regional de Huánuco a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Social comprendiendo el ámbito territorial de la Región de Huánuco.

La finalidad de la Dirección Regional de Educación de Huánuco, es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología.

La DRE asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad de su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa Local y convoca la participación de los diferentes sectores, teniendo en cuenta los planes de desarrollo regional y las características peculiares de la jurisdicción.

⁴³ DRE. Siglas de: Dirección Regional de Educación - Huánuco

4.4. Analizando la Organización

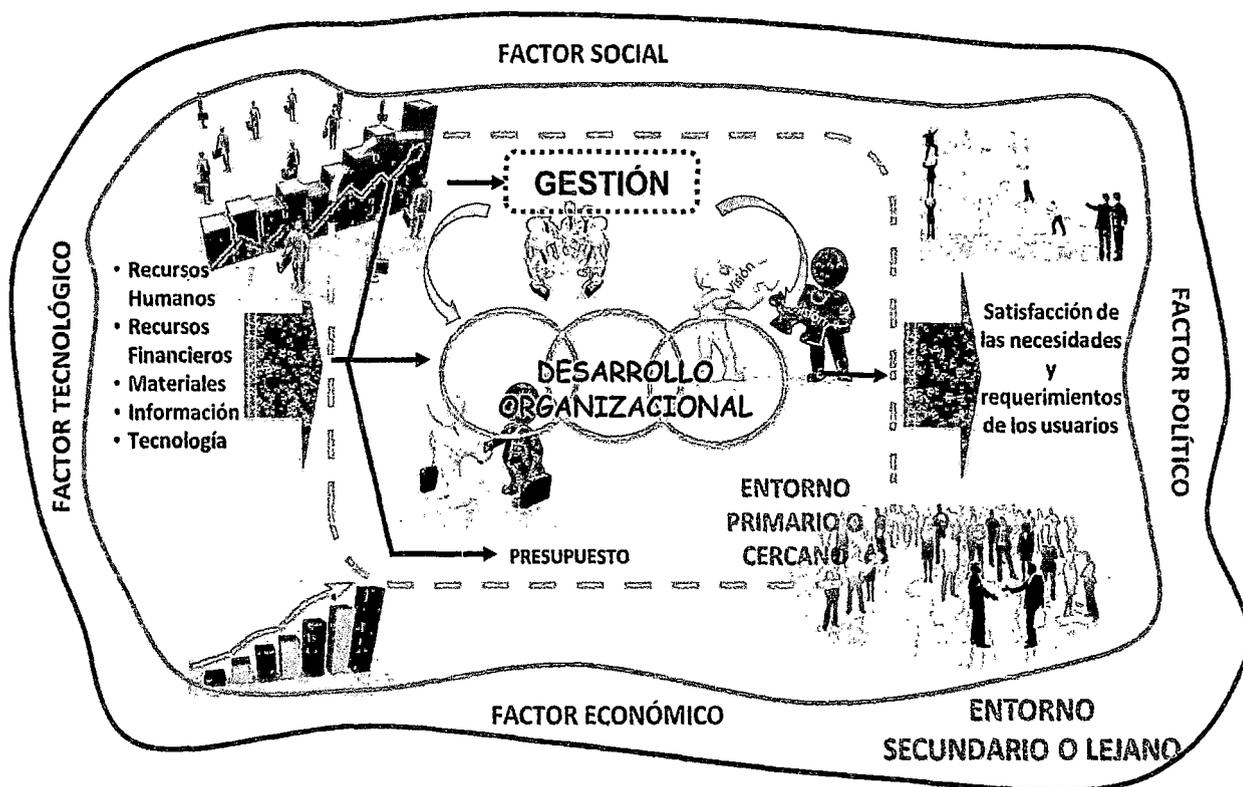
4.4.1. Sistema de Referencia

“Dirección Regional de Educación - Huánuco”.

4.4.1.1. Propósito

El propósito de la Dirección Regional de Educación es gerenciar los servicios de Educación para un óptimo y efectivo resultado.

Gráfico N° 24: Sistema de Referencia de la DRE-HCO



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Análisis del Entorno

Una organización puede existir en un entorno altamente complejo; el entorno puede ofrecer una amplia gama de oportunidades y riesgos a cualquier organización. Todo sistema está situado dentro de un cierto entorno, ya sea lejano y cercano.

4.4.2.1. Análisis del Entorno Lejano

Es aquel inaccesible por el sistema (no puede influir en él, pero es influenciada por él).

❖ Aspectos Políticos:

- **Inestabilidad política, demandas sociales que provocan disturbios en la población**

Es la sensación de la población desprotegida, por un sistema político no creíble, que no logra responder a sus demandas educativas. Por lo general, el estado de inestabilidad, paraliza el desenvolvimiento de las principales actividades educativas.

Nuestro país está entrando a una etapa de inestabilidad político social, paros por aquí, levantamientos por allá, movilizaciones, huelgas, etc.

- **Fiscalización legal: Acuerdos, permisos y convenios educativos**

El cumplimiento legal de normas, reglamentos y acuerdos nacionales y regionales relacionados a lograrse los objetivos educativos concentrados en los planes estratégicos y de políticas de desarrollo sectorial y regional, garantizando el acceso a una educación pública gratuita de calidad.

❖ Aspectos Económicos:

- **Presupuesto para los programas educativos**

El presupuesto que asigna el estado para las Regiones ha venido incrementándose al pasar los años, pero no se tiene los resultados esperados, ya que la educación cuenta ahora con mayor

presupuesto pero la calidad educativa sigue en el mismo rango. Considerándose como un riesgo, debido a que los recursos destinados a la educación peruana no han variado positivamente.

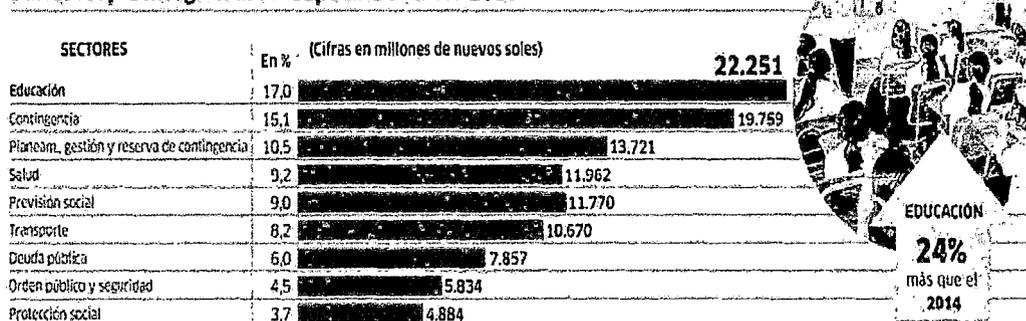
El plan de presupuesto participativo actual, buscará el aumento de la competitividad regional y local, así como la superación de la pobreza a través de mejoras sustantivas en infraestructura, nivel de educación, cobertura de salud, seguridad jurídica, establecimiento de derechos de propiedad, adecuada regulación de estándares de calidad y sanidad, entre otros.

▪ **Financiamiento presupuestal**

El presupuesto es asignado por el Gobierno Central del Perú a través del Ministerio de Educación y el Gobierno Regional, y es de esa manera que se distribuye dicho presupuesto a todas los programas educativos, direcciones y ugeles.

Gráfico N° 25: Presupuesto estimado para el 2015

Sectores que integran el Presupuesto Público 2015



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

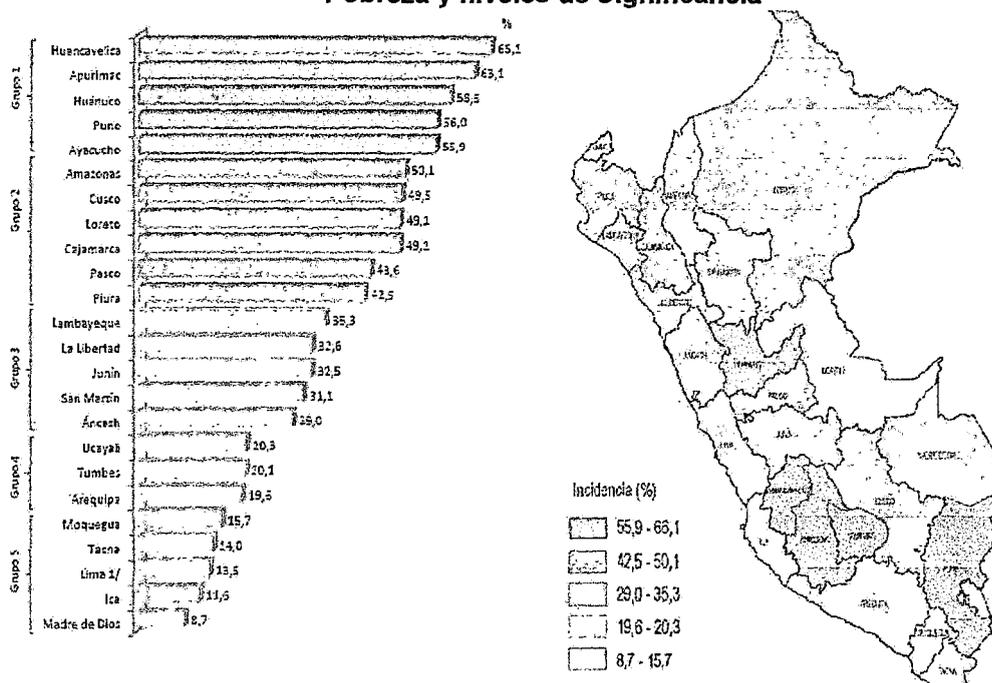
❖ **Aspectos Sociales:**

▪ **Incremento poblacional, extrema pobreza e índice de desempleo**

El departamento de Huánuco, cuenta con una población de 847,714 habitantes, considerado según el INEI en el grupo de menos

crecimiento con una tasa de 1.73% de crecimiento anual⁴⁴. Y es uno de los departamentos más pobres del país, considerado en el veintidosavo puesto con un 58.5% de incidencia de pobreza y presentando un 31% de desnutrición crónica infantil⁴⁵.

Gráfico N° 26: Agrupación de Departamentos según incidencia de Pobreza y niveles de Significancia



Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares Anual 2011.

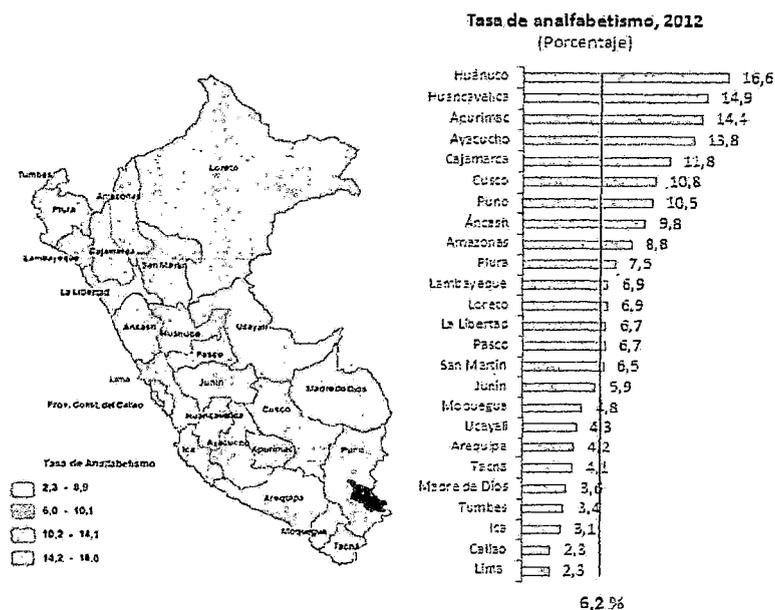
▪ Analfabetismo

El departamento de Huánuco es uno de los departamentos más analfabetos del país, por la carencia del sector educación al abordar el ámbito en jurisdicción, y según el INEI - 2012: está considerado en el veinticuatroavo puesto con un 16.6% de tasa de analfabetismo, que sobrepasa el promedio nacional que es el 6.2% de tasa de analfabetismo.

⁴⁴ Instituto Nacional de Estadística (2015). Censos Nacionales 2011: Información Demográfica 2011 por Departamentos.

⁴⁵ CAD Ciudadanos al día, según información del INEI 2010, desde: www.ciudadanosaldia.org

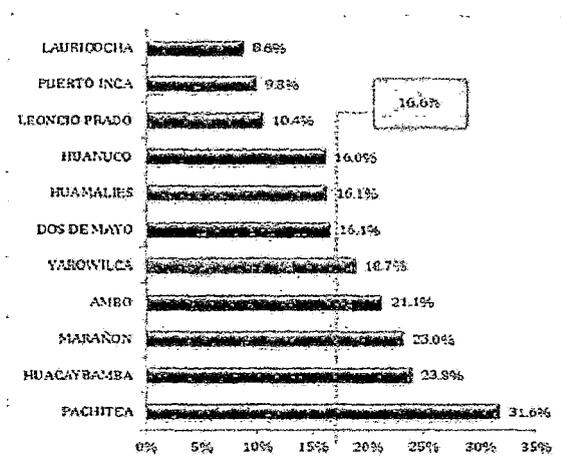
Gráfico N° 27: Analfabetismo en los Departamentos del Perú



Fuente: INEI – ENAHO.

En el ámbito de jurisdicción de Huánuco, según el INEI, la provincia de Pachitea está considerado en el primer lugar de analfabetismo con un 31.6% de tasa de analfabetismo, seguido por Huacaybamba con un 23.8%, Huánuco con 16.0%; y el más bajo es Lauricocha con 8.6% de tasa de analfabetismo⁴⁶.

Gráfico N° 28: Analfabetismo en el Departamento de Huánuco



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2010 – INEI

⁴⁶ INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censo Nacional de Población y Vivienda 2010. Información por Departamentos.

❖ Aspectos Tecnológicos:

▪ Auge del internet y desarrollo tecnológico creciente

El acceso a este medio está aumentando exponencialmente como factor de éxito ya que facilita el trabajo, aumentando productividad y eficiencia.

Las instituciones educativas públicas y privadas en la actualidad, deben adecuarse a los cambios acelerados en la tecnología e informática, para así poder combatir el desarrollo productivo en el ámbito de la educación.

4.4.2.2. Análisis del Entorno Cercano

El entorno primario o cercano es aquel accesible por el sistema que puede influir en él y ser influenciado por éste. Está conformado por las entidades o factores que interactúan de manera directa con el sistema organizacional.

❖ Grupo de Usuarios o Clientes:

Son los factores relacionados con quienes hacen uso del producto o servicio que ofrece el sistema organizacional. Los clientes pueden ser personas naturales o jurídicas. La permanencia o desarrollo del sistema organizacional en gran medida, es consecuencia del comportamiento que adopten los clientes. Por eso es de vital importancia que el producto o servicio satisfaga las necesidades que ellos tienen.

La Dirección Regional de Educación – Huánuco, cuenta como clientes a la población de Huánuco. Dicho servicio llega:

- Ciudadanos huanuqueños en general
- Instituciones Educativas
- Directores de las II.EE.
- Estudiantes de las II.EE.
- Docentes de las II.EE.
- Institutos Pedagógicos Superiores.
- Profesionales.

❖ **Proveedores:**

Son entes que proporcionan a la institución los insumos, maquinarias, tecnología, dinero o financiación, información o cualquier tipo de entrada que necesita el sistema.

▪ **Proveedores Financieros:**

Son entidades que financian a la DRE-Huánuco el presupuesto para su ejecución:

Tabla N° 8: Proveedores Financieros

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PROVEEDORES
Recursos Ordinarios	<input type="checkbox"/> Estado Peruano. <input type="checkbox"/> Gobierno Regional.
Recursos Determinados	<input type="checkbox"/> Donaciones. <input type="checkbox"/> Transferencias.
Recursos Directamente Recaudados	<input type="checkbox"/> Ingresos por actividades directas

Fuente: Elaboración Propia

▪ **Proveedores de Bienes y Servicios:**

Son los proveedores que suministran de productos tangibles o brindan servicios a la institución. La DRE-HCO tiene como proveedor directo al Gobierno Regional.

Tabla N° 9: Proveedores de Bienes y Servicios

CLASIFICACIÓN	DETALLE
BIENES	<input type="checkbox"/> Equipos, materiales y repuestos <ul style="list-style-type: none"> • Construcción (materiales de ferretería y mantenimiento) • Oficina (equipos de cómputo, impresoras, materiales y útiles de escritorio). <input type="checkbox"/> Muebles <ul style="list-style-type: none"> • Para computadoras, oficinas, laboratorios, etc.
SERVICIOS	<input type="checkbox"/> Servicios de transporte, publicidad y espacios periodísticos, mantenimiento y elaboración de proyectos.

Fuente: Elaboración Propia

❖ **Competidores:**

Estos factores se relacionan con las organizaciones que comparten o tienen el objetivo de compartir el mercado de consumo. Se puede decir que son competidores los que se disputan los clientes existentes. En el caso de la DRE-HCO, se dividen en 11 Ugeles: Ugel Huánuco, Ambo, Dos de Mayo, Huamalíes, Leoncio Prado, Marañón, Huacaybamba, Pachitea, Puerto Inca, Lauricocha y Yarowilca, que se encargan de cada Provincia del Departamento de Huánuco.

Gráfico N° 29: Departamento de Huánuco - Provincias



Fuente: MOF-GOREHCO.

4.4.3. Análisis del Intorno

4.4.3.1. Aspectos de Talento Humano

❖ **Ineficiente gestión del capital humano:**

La ausencia de una política de motivación, recompensa del personal y falta de liderazgo hace que alguno de ellos no se sientan realizados y no se identifiquen con la organización.

❖ **Capacitación constante al personal:**

La falta de capacitaciones y actualizaciones a los cambios del entorno, debilitan el capital humano de la Dirección Regional de Educación – Huánuco, para un mejor desempeño en sus funciones, más que todo, al no actualizarse en el ámbito tecnológico.

4.4.3.2. Aspecto de Procesos Internos

❖ **Carencia de Gestión enfocado a procesos:**

La Dirección Regional de Educación – Huánuco, se basa en el funcionamiento de la organización de forma tradicional, el cual no le permite gestionar sus estrategias y recursos adecuadamente, ocasionando constantemente la insatisfacción de sus usuarios, debido a que no cuenta con mecanismos y herramientas de adaptación y la ausencia de una visión integradora, el cual, no le permite dar una orientación viable a la organización, por no poder definir estrategias efectivas y gestionar armonizadamente sus procesos, que le permitan reorientar el accionar de toda la organización de manera integral, basándose esencialmente en el trabajo en equipo integrados para la ejecución de los procesos.

❖ **Abastecimiento de suministros:**

La DRE-HCO, cuenta con el abastecimiento directo del Gobierno Regional, financiado por el Estado Peruano, ya que se cuentan con planes y mejoras en la calidad de la educación peruana y se encuentra en proceso.

4.4.3.3. Aspectos de Control

❖ **Carencia de un Sistema de Información Integrado:**

La DRE-HCO carece de un sistema de información que integre las Unidades Estratégicas, coherentes y operativas, de manera que se pueda procesar armonizadamente la información, que garantice una toma óptima de decisión al usuario.

❖ **Cuenta con Herramientas de Gestión SIAGIE:**

La DRE-HCO cuenta con el aplicativo informático SIAGIE⁴⁷, que es un instrumento de carácter oficial que el MINEDU pone a disposición de las instituciones educativas para apoyar la administración de la información relacionada a la matrícula, asistencia y evaluación de estudiantes. Fomentado así el avance tecnológico en docentes de las II.EE.

4.4.3.4. Aspectos Financieros

❖ **Carencia de Formulación de Proyectos de Inversión:**

La DRE-HCO no cuenta con personal especializado en elaboración de proyectos para implementar la Unidad de proyectos de inversión de la organización, por lo cual es necesario e indispensable la formulación

⁴⁷ SIAGIE: Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa.

de proyectos en la organización y el análisis del efecto que produciría la realización de éstos.

❖ **Planificación oportuna del Presupuesto:**

La DRE-HCO planifica el presupuesto de manera oportuna, mensual y anual, en coordinación con las demás unidades, según prioridades establecidas, para el funcionamiento de la organización.

4.4.4. Análisis de la Problemática de Modelo de la Organización

Actualmente, el funcionamiento organizacional de la Dirección Regional de Educación – Huánuco, se encuentra regida de manera tradicional y lo realiza con un desorden organizacional, debido a que carece de mecanismos de adaptación e interacción con su entorno e intorno, conllevándole a múltiples consecuencias.

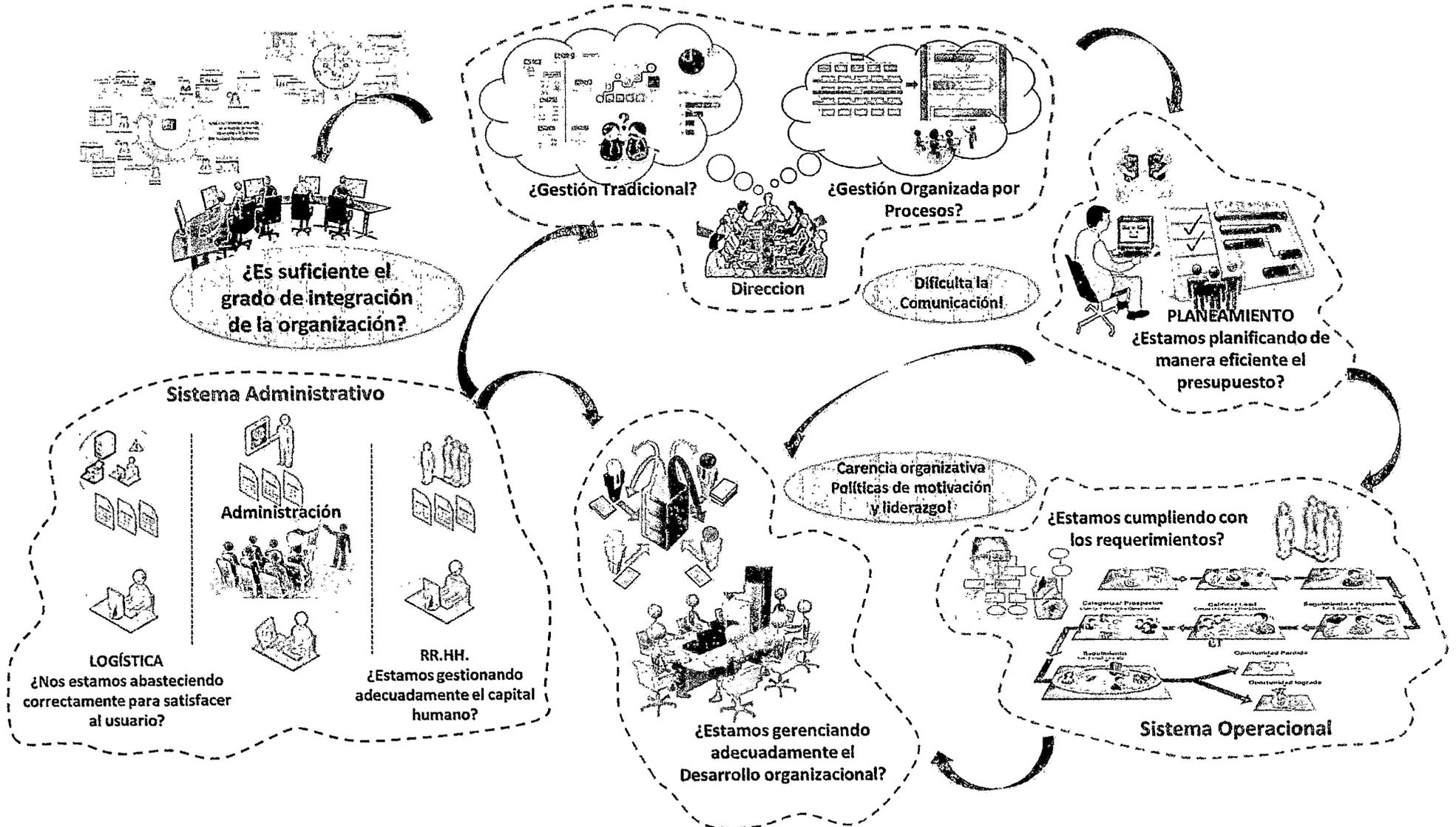
El modelo vigente que presenta, las decisiones las toma la Directora Regional de Educación y subyace en orden jerárquico la Dirección de Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa, las cuales distribuyen el trabajo organizacional dividido, por un lado, la parte administrativa que gestiona los recursos sin un eficiente control adecuado de los requerimientos a satisfacer, y por otro lado, la parte operativa en un marco más ordenado internamente que realiza los trabajos de atención al usuario, pero en ello, no hay una gestión eficiente con los proveedores y su flujo de acción.

Además, el modelo se presenta de forma desagregada, careciendo de políticas de motivación, falta de liderazgo, ocasionando que cada trabajador se concentre en la tarea que tiene asignada, siguiendo las instrucciones y especificaciones recibidas pero con poca información con relación al

resultado final de su trabajo. Estos aspectos, ha conllevado a que alguno de ellos no se sientan realizados y no se puedan identificar con la organización.

Por otro lado, el modelo vigente ha permitido la existencia de una serie de limitaciones en lo que es y lo que hace la organización, propiciando que cada área organizativa luche por separado, dificultando la interrelación y comunicación en su gestión de sus actividades y recursos, afectando a la satisfacción de sus clientes internos, externos y al logro de mejores resultados.

Gráfico N° 30: Situación Problemática de Modelo de la DRE - HCO



4.5. Definiendo la Estrategia Organizacional

4.5.1. Finalidad de la Dirección Regional de Educación Huánuco

4.5.1.1. Misión

La misión de la Dirección Regional de Educación Huánuco⁴⁸ es la siguiente:

Promover el desarrollo competitivo y sostenible de la actividad educativa en concordancia con la política nacional, regional y local, impulsando la calidad educativa con enfoque curricular internacional en forma gradual, para mejorar la calidad de vida del poblador rural.

4.5.1.2. Visión

La visión de la Dirección Regional de Educación Huánuco⁴⁹, planteado acorde a los actuales factores del entorno, es la siguiente:

Generar una educación accesible, equitativa, humanista, integral, sostenible y de calidad de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos saludables con autoestima, líderes, emprendedores, asertivos, democráticos, críticos, competitivos, que valoran y se identifican con su cultura y lengua, utilizando adecuadamente los recursos y adelantos científico-tecnológicos en el desarrollo de la Región.

4.5.1.3. Funciones de la DRE-HCO⁵⁰

La DRE – HCO, tiene las siguientes funciones:

⁴⁸ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Educación – Huánuco.

⁴⁹ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Educación – Huánuco.

⁵⁰ Portal del Estado Peruano: Dirección Regional de Educación Hco. adquirida el 04 de marzo 2015, desde http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=14163

- Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.
- Autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Locales, el funcionamiento de las Instituciones educativas pública y privadas.
- Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Locales.
- Identificar prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito, y gestionar su financiamiento.
- Incentivar la creación de Centro de Recursos Educativos y Tecnológicos que contribuyan a mejorar los aprendizajes en los centros y programas educativos.
- Suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación de la comunidad nacional e internacional que sirvan el mejoramiento de la calidad educativa en la región, de acuerdo a las normas establecidas sobre la materia.

4.5.2. Definición de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines a seguir para cumplir la finalidad organizacional a partir de líneas estratégicas de la organización.

4.5.2.1. Objetivos Estratégicos de la DRE – HCO⁵¹

La DRE – HCO, tiene los siguientes objetivos estratégicos:

⁵¹Dirección Regional de Educación Huánuco. Proyecto Educativo Regional Huánuco 2010-2021.2009; p.72.

Tabla N° 10: Objetivos Estratégicos DRE - HCO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>O1. LOGRAR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD ACORDE A NUESTRA REGIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar un currículo abierto, diversificable y articulado entre niveles, que responda a las necesidades de los estudiantes y la realidad de nuestra Región. ✓ Contar con ambientes de infraestructura adecuados y equipamiento que favorezcan los procesos de aprendizaje. ✓ Mejorar la planificación y gestión descentralizada, que respondan con eficiencia a las necesidades de las instituciones y comunidades educativas. ✓ Asegurar la participación ciudadana y establecer los niveles de responsabilidad de cada actor social en los procesos de gestión educativa y evaluación de resultados. ✓ Establecer un sistema Regional de monitoreo de los procesos y evaluación del logro de los aprendizajes básicos a partir de estándares de calidad nacional y regional.
<p>O2. BRINDAR UNA EDUCACIÓN BÁSICA CON EQUIDAD EDUCATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la convivencia democrática en niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas, fundamentada en un enfoque de género, intercultural y de derechos humanos. ✓ Promover y asegurar el acceso, permanencia y término de una educación básica de calidad a niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas en áreas urbanas y rurales que estudian en condiciones de pobreza y extrema pobreza.
<p>O3. AMPLIAR Y MEJORAR LA COBERTURA DE EDUCACIÓN DE CALIDAD EN EL NIVEL INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar y mejorar la atención integral y oportuna de niñas y niños menores de 3 años. ✓ Ampliar y mejorar gradualmente la atención integral y oportuna de la educación de niñas, niños de 3 hasta los 5 años, a través de la provisión de servicios integrales de calidad. ✓ Promover entornos saludables a familias, comunidades, centros y programas de educación inicial, primaria y secundaria que contribuyan oportunamente al desarrollo integral de la Región. ✓ Ampliar y contribuir al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la formación integral de los alumnos de educación primaria con énfasis en el desarrollo de habilidades básicas de lectura y escritura, manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación, de operaciones aritméticas y resolución de problemas, que le sirvan para su vida cotidiana y constituyan el cimiento necesario para futuros aprendizajes ✓ Fortalecer la capacidad de las y los docentes para diversificar el currículo que responda a la realidad y necesidades locales y en función a demandas y características de las niñas y niños. ✓ Lograr que los alumnos accedan a una educación secundaria de calidad y que concluyan alcanzando una formación integral, que apunte hacia la consecución de logros básicos de aprendizaje y articulado entre los diferentes niveles de educación.
<p>O4. REDUCIR LA BRECHA DE ANALFABETISMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar un proceso de alfabetización de calidad con equidad, en el marco de una educación permanente de jóvenes y adultos.
<p>O5. FORMAR PROFESIONALES BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la calidad de la formación laboral, de acuerdo a los requerimientos del sector productivo, el desarrollo regional y nacional, y las necesidades de inserción laboral de la población económicamente activa del país.

O6. BUSCAR EL INCREMENTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR	✓ Solicitar el incremento progresivo de la asignación presupuestal para el sector, de manera que se asegure una inversión por estudiante, en todos los niveles y modalidades que permita el logro de una educación de calidad.
--	--

Fuente: PER Huánuco 2010-2021.

4.6. Definiendo Modelo Sistémico Organizacional

4.6.1. Correspondencia Funcional Modelo Sistémico Organizacional de la Dirección Regional de Educación Huánuco

Muestra el flujo de información relacionado en cada sistema funcional, que es necesario en los diferentes niveles; mostrándose, así la pertinencia de emplear el modelo sistémico organizacional a tener mejor visualización de las complejas interrelaciones que la integra.

Tabla N° 11: Correspondencia Modelo Sistema Funcional a Sistémico DRE-HCO

MODELO SISTEMICO	SISTEMA FUNCIONAL	SUBSISTEMA FUNCIONAL	DUÑO FUNCIONAL	FUNCIONES RELACIONADAS PRINCIPALES	PROCESO IDENTIFICADO	PROPÓSITO
S1 : Operativos	Sistema Operacional	Desarrollo de las II.EE.	<i>Dirección de Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Dirigir, coordinar, monitorear y controlar el proceso de gestión pedagógica en el desarrollo de las instituciones educativas y su desarrollo a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO DE LAS II.EE. • CURRÍCULA REGIONAL DIVERSIFICADA • MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS. • DESARROLLO DOCENTE EN LA REGIÓN. 	Asesorar, orientar, investigar, adecuar, experimentar, validar, monitorear, supervisar y evaluar las acciones educativas, que se desarrollan en las II.EE. del ámbito regional.
		Currícula Regional Diversificada	<i>Área Asistencial Técnica Pedagógica</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseñar, programar, proponer y experimentar sistemas de evaluación curricular como métodos y estrategias pedagógicas apropiadas a la realidad regional. 		
		Materiales y Recursos Educativos	<i>Área de Infraestructura y Equipamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Programar y realizar estudios de diagnóstico e investigación estadística para detectar las necesidades en las instituciones educativas. 		

		Desarrollo Docente en la Región	<i>Área de Formación Profesional Técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, coordinar y proponer métodos, estrategias sobre os procedimientos técnicos e instrumentos al mejoramiento del servicio educativo. 		
			<i>Auxiliar de Gestión Pedagógica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y gestionar las mejoras del desarrollo docente en la región. 		
S2 : Coordinación		Coordinación Local	<i>Auxiliar Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar las actividades de información administrativa que garanticen el logro de los objetivos establecidos y encamine el fortalecimiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICACIÓN INTERNA. 	A nivel de funcionamiento, redunda y se repite en los procedimientos de cohesión
S3 : Cohesión	Sistema Administración	Gestión Recursos	<i>Director de Gestión Administrativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y reclutar personal requerido para el proceso productivo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DEL PERSONAL. • GESTIÓN TECNOLÓGICA. • GESTIÓN COMPRA. • GESTIÓN FINANCIERA. • GESTIÓN MEJORA DE CALIDAD. 	Administrar los requerimientos del personal, la gestión de recursos financieros, equipamiento e infraestructura; controlando y garantizando el cumplimiento de los procedimientos administrativos.
			<i>Área de Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendido por los Equipos de Movimiento de Personal, Escalafón, Planillas y Bienestar Social: • Participan en las comisiones de procesos administrativos, administrativo disciplinario, selección y capacitación de personal, reasignaciones y otros. • Organiza, dirige y controla el proceso de registro en las fichas escalafonarias y lleva el archivo en fichas personas del personal de la organización. • Dirige, orienta y supervisa las actividades el equipo de planillas relacionadas al Sistema Único de Planillas. • Elaboran, desarrollan, ejecutan, orientan y supervisan el Plan de Bienestar Social para los trabajadores de la Sede DRE-HCO. 		

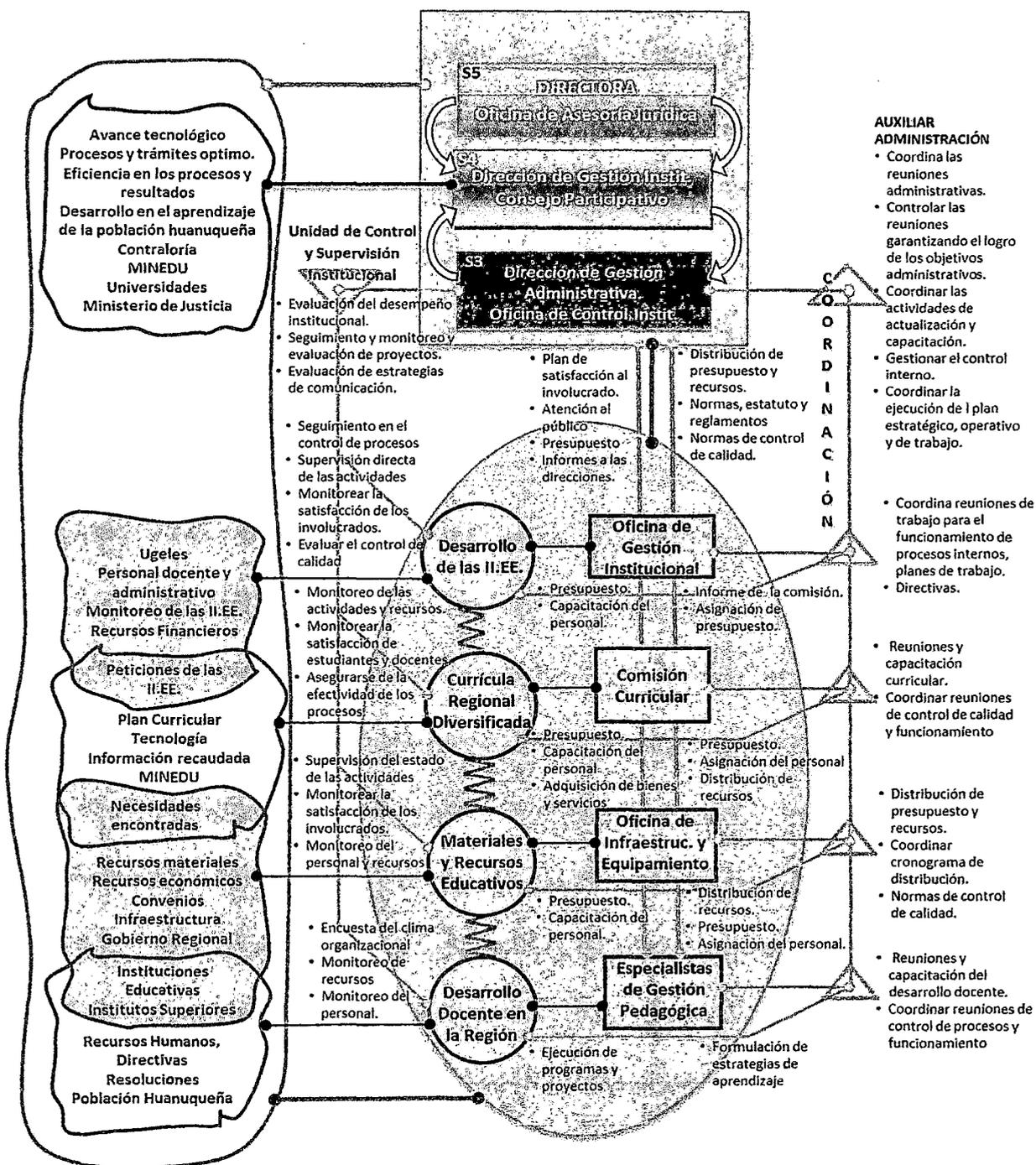
			<i>Área de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Comprendido por el Equipo de Abastecimiento, Tesorería y Contabilidad: •Coordina, consolida y reajusta los cuadros de necesidades de la DRE-HCO y de los programas para las II.EE., como el presupuesto de compras, bienes inmuebles, reparaciones, etc. •Elaborar, mantener efectuar y elaborar la actualización del Libro de Caja y remitir los documentos de gastos e ingresos. •Elaborar y formular las notas de contabilidad y presupuestos de ingresos y egresos. 		
S3* : Control		Control Institucional (Mejora de Calidad)	<i>Auxiliar de Control Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecutar las actividades de control a los actos y operaciones en la entidad. 		
S4 : Inteligencia	Sistema Planificación	Coordinación Gerencial	<i>Dirección de Control Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Tiene la función de ejercer el control gubernamental en el ámbito de la DRE-HCO, de acuerdo a los lineamientos y políticas emitidas por el ente técnico rector del sistema Nacional de Control. 	<ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN RELACIONAL • PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 	<p>Gestionar y canalizar los requisitos del entorno a incrementar la participación de la organización.</p>
		<i>Consejo Participativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Órgano de coordinación de la DRE-HCO, que canaliza la participación de la sociedad civil en la gestión educativa del gobierno regional mediante su intervención democrática en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional. 			

S5 : Política	Dirección General	<i>Oficina de Asesoría Jurídica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de emitir la opinión legal y asesorar a la Dirección Regional en asuntos jurídicos. 	• GESTIÓN DIRECCION	Establecer, definir y revisar el cumplimiento de políticas y requisitos del sistema, a través de decisiones y orientaciones oportunas a desarrollo de la organización.
		<i>Director</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir y orientar el desarrollo las acciones educativas, culturales, recreacionales y deportivas, dentro del ámbito regional. • Dirigir, ejecutar y supervisar la política educativa, cultural, deportiva y recreacional en armonía con los planes de desarrollo Regional. 		

4.6.2. Modelo Sistémico Organizacional de la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO.

Releva y define los requisitos estructurales en el marco armonioso por excelencia, referente al Modelo Sistémico Organizacional; el cual contempla un funcionamiento organizacional viable mediante un modelo integral e inteligente a los cambios del entorno.

Gráfico N° 31: Modelo Sistémico Organizacional de la DRE-HCO



Fuente: Elaboración Propia

4.6.2.1. Subsistema Misional – Operativo

Está conformado por los procesos misionales – operativos, los cuales son recursivos e interactúan con su entorno produciendo los resultados; los procesos operativos que realiza actualmente la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN – HUÁNUCO son:

A. Proceso Desarrollo de las II. EE.

❖ Interacción con el Entorno:

✓ Del entorno a la Unidad de Desarrollo de las II.EE.:

Atenuador de la Variedad:

- Necesidades y requerimientos de las II.EE.
- Mejora en el sistema de comunicación.
- Disminución de tiempo de respuesta a las peticiones.
- Integración del personal docente.
- Mejora en la prestación de servicios.
- Quejas y reclamos de las II.EE.

✓ De la Unidad de Desarrollo de las II.EE. al entorno:

Amplificador de la Variedad:

- Efectividad administrativa.
- Proyectos interinstitucionales.
- Evaluación de necesidades educativas.
- Motivación del personal de las II.EE.
- Satisfacción de peticiones y reclamos de las II.EE.

❖ Interacciones con la Gestión Local

- ✓ La Unidad de Desarrollo de las II.EE. en coordinación con la Oficina de Gestión Pedagógica, gestiona la manera de cómo se va llevarse a cabo las actividades de desarrollo y las

estrategias necesarias para mejorar eficazmente el cumplimiento de los requerimientos y los servicios educativos de las II.EE.

❖ **Interacciones con la Unidad de Currícula Regional Diversificada**

- ✓ La Unidad de Desarrollo de las II.EE. coordina con la Unidad de Currícula Regional Diversificada, para evaluar el grado de cumplimiento y necesidades que se requiere en estos dos procesos interrelacionados.

B. Proceso Currícula Regional Diversificada

❖ **Interacción con el Entorno:**

- ✓ **Del entorno a la Unidad de Currícula Regional Diversificada:**

Atenuador de la Variedad:

- Mejora en el sistema tecnológico.
- Integración del plan curricular en las II.EE.
- Orientación a los docentes en la currícula.
- Necesidades y requerimientos del estudiante.

- ✓ **De la Unidad de Currícula Regional Diversificada al entorno:**

Amplificador de la Variedad:

- Efectividad del Diseño Curricular Regional.
- Cumplimiento de la efectividad educativa.

- Evaluación de necesidades educativas.
- Planes de financiamiento para el desarrollo curricular.

❖ **Interacciones con la Gestión Local**

- ✓ La Unidad de Currícula Regional Diversificada en coordinación con la Comisión Curricular, gestiona la manera de evaluar y plantear las mejoras de las actividades curriculares de acuerdo a las necesidades planteadas.

❖ **Interacciones con la Unidad de Proceso de Materiales y Recursos Educativos:**

- ✓ La Unidad de Currícula Regional Diversificada coordina con la Unidad de Materiales y Recursos Educativos, para evaluar el grado de cumplimiento y necesidades que se requiere en estos dos procesos interrelacionados.

C. Proceso Gestión de Materiales y Recursos Educativos

❖ **Interacción con el Entorno:**

- ✓ **Del entorno a la Unidad de Materiales y Recursos Educativos:**

Atenuador de la Variedad:

- Disponibilidad de materiales y recursos para las II.EE.
- Mejora en la tecnología educativa.
- Control en el equipamiento e infraestructura.
- Quejas y reclamos de equipamiento de materiales y recursos educativos,

- ✓ **De la Unidad de Materiales y Recursos Educativos al entorno:**

Amplificador de la Variedad:

- Efectividad administrativa de materiales y recursos.
- Planes de financiamiento para el desarrollo educativo.
- Cumplimiento de la planificación y supervisión de recursos educativa.
- Satisfacción de los reclamos de los materiales y recursos educativos.

❖ **Interacciones con la Gestión Local**

- ✓ La Unidad de Materiales y Recursos Educativos en coordinación con la Oficina de Infraestructura y Equipamiento, gestiona la manera de cómo se va llevarse a cabo las actividades de gestión de materiales y recursos de acuerdo a las necesidades presentadas y evaluadas en cada caso.

❖ **Interacciones con la Unidad de Proceso Desarrollo Docente en la Región**

- ✓ La Unidad de Gestión de Materiales y Recursos coordina con la Unidad de Desarrollo Docente en la Región, para evaluar el grado de cumplimiento y necesidades que se requiere en estos dos procesos interrelacionados, para la satisfacción y mejora de los procesos.

D. Proceso Desarrollo Docente en la Región.

❖ **Interacción con el Entorno:**

- ✓ **Del entorno a la Unidad de Desarrollo Docente en la Región:**

Atenuador de la Variedad:

- Integración del personal docente.
- Identificación y compromiso con el desarrollo educativo.
- Mejora en la tecnología educativa.
- Motivación docente para la prestación de servicios.
- Quejas y reclamos de docentes.

- ✓ **De la Unidad de Desarrollo Docente en la Región al entorno:**

Amplificador de la Variedad:

- Formación integral docente.
- Planes para mejorar el rendimiento académico.
- Registro de resultados de motivación docente.
- Evaluación del desempeño docente en la región.
- Evaluación de actividades para la satisfacción docente en la región.

❖ **Interacciones con la Gestión Local**

- ✓ La Unidad de Desarrollo Docente en la Región en coordinación con los Especialistas de Gestión Pedagógica, gestiona la manera de cómo se va llevarse a cabo las actividades de

desarrollo regional a nivel docente, de acuerdo a las necesidades presentadas y evaluadas en cada caso.

❖ **Interacciones con la Unidad de Proceso Desarrollo de las Instituciones Educativas.**

- ✓ La Unidad de Desarrollo Docente en la Región coordina con la Unidad de Desarrollo de las II.EE., para evaluar el grado de cumplimiento y necesidades que se requiere en estos dos procesos interrelacionados, para la satisfacción y mejora de los procesos; ya que estos dos procesos van de la mano para lograr una satisfacción a nivel regional.

4.6.2.2. Subsistema Coordinación

Es el encargado de coordinar y distribuir información detallada a Administración, Gestión de Recursos (Gestión de personal, tecnológica, compra, financiera, contable), que es generada en la interdependencia de las actividades misionales (Desarrollo de las II.EE., Currícula Regional Diversificada, Materiales y Recursos Educativos y Desarrollo Docente en la Región) y su interrelación con su entorno; lo cual sirve para neutralizar las oscilaciones del sistema, como se describe:

El subsistema Coordinación está concluido por los centros reguladores que vienen a ser los mecanismos que ayudan al paso de la información o a la resolución de conflictos, éstos son:

- ❖ **Centro Regulador de la DRE – HCO (Auxiliar Administración)**
 - Coordina las reuniones administrativas.
 - Controlar las reuniones garantizando el logro de los objetivos administrativos.

- Coordinar las actividades de actualización y capacitación.
- Gestionar el control interno.
- Coordinar la ejecución del plan estratégico, operativo y de trabajo.

❖ **Centros Reguladores locales de la DRE – HCO.**

✓ **Para el Desarrollo de las II.EE.:**

- Coordina reuniones de trabajo para el funcionamiento de procesos internos, planes de trabajo.
- Directivas.

✓ **Proceso Currícula Regional Diversificada:**

- Reuniones y capacitación curricular.
- Coordinar reuniones de control de calidad y funcionamiento.

✓ **Proceso Materiales y Recursos Educativos:**

- Distribución de presupuesto y recursos.
- Coordinar cronograma de distribución.
- Normas de control de calidad.

✓ **Proceso Desarrollo Docente en la Región:**

- Reuniones y capacitación del desarrollo docente.
- Coordinar reuniones de control de procesos y funcionamiento.

4.6.2.3. Subsistema Optimización, Sinergia y Cohesión

Es el encargado de organizar, coordinar, controlar y supervisar las actividades internas de la DRE – HCO, buscando la sinergia de los recursos y monitoreando el comportamiento del sistema para optimizar el funcionamiento de las actividades misionales.

Este subsistema es el mecanismo a través del cual las direcciones locales se comunican con administración y gestión de recursos; estos mecanismos de administración y variedad se pueden identificar como los canales de: Responsabilidad, Negociación de recursos e intervención organizacional; entre estas instancias debe haber un diálogo y unos flujos de información permanente, y se refiere a aspectos muy sintéticos de las actividades misionales.

4.6.2.4. Subsistema Monitoreo y Control

Es el encargado de monitorear y supervisar de manera sorpresiva y esporádica las actividades misionales de la DRE – HCO; la cual supervisa la Unidad de Control y Supervisión Institucional, con objetivo de recoger información directamente de la fuente de donde se produce, para garantizar su calidad y mejora, estos son:

❖ Unidad de Control y Supervisión Institucional

- Evaluación del desempeño institucional.
- Seguimiento y monitoreo y evaluación de proyectos.
- Evaluación de estrategias de comunicación.

❖ Para el Desarrollo de las II.EE.:

- Asegurarse el cumplimiento de los procesos

- Supervisión directa de las actividades
- Monitorear la satisfacción de los involucrados.
- Evaluar el control de calidad.

❖ **Para la Currícula Regional Diversificada:**

- Monitoreo de las actividades y recursos.
- Monitorear la satisfacción de estudiantes y docentes.
- Asegurarse de la efectividad de los procesos

❖ **Para los Materiales y Recursos Educativos:**

- Supervisión del estado de las actividades
- Monitorear la satisfacción de los involucrados.
- Monitoreo del personal y recursos

❖ **Para el Desarrollo Docente en la Región:**

- Encuesta del clima organizacional
- Monitoreo de recursos
- Monitoreo del personal.

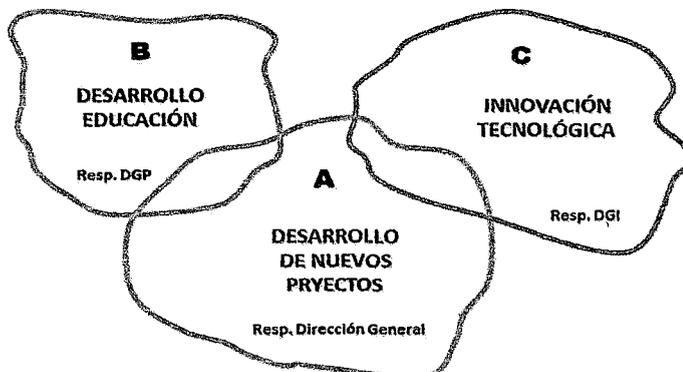
4.6.2.5. Subsistema Inteligencia

Permite al sistema monitorear el entorno y prever el futuro, anticipándose al cambio; esta función es necesaria para que el sistema organizacional se ajuste dinámica y exitosamente al entorno con el fin de garantizar más allá de su supervivencia, su viabilidad; evalúa en forma activa las tendencias, las amenazas y las oportunidades que se producen a su alrededor o más allá de los límites inmediatos de la organización.

Las propuestas pertinentes de adaptación, identificados por análisis organizacional, se articulan en el proceso evolutivo y prospectivo que

permita afrontar con éxito los nuevos escenarios, siendo los principales mecanismos de adaptación de la organización⁵².

Gráfico N° 32: Mecanismos de Adaptación de la DRE - HCO



Fuente: MAPRO DRE – HCO.

Para lograr buenos resultados en el “afuera y el mañana” el Asistente de Dirección General y Asistente Administrativo en coordinación con La Directora General y Director de Gestión Institucional, deben de elaborar prospectivamente planes y estrategias que asegure que las actividades misionales y el giro organizacional se adapten a los cambios del entorno.

4.6.2.6. Subsistema Política

Define las grandes reglas a seguir de la organización, como los valores, la cultura y la identidad, relacionadas al balance entre estabilidad y transformación. La alta dirección de la DRE – HCO (Directora y Oficina de Asesoría Jurídica), se encargan de las grandes reglas del sistema manteniendo y promulgando la identidad de la organización.

Tienen la habilidad de poder controlar el presente y el futuro, después de recoger toda la información relevante entre estabilidad y cambio, define

⁵² Prioridad:

A: Prioridad Alta: Su ejecución es prioritaria.

B: Prioridad Media: De contarse con los recursos, iniciaría de inmediato, lo contrario en fecha posterior.

C: Prioridad Baja: Su ejecución podría posponerse.

sus políticas y reglas a seguir para la toma de decisiones más importantes sobre el desarrollo y crecimiento de la organización DRE – HCO, que son:

- Implementación, articulación y formulación de políticas educativas regionales.
- Ejecución del plan estratégico regional.
- Evaluación Institucional
- Gestión de alianzas para la sostenibilidad de los programas de desarrollo educativo.
- Desarrollo de estrategias de comunicación pedagógica interna y externa en la región.

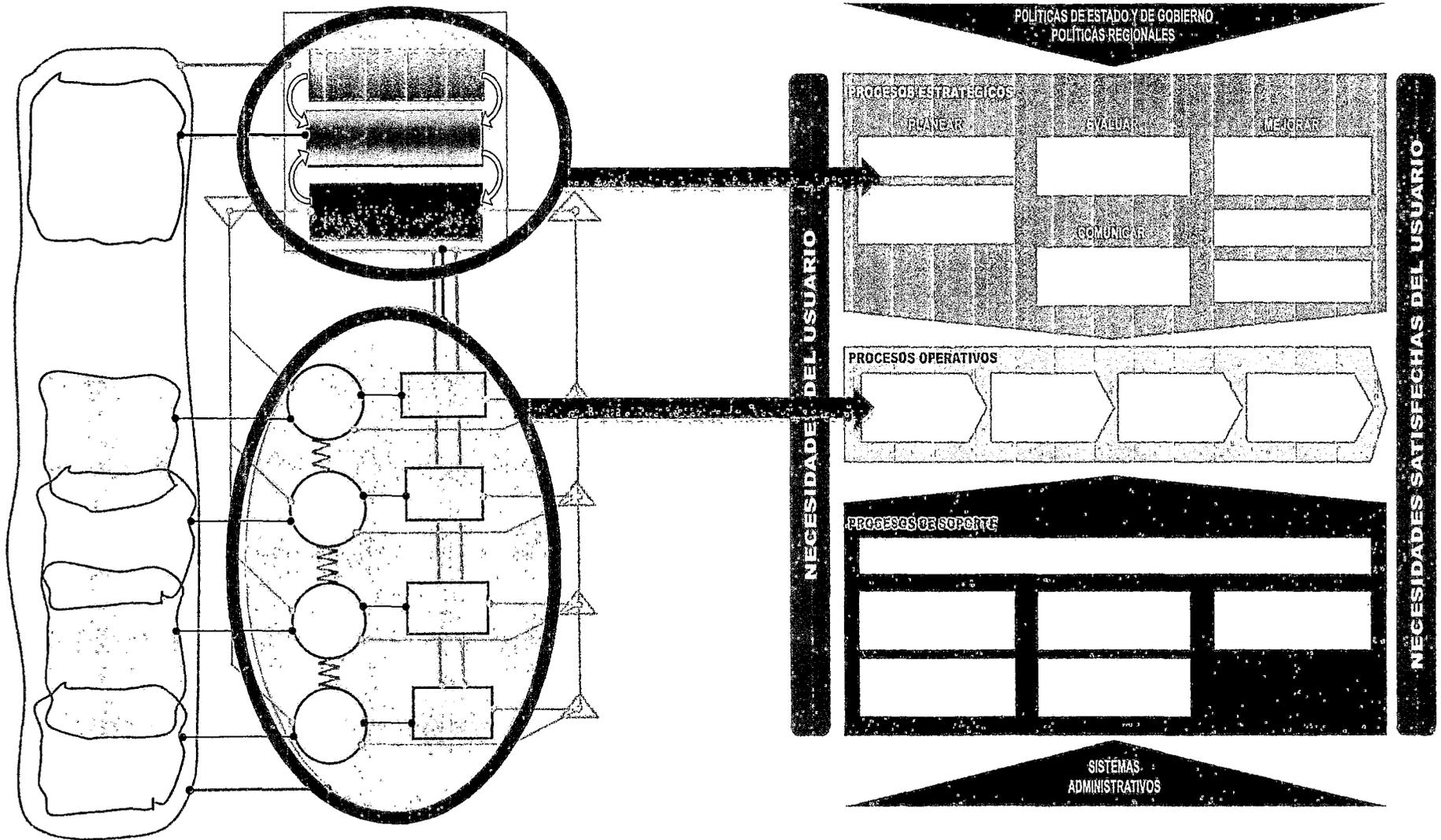
Aquí, se tiene en cuenta los indicadores de gestión de la DRE-HCO que se realizará posteriormente en el desarrollo de la gestión de procesos.

4.6.3. Procesos de la DRE – HCO desde el Enfoque Sistémico⁵³

El enfoque sistémico en las organizaciones es de gran ayuda para comprender las distintas interacciones entre los elementos que componen la organización y su adaptación al entorno cambiante, proporcionándonos principios, guías y modelo estructural para integrar con armonía los factores externos e internos en la variedad operativa que afectan al éxito de una organización, garantizándonos a su excelencia y supervivencia. A partir de la correspondencia funcional con el modelo sistémico organizacional se alinea y define los procesos a su accionar de las complejas interacciones que desarrolla la Dirección Regional de Educación Huánuco (DRE – HCO).

⁵³ Se validó de acuerdo al análisis sistémico, la arquitectura del modelo sistémico de DRE-HCO alineado a sus procesos de su accionar.

Gráfico N° 33: Metodología de Procesos Nivel – 0 de la Dirección Regional de Educación desde el Enfoque Sistémico



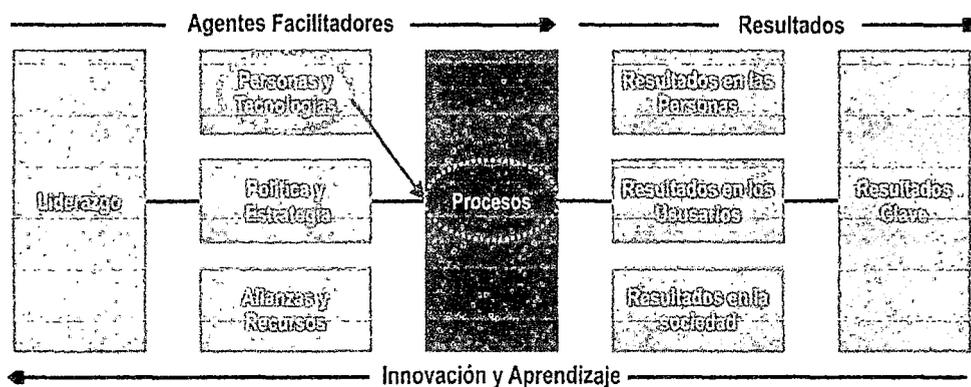
Fuente: Elaboración Propia

4.7. Formalizando Modelo Sistémico de Procesos

4.7.1. Modelo de Gestión Organizacional⁵⁴

En el proceso de construcción organizacional se concibe a la gestión en una etapa de transito de un modelo departamental orientado a un enfoque interno a un modelo de gestión por procesos, enfocado al ciudadano, en el cual las Tecnologías de la Información constituyen el elemento diferenciador que verdaderamente aporta valor. La DRE-HCO sumida en un entorno constante de cambios de la política pública, y de los procesos promovidos por sus entes rectores⁵⁵, tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” de su gestión.

Gráfico N° 34: Modelo de Gestión de la DRE-HCO



Fuente: ROF DRE-HCO.

Con esta finalidad, la DRE-HCO utiliza esos modelos o normas y principios de referencia reconocidos por estas políticas públicas -de la que destacamos la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Peruana”, es en ese sentido precisamente que usamos el principio de “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más

⁵⁴ Reglamento de Organizaciones y funciones (ROF) Dirección Regional de Educación Huánuco. p.7-9.

⁵⁵ MINEDU, MEF, PCM, etc.

eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, la DRE-HCO necesita gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permita configurar su Sistema de Gestión.

El Sistema de Gestión, por tanto, nos ayuda a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permiten orientar la gestión hacia la obtención de esos “buenos resultados”, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura organizacional de cara a su visión y la definición de una estrategia que aborde los factores críticos de éxito. Esta construcción ha dado como resultado una estructura organizacional que facilita la consecución de resultados basado en el compromiso de los actores.

Esta estructura de los procesos permite una clara orientación hacia el usuario, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del usuario acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos. Es además implícito que el sistema de gestión establecido es de por sí un sistema de calidad y de mejora continua y se articula con facilidad a varios enfoques colaterales como por

ejemplo los sistemas de gestión del conocimiento y la aplicación de buenas prácticas en la gestión pública de calidad.

4.7.2.DRE – HCO como sistema

Concebir a la Dirección Regional de Educación – Huánuco, desde este enfoque, permite explicar el comportamiento natural de la organización como lo que es: un sistema; el cual describe el proceso que lo caracteriza y la interrelación armónica para generar valor hacia sus clientes. A través de ello la empresa resuelve su razón de ser: Promover el desarrollo competitivo y sostenible de la actividad educativa, en concordancia con la política nacional, regional y local, impulsando la calidad educativa, con enfoque curricular internacional en forma gradual, para mejorar la calidad de vida del poblador rural. La identificación del sistema enmarca los procesos sistémicos en relación con su entorno, como se muestra en el Gráfico N° 200: DRE – HUÁNUCO como sistema.

Los procesos no se encuentran aislados, interactúan entre ellos a través de entradas y salidas perfectamente definidas, las cuales mantienen su coherencia ya sea desde un punto de vista global (Nivel superior) o desde un punto de vista específico (Nivel de detalle de los procesos).

4.7.3.Estructura de Procesos del Sistema de Gestión de la DRE – Huánuco⁵⁶.

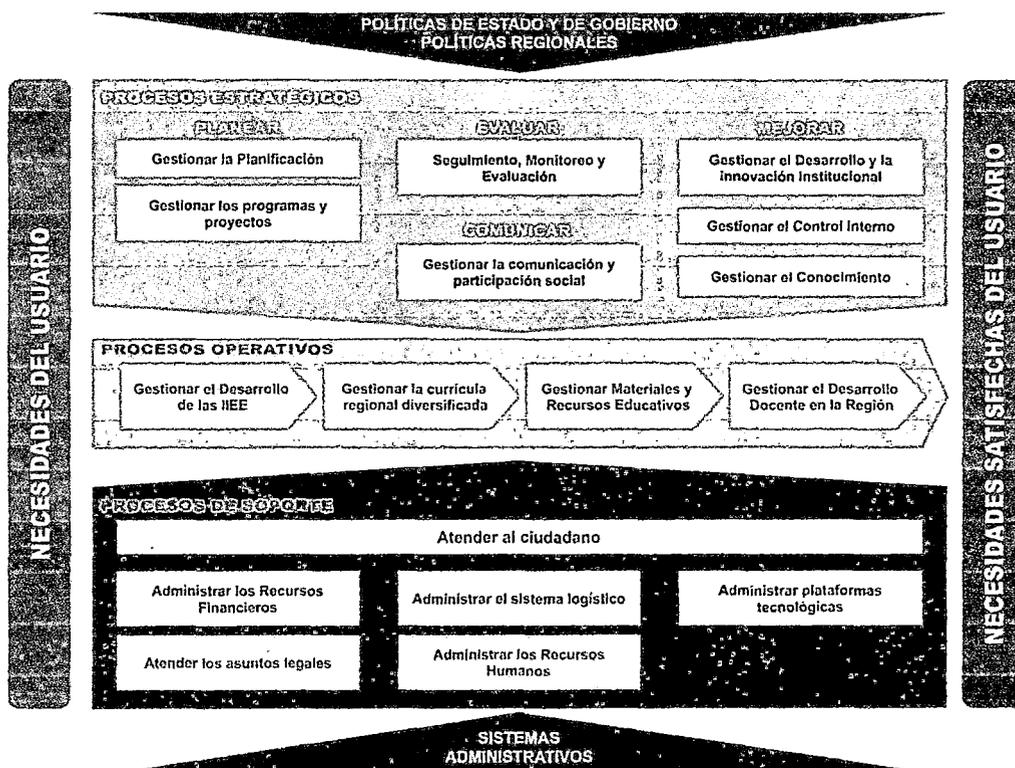
En el proceso de implementación del enfoque basado en procesos se han identificado y seleccionado en el ámbito de nuestro sistema de gestión, aquellos que definen y reflejan una estructura que refleja las interrelaciones existentes entre ellos y los tipos de procesos identificados para nuestro modelo y sistema de gestión los mismos que se encuentran establecidos en

⁵⁶ Reglamento de Organizaciones y funciones (ROF) Dirección Regional de Educación Huánuco. p.9-10.

diferentes niveles de detalle y que en suma define nuestro "mapa de procesos" como una representación gráfica de la estructura de nuestro sistema de gestión. El sistema de gestión define 3 tipos de procesos:

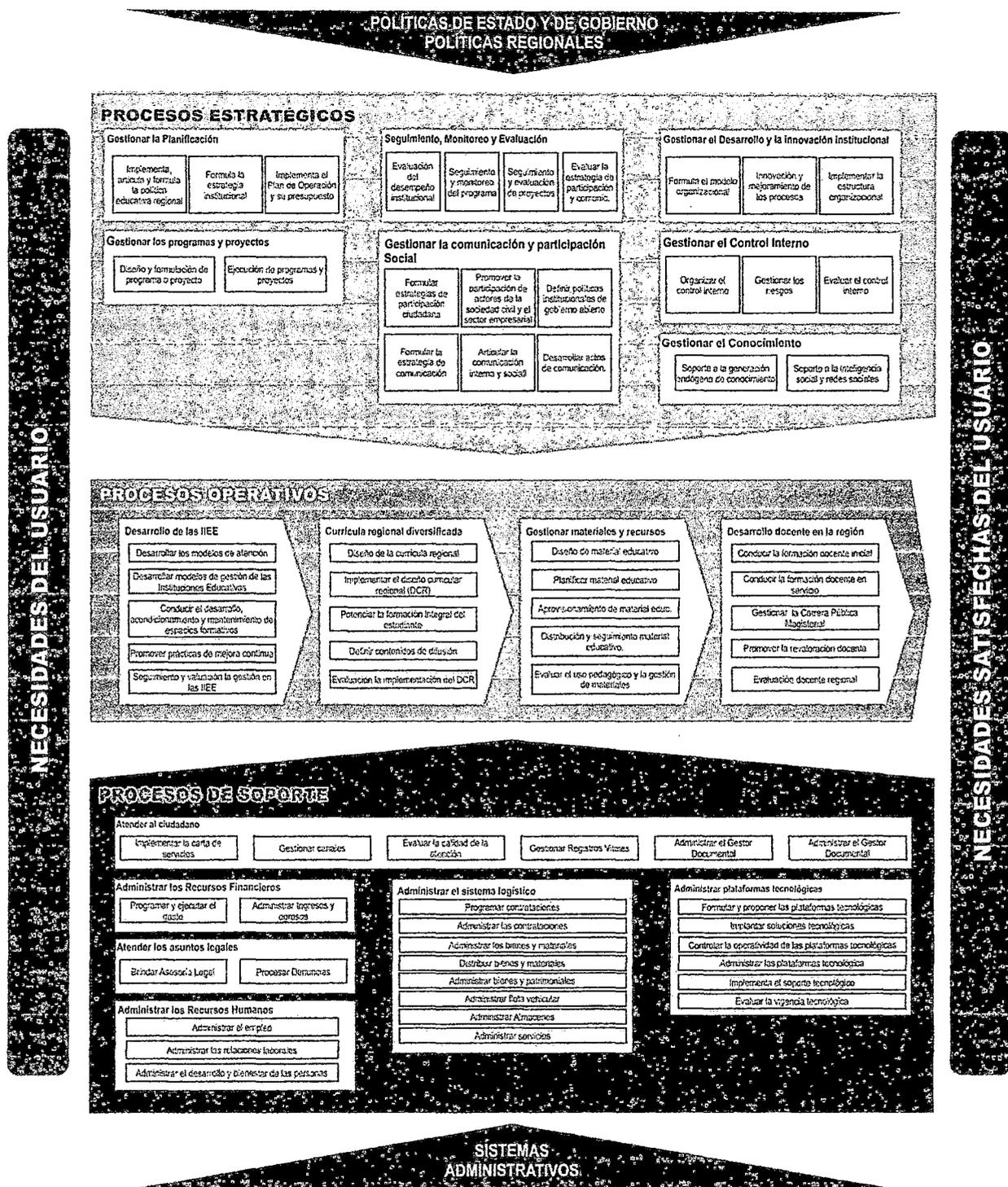
- **Procesos Estratégicos:** Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación estratégica, mejoras y otros que se consideren ligados a los factores clave o estratégicos de nuestra estrategia educativa regional.
- **Procesos Operativos:** Como aquellos procesos ligados directamente con la realización o prestación de los servicios. Son los procesos de "línea".
- **Procesos de Apoyo o Soporte:** Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.

Gráfico N° 35: Macroprocesos de DRE-HCO



Fuente: Procesos de DRE-HCO desde el Enfoque Sistémico

Gráfico N° 36: Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de DRE-HCO



Fuente: Procesos de DRE-HCO desde el Enfoque Sistémico

4.7.4. Simbología Arquitectura de Procesos

La visión de procesos en una organización es de forma integradora, para comprender la compleja interacción sistémica de recursos y actividades y

para una mayor comprensión de los procesos de la empresa, a continuación se presenta la simbología utilizada en el relevamiento de los mismos por fases.

4.7.4.1. Codificación de Procesos

El control de la información documental de los procesos de la Dirección Regional de Educación – Huánuco, se presenta codificado como se indica a continuación:

Tabla N° 12: Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de DRE-HCO

COD	DESCRIPCION
P	Macro proceso del Sistema
E O S	Tipo de Proceso: - E: Estratégico - O: Operativo - S: Soporte
##	Numeración secuencial ascendente según tipo de proceso.
##%	Numeración según tipo de indicador del proceso.

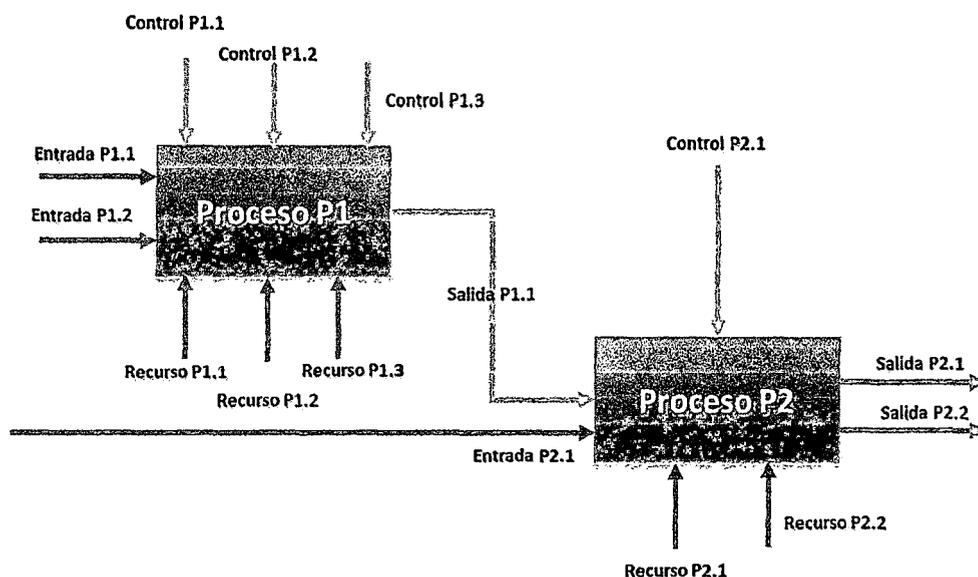
4.7.4.2. Modelado de Procesos⁵⁷

Representa el diagrama, que muestra la arquitectura de la relación entre procesos. Según el esquema IDEF0⁵⁸ se enfoca los procesos desde lo general a lo específico, hasta llegar a un nivel de detalle en el que un proceso puede ser diagramado detalladamente.

⁵⁷ Se opta por un modelado de interrelación de procesos en relación: procesos proveedor – proceso cliente. En su modelo general, para un mejor entendimiento. Y un esquema individual los controles y recursos respectivos.

⁵⁸ IDEF0 o IDEFØ (Integration Definition for Function Modeling) es un método diseñado para modelar decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema.

Gráfico N° 37: Representación de Modelado de Proceso



Fuente: Modelado de Procesos IDEF0.

4.7.4.3. Modelado Interrelación de Procesos⁵⁹

Frecuentemente los sistemas organizacionales son difíciles de comprender, amplios y complejos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales implicados. A ello surge el proceso de reunificar el sistema, representado a través de un modelo interrelacionado que brinda la oportunidad de organizar y documentar la información sobre el sistema de procesos.

El modelo de procesos representa las interrelaciones que se generan (en las actividades, objetos y recursos) y la información que fluye entre los procesos y entidades del sistema organizacional de la DRE – HCO, que presenta una arquitectura organizacional, a través de flujo interrelacionado de procesos de su sistema de procesos estratégicos, operativos y de soporte y su interrelación entre ellos.

⁵⁹ Para la identificación, emergió del modelo de sistema organizacional DRE-HCO.

4.7.4.4. Descripción de las Características del Proceso⁶⁰

Gestionar el proceso, a través, de información obtenida de las características relevantes definidas en el diagrama de procesos. La información debe estar contenida en la ficha de proceso, cuyas características se detallan:

Tabla N° 13: Información de la Ficha de Proceso

CARACTERIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
PROPÓSITO	Razón de ser del proceso que se relaciona con la razón de ser de la organización.
RESPONSABLE	Lidera el proceso e implica movilizar a los actores que intervienen.
ALCANCE	Detalle general del diagrama de proceso en su interacción.
COMPETENCIAS	Rol del proceso, inmerso en: Habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes.
CONTROLES	Parámetros o instrumentos que controlan el proceso.
MECANISMOS	Requisitos que tienen la capacidad de alterar el funcionamiento del proceso.
RECURSOS	Recursos humanos, tecnológicos, información, económicos, financieros, infraestructura y ambiente de trabajo del proceso.
DOCUMENTOS Y/O REGISTROS	Documentos vinculados al proceso, que evidencia la conformidad de las actividades efectuadas.
INDICADORES DEL PROCESO	Permite hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su propósito.

Fuente: Guía para una Gestión basada en Procesos

4.7.5. Procesos Críticos de la DRE – HCO

4.7.5.1. Listado Maestro de Procesos

Incluye todos los procesos identificados y debidamente seleccionados de la Dirección Regional de Educación – Huánuco; el listado maestro de procesos se estructura de acuerdo a la lógica aplicada en la definición del

⁶⁰ La Descripción de las Características del Proceso se realizará en la Ficha de Caracterización de Proceso que se realizara más adelante.

modelo sistémico organizacional, es decir de lo general a lo específico, en tres niveles:

- Proceso Nivel – 1: Macroproceso
- Proceso Nivel – 2: Proceso
- Proceso Nivel – 3: Sub Proceso

A continuación se detallan todos los elementos constitutivos del modelo identificado con sus respectivos códigos para un mejor entendimiento:

Tabla N° 14: Listado Maestro de Procesos DRE-HCO

TIPO DE MACROPROCESO (Proceso Nivel - 0)	MACROPROCESO (Proceso Nivel - 1)	PROCESO (Proceso Nivel - 2)	SUB - PROCESO (Proceso Nivel - 3)
PE MACROPROCESO ESTRATÉGICOS	PE1 GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN	PE1.1 Implementa, articula y formula la política educativa regional	PE1.1.1 Aprobación y distribución de resoluciones directorales
		PE1.2 Formula la Estrategia Institucional	PE1.2.1 Elaboración del Plan Operativo
			PE1.2.2 Evaluación del Plan Operativo
	PE2 GESTIONAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS	PE2.1 Diseño y formulación de programa o proyecto	
		PE2.2 Ejecución de programas y proyectos	
	PE3 SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	PE3.1 Evaluación del Desempeño Institucional	
		PE3.2 Seguimiento y Monitoreo del programa	PE3.2.1 Formulación del Plan Anual de Control
			PE3.2.2 Ejecución del Plan Anual de Control
		PE3.3 Seguimiento y evaluación de proyectos	PE3.3.1 Seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales.
	PE4 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	PE4.1 Formular estrategias de participación ciudadana	PE4.1.1 Servicio de Atención de Denuncias
		PE4.2 Promover la participación de actores de la sociedad civil y el sector empresarial	
		PE4.3 Definir políticas institucionales de gobierno abierto	
		PE4.4 Formular la estrategia de comunicación	
		PE4.5 Articular la comunicación interna y social	
		PE4.6 Desarrollar actos de comunicación	
	PE5 GESTIONAR EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL	PE5.1 Formula el modelo organizacional	
		PE5.2 Innovación y mejoramiento de procesos	PE5.2.1 Gestión de la calidad
		PE5.3 Implementar la estructura organizacional	
	PE6 GESTIONAR EL CONTROL INTERNO	PE6.1 Organizar el control interno	PE6.1.1 Ingreso de documentos a trámite documentario
		PE6.2 Gestionar los riesgos	PE6.2.1 Proceso Administrativo Sancionador
			PE6.2.2 Recurso de Reconsideración contra resoluciones sancionadoras
	PE6.3 Evaluar el control interno		
	PE7 GESTIONAR EL CONOCIMIENTO	PE7.1 Soporte a la generación endógena de conocimiento	
		PE7.2 Soporte a la inteligencia social y redes sociales	

PO MACROPROCESO OPERATIVOS	PO1 DESARROLLO DE LAS II.EE.	PO1.1 Desarrollar los modelos de atención	PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas
		PO1.2 Desarrollar modelos de gestión de las II.EE.	PO1.2.1 Asesoramiento y evaluación de los planes operativos de las II.EE.
		PO1.3 Conducir el desarrollo, acondicionamiento y mantenimiento de espacios formativos	PO1.3.1 Programación de Bienes y Servicios de las II.EE.
		PO1.4 Promover prácticas de mejora continua	PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas
		PO1.5 Seguimiento y valoración la gestión en las II.EE.	PO1.5.1 Cambio de denominación de una II.EE. de gestión privada
	PO1.5.2 Fusión de II.EE. de gestión pública		
	PO1.5.3 Supervisión y monitoreo a II.EE.		
	PO2 CURRÍCULA REGIONAL DIVERSIFICADA	PO2.1 Diseño de la currícula regional	
		PO2.2 Implementar el Diseño Curricular Regional (DCR)	PO2.2.1 Censo escolar
			PO2.2.2 Información estadística de fin de año
		PO2.3 Potenciar la formación integral del estudiante	
		PO2.4 Definir contenidos de difusión	
	PO2.5 Evaluación de la implementación del Diseño Curricular Regional		
	PO3 GESTIONAR MATERIALES Y RECURSOS	PO3.1 Diseño de material educativo	PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.
		PO3.2 Planificar material educativo	PO3.2.1 Evaluación del presupuesto
		PO3.3 Aprovisionamiento de material educativo	PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la infraestructura educativa
		PO3.4 Distribución y seguimiento al material educativo	PO3.4.1 Control Patrimonial
		PO3.5 Evaluar el uso pedagógico y la gestión de materiales	PO3.5.1 Libro de caja de la gestión de recursos propios de las II.EE.
	PO3.5.2 Supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.		
	PO4 DESARROLLO DOCENTE EN LA REGIÓN	PO4.1 Conducir la formación docente inicial	
		PO4.2 Conducir la formación docente en servicio	PO4.2.1 Ascenso del personal
			PO4.2.2 Ejecución de programas extraescolares
		PO4.3 Gestionar la Carrera Pública Magisterial	PO4.3.1 Rotación de personal
			PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado
PO4.3.3 Comisión de servicio			
PO4.3.4 Transferencia			
PO4.4 Promover la revaloración docente		PO4.4.1 Reasignación de Personal	
PO4.5 Evaluación docente regional		PO4.5.1 Destaque de personal	
	PO4.5.2 Capacitación al personal de II.EE.		
	PO4.5.3 Adjudicación de plazas		

PS MACROPROCESO DE SOPORTE	PS1 ATENDER AL CIUDADANO	PS1.1 Implementar la carta de servicios	
		PS1.2 Gestionar canales	
		PS1.3 Evaluar la calidad de la atención	
		PS1.4 Gestionar registros vitales	
		PS1.5 Administrar el gestor documental	PS1.5.1 Reproducción de documentos
	PS2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	PS2.1 Programar y ejecutar el gasto	PS2.1.1 Programación del presupuesto del gasto
		PS2.2 Administrar ingresos y egresos	PS2.2.1 Elaboración de notas contables y presupuestales
			PS2.2.2 Programación del presupuesto de ingresos
	PS3 ATENDER LOS ASUNTOS ILEGALES	PS3.1 Brindar asesoría legal	
		PS3.2 Procesar denuncias	
	PS4 ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS	PS4.1 Administrar el empleo	PS4.1.1 Bonificaciones
			PS4.1.2 Planillas
		PS4.2 Administrar las relaciones laborales	PS4.2.1 Control Personal
	PS5 ADMINISTRAR EL SISTEMA LOGÍSTICO	PS5.1 Programar contrataciones	PS5.1.1 Programación y formulación del plan anual de adquisiciones y contrataciones
			PS5.2.1 Programación de necesidades de bienes y elaboración del plan de contrataciones
		PS5.2 Administrar las contrataciones	PS5.2.2 Adquisición de bienes y contratación de servicios
			PS5.3.1 Recepción de bienes adquiridos
		PS5.3 Administrar los bienes y materiales	PS5.3.2 Registro y control de existencias de bienes de almacén y material pedagógico
			PS5.4.1 Atención de pedidos al almacén
		PS5.4 Distribuir los bienes y materiales	PS5.4.2 Distribución de bienes
			PS5.5.1 Inventario de bienes de almacén, patrimoniales y material pedagógico.
		PS5.5 Administrar bienes patrimoniales	
		PS5.6 Administrar flota vehicular	
	PS5.7 Administrar almacenes		
	PS5.8 Administrar servicios	PS5.8.1 Proveedores de bienes y servicios	
	PS6 ADMINISTRAR PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS	PS6.1 Formular y proponer las plataformas tecnológicas	
		PS6.2 Implantar soluciones tecnológicas	
PS6.3 Controlar la operatividad de las plataformas tecnológicas		PS6.3.1 Reproducción de actas y nóminas en formato computarizado	
PS6.4 Administrar las plataformas tecnológicas		PS6.4.1 Inventario del parque informático	
PS6.5 Implementar el soporte tecnológico			
PS6.6 Evaluar la vigencia tecnológica			

Fuente: Modelado de Procesos.

4.7.5.2. Identificación de los Procesos Críticos de la DRE – HCO

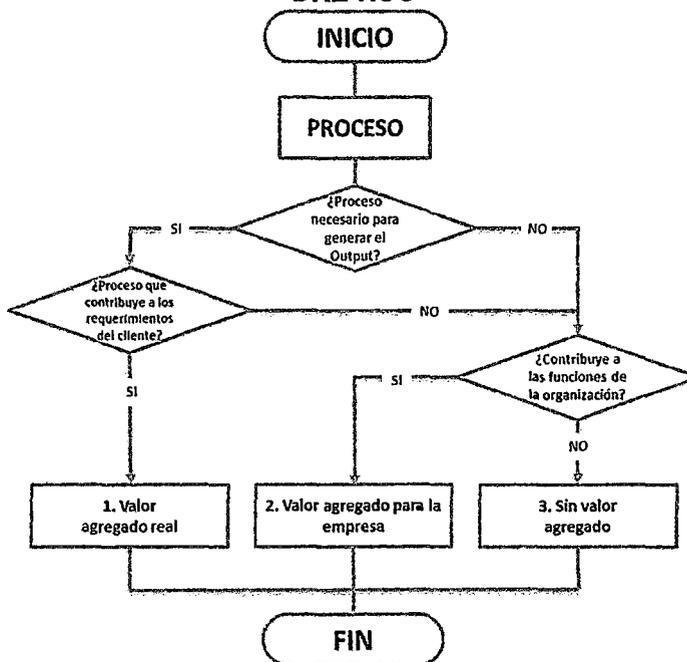
Para determinar los procesos críticos de la DRE – HCO, se utilizó el diagrama de flujo descrito. Para su utilización se hizo una segregación de las preguntas de la siguiente manera:

Pregunta 1: ¿Proceso necesario para generar el Output?

Pregunta 2: ¿Proceso que contribuye a los requerimientos del cliente?

Pregunta 3: ¿Contribuye a las funciones de la organización?

Gráfico N° 38: Diagrama de flujo para identificar los procesos críticos de DRE-HCO



Aplicando las tres preguntas, se obtuvo la siguiente tabla de resultados:

Tabla N° 15: Identificación de Procesos Críticos de la DRE – HCO

MACROPROCESO (Proceso Nivel = 1)	PROCESO (Proceso Nivel = 2)	SUB-PROCESO (Proceso Nivel = 3)	PREG 1	PREG 2	PREG 3	DEFINICIÓN DE PROCESO
PE1 GESTIONAR LA PLANIFICACIÓN	PE1.1 Implementa, articula y formula la política educativa regional	PE1.1.1 Aprobación y distribución de resoluciones directorales	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE1.2 Formula la Estrategia Institucional	PE1.2.1 Elaboración del Plan Operativo	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
		PE1.2.2 Evaluación del Plan Operativo	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE1.3 Implementa el Plan de Operación y su presupuesto			SI	NO	NO
PE2 GESTIONAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS	PE2.1 Diseño y formulación de programa o proyecto		NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PE2.2 Ejecución de programas y proyectos		NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO

PE3 SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	PE3.1 Evaluación del Desempeño Institucional		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PE3.2 Seguimiento y Monitoreo del programa	PE3.2.1 Formulación del Plan Anual de Control	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
		PE3.2.2 Ejecución del Plan Anual de Control	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE3.3 Seguimiento y evaluación de proyectos	PE3.3.1 Seguimiento de medidas correctivas y de procesos judiciales.	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PE3.4 Evaluar la estrategia de participación y comunicación		NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
PE4 GESTIONAR LA COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	PE4.1 Formular estrategias de participación ciudadana	PE4.1.1 Servicio de Atención de Denuncias	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PE4.2 Promover la participación de actores de la sociedad civil y el sector empresarial		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE4.3 Definir políticas institucionales de gobierno abierto		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE4.4 Formular la estrategia de comunicación		NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PE4.5 Articular la comunicación interna y social		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE4.6 Desarrollar actos de comunicación		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
PE5 GESTIONAR EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL	PE5.1 Formula el modelo organizacional		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PE5.2 Innovación y mejoramiento de procesos	PE5.2.1 Gestión de la calidad	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PE5.3 Implementar la estructura organizacional		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
PE6 GESTIONAR EL CONTROL INTERNO	PE6.1 Organizar el control interno	PE6.1.1 Ingreso de documentos a trámite documentario	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PE6.2 Gestionar los riesgos	PE6.2.1 Proceso Administrativo Sancionador	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
		PE6.2.2 Recurso de Reconsideración contra resoluciones sancionadoras	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PE6.3 Evaluar el control interno		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
PE7 GESTIONAR EL CONOCIMIENTO	PE7.1 Soporte a la generación endógena de conocimiento		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PE7.2 Soporte a la inteligencia social y redes sociales		NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
PO1 DESARROLLO DE LAS II.EE.	PO1.1 Desarrollar los modelos de atención	PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas	SI	SI		PROCESO CRÍTICO
	PO1.2 Desarrollar modelos de gestión de las II.EE.	PO1.2.1 Asesoramiento y evaluación de los planes operativos de las II.EE.	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO1.3 Conducir el desarrollo, acondicionamiento y mantenimiento de espacios formativos	PO1.3.1 Programación de Bienes y Servicios de las II.EE.	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO1.4 Promover prácticas de mejora continua	PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO1.5 Seguimiento y valuación la gestión en las II.EE.	PO1.5.1 Cambio de denominación de una II.EE. de gestión privada	NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
PO1.5.2		SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO	

		Fusión de II.EE. de gestión pública				
		PO1.5.3 Supervisión y monitoreo a II.EE.	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
PO2 CURRÍCULA REGIONAL DIVERSIFICADA	PO2.1 Diseño de la currícula regional		NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO2.2 Implementar el Diseño Curricular Regional (DCR)	PO2.2.1 Censo escolar	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
		PO2.2.2 Información estadística de fin de año	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO2.3 Potenciar la formación integral del estudiante		NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO2.4 Definir contenidos de difusión		NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
PO2.5 Evaluación de la implementación del Diseño Curricular Regional		NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO	
PO3 GESTIONAR MATERIALES Y RECURSOS	PO3.1 Diseño de material educativo	PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO3.2 Planificar material educativo	PO3.2.1 Evaluación del presupuesto	SI	SI	N/A	PROCESO CRÍTICO
	PO3.3 Aprovisionamiento de material educativo	PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la infraestructura educativa	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO3.4 Distribución y seguimiento al material educativo	PO3.4.1 Control Patrimonial	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO3.5 Evaluar el uso pedagógico y la gestión de materiales	PO3.5.1 Libro de caja de la gestión de recursos propios de las II.EE.	SI	SI	N/A	PROCESO CRÍTICO
PO3.5.2 Supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.		NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO	
PO4 DESARROLLO DOCENTE EN LA REGIÓN	PO4.1 Conducir la formación docente inicial		NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO4.2 Conducir la formación docente en servicio	PO4.2.1 Ascenso del personal	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
		PO4.2.2 Ejecución de programas extraescolares	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO4.3 Gestionar la Carrera Pública Magisterial	PO4.3.1 Rotación de personal	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
		PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado	SI	SI	N/A	PROCESO CRÍTICO
		PO4.3.3 Comisión de servicio	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
		PO4.3.4 Transferencia	SI	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO4.4 Promover la revaloración docente	PO4.4.1 Reasignación de Personal	NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
	PO4.5 Evaluación docente regional	PO4.5.1 Destaque de personal	NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
		PO4.5.2 Capacitación al personal de II.EE.	NO	SI	SI	PROCESO CRÍTICO
PO4.5.3 Adjudicación de plazas		SI	SI	N/A	PROCESO CRÍTICO	
PS1 ATENDER AL CIUDADANO	PS1.1 Implementar la carta de servicios		NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PS1.2 Gestionar canales		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS1.3 Evaluar la calidad de la atención		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS1.4 Gestionar registros vitales		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS1.5 Administrar el gestor documental	PS1.5.1 Reproducción de documentos	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO

PS2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	PS2.1 Programar y ejecutar el gasto	PS2.1.1 Programación del presupuesto del gasto	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS2.2 Administrar ingresos y egresos	PS2.2.1 Elaboración de notas contables y presupuestales	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
		PS2.2.2 Programación del presupuesto de ingresos	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
PS3 ATENDER LOS ASUNTOS ILEGALES	PS3.1 Brindar asesoría legal		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS3.2 Procesar denuncias		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
PS4 ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS	PS4.1 Administrar el empleo	PS4.1.1 Bonificaciones	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
		PS4.1.2 Planillas	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS4.2 Administrar las relaciones laborales	PS4.2.1 Control Personal	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS4.3 Administrar el desarrollo y bienestar de las personas	PS4.3.1 Capacitación del Personal	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
PS5 ADMINISTRAR EL SISTEMA LOGÍSTICO	PS5.1 Programar contrataciones	PS5.1.1 Programación y formulación del plan anual de adquisiciones y contrataciones	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PS5.2 Administrar las contrataciones	PS5.2.1 Programación de necesidades de bienes y elaboración del plan de contrataciones	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
		PS5.2.2 Adquisición de bienes y contratación de servicios	SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS5.3 Administrar los bienes y materiales	PS5.3.1 Recepción de bienes adquiridos	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
		PS5.3.2 Registro y control de existencias de bienes de almacén y material pedagógico	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS5.4 Distribuir los bienes y materiales	PS5.4.1 Atención de pedidos al almacén	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
		PS5.4.2 Distribución de bienes	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO
	PS5.5 Administrar bienes patrimoniales	PS5.5.1 Inventario de bienes de almacén, patrimoniales y material pedagógico.	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS5.6 Administrar flota vehicular		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS5.7 Administrar almacenes		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
PS5.8 Administrar servicios	PS5.8.1 Proveedores de bienes y servicios	NO	NO	N/A	PROCESO NO CRÍTICO	
PS6 ADMINISTRAR PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS	PS6.1 Formular y proponer las plataformas tecnológicas		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS6.2 Implantar soluciones tecnológicas		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO
	PS6.3 Controlar la operatividad de las plataformas tecnológicas	PS6.3.1 Reproducción de actas y nóminas en formato computarizado	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS6.4 Administrar las plataformas tecnológicas	PS6.4.1 Inventario del parque informático	SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS6.5 Implementar el soporte tecnológico		SI	NO	N/A	PROCESO DISCRECIONALES
	PS6.6 Evaluar la vigencia tecnológica		SI	NO	NO	PROCESO NO CRÍTICO

Fuente: Modelo de Gestión de Procesos

4.7.6. Procesos del Sistema DRE-HCO⁶¹

Adoptamos el enfoque basado en procesos, que articula su funcionamiento sistémico para generar valor, inmersando la finalidad de que la organización funcione de manera eficaz, controlando además su eficiencia y eficacia, teniendo a la disposición datos cuantitativos para una correcta toma de decisiones y garantizando la calidad, la satisfacción de los clientes, su lealtad y el consiguiente desarrollo progresivo de la presente organización.

En ello, presentamos los **PROCESOS OPERATIVOS FORMALIZADOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO**, de manera ordenada e integrada, de acuerdo al análisis de procesos críticos realizado anteriormente, bajo la secuencia del listado maestro de procesos. Estos procesos se detallan, cada uno de ellos, a través del **MODELAMIENTO DE PROCESO Y LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO Y FICHA DE INDICADORES**, necesarios para la eficaz y eficiente gestión de los mismos.

4.7.6.1. Procesos Misionales - Operativos de la DRE-HCO

Estos procesos definen la razón de ser misional de la organización, enfocados a satisfacer los requerimientos del cliente. El propósito misional de la DRE – HCO, se enfoca en promover el desarrollo competitivo y sostenible de la actividad educativa, en concordancia con la política nacional, regional y local, impulsando la calidad educativa, con enfoque curricular internacional en forma gradual, para mejorar la calidad de vida del poblador rural. Y están conformados por los Procesos:

⁶¹ El relevamiento y caracterización de procesos emerge desde la documentación de gestión encontrada y su análisis respectivo, siguiendo ello se describió el funcionamiento de los subprocesos, hasta su validación y formalización.

- PO1 Desarrollo de las II.EE.
- PO2 Currícula Regional Diversificada
- PO3 Gestión de Materiales y Recursos
- PO4 Desarrollo Docente en la Región

Que fueron revisados, aprobados y validados por:

- Mg. José M. blanco Tipisama (Jefe de Dirección de Gestión Institucional).
- Eco. Luis R. Bautista Jacobe (Jefe de Dirección de Gestión Administrativa).
- Lic. Fernando Ramos y Tuya (Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica).

A continuación se detallan la arquitectura de los procesos operativos de la DRE – HCO, con sus respectivos diagramas de flujo, ficha de procesos e indicadores:

Gráfico N° 39: Proceso PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas

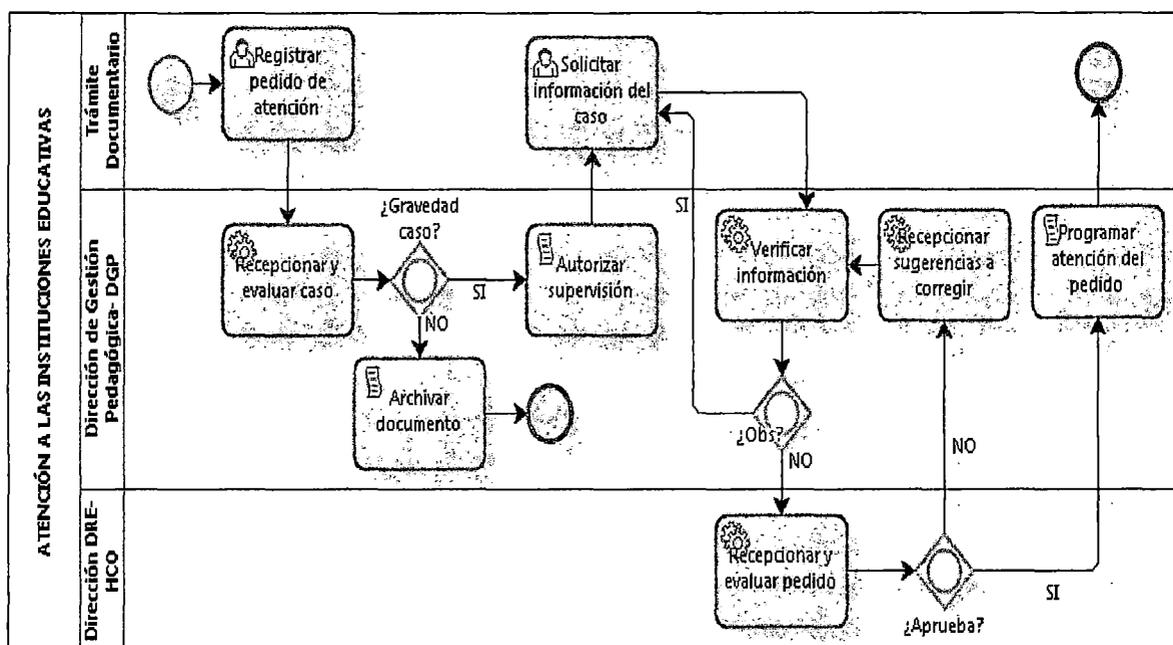


Tabla N° 16: Ficha de Proceso - Proceso PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas

CÓDIGO	PO1.1.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Atención a las Instituciones Educativas	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Evaluar, inspeccionar y verificar el desarrollo de la atención respecto a las II.EE.		
INICIO:	Registrar pedido de atención		
INCLUYE:	Recepcionar, autorizar, verificar y planificar atención del pedido.		
TÉRMINO:	Programar atención del pedido.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario • Organización de destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de atención al usuario correspondiente a las II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación y atención
		CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Información estratégica • Organización de destino
COMPETENCIAS			
Conocimientos en organización y atención al usuario de determinada organización, para encontrar solución al problema presentado, emprendedor, dinámico, capacidad de gestión para con demás entidades.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Oficina de Trabajo Recursos básicos de Atención Útiles de escritorio Medios de comunicación (internet y celular)		Programa de atención a las II.EE. Ley del MINEDU Informe de Disponibilidad de recursos	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de atención al usuario correspondiente a las II.EE.		PO1.1.1-1% Instituciones Educativas atendidas	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 17: Ficha de Indicador - Proceso PO1.1.1 Atención a las Instituciones Educativas

CODIGO PROCESO:	PO1.1.1	SUB PROCESO:	Atención a las Instituciones Educativas		
Indicador:	PO1.1.1-1%				
NOMBRE:	% de Instituciones Educativas atendidas				
Responsable:	Jefe de Direc. de Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Porcentaje De II.EE. atendidas} = \frac{\text{N° de Instituciones Educativas atendidas}}{\text{N° total de Instituciones Educativas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de atención al usuario correspondiente a las II.EE.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojo			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 40: Proceso PO1.2.1 Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.

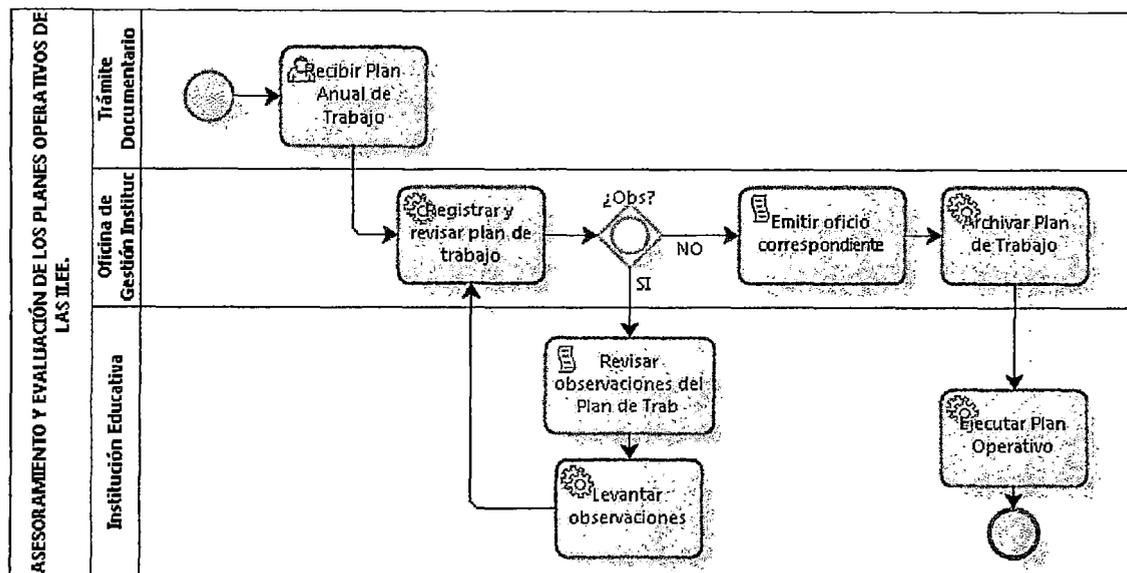


Tabla N° 18: Ficha de Proceso - Proceso PO1.2.1 Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.

CÓDIGO	PO1.2.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Supervisar los Planes Operativos de las Instituciones Educativas del ámbito de su Jurisdicción.		
INICIO:	Director de las Instituciones y Programas Educativos, entrega oficio y Plan de Trabajo Anual al equipo de Trámite Documentario.		
INCLUYE:	Recepcionar, autorizar, verificar y planificar atención del pedido.		
TÉRMINO:	Ejecutar el plan operativo.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades a cargo • Instituciones Educativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario Visación de Planes de Operativos. • Cartilla de Supervisión del Plan de Trabajo. • Oficio. • Plan de Trabajo Anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de asesoramiento y evaluación de planes operativos.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones Educativas • Unidades a cargo 			
COMPETENCIAS			
Conocimientos en organización y gestión estratégica educacional, capacidad de investigación, emprendedor, dinámico y trabajar por resultados favorables para las Instituciones Educativas.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Oficina de Trabajo Ambiente de reuniones de trabajo Útiles de escritorio Medios de comunicación (internet y celular)		MAPRO, MOF, ROF. Ley del MINEDU Informe de Disponibilidad de recursos	
RÉGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de Asesoramiento de Planes Operativos de las II.EE.		PO1.2.1-1% Índice de cumplimiento de Planes Operativos de las II.EE.	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 19: Ficha de Indicador - Proceso PO1.2.1 Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.

CODIGO PROCESO :	PO1.2.1	SUB PROCESO:	Asesoramiento y Evaluación de los Planes Operativos de las II.EE.		
Indicador :	PO1.2.1-1%				
NOMBRE:	Índice de cumplimiento de Planes Operativos de las II.EE.				
Responsable:	Jefe de Direc. de Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Cumplimiento De PO de II.EE.} = \frac{\text{N° asesoramientos de PO de las II.EE.}}{\text{N° total de Planes Operativos de las II.EE.}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de Asesoramiento de Planes Operativos de las II.EE.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo		OCT			
Verde >95%	Amarillo 95 – 85%	Rojo >85%	NOV		
			DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 41: Proceso PO1.3.1 Programación Bienes y Servicios

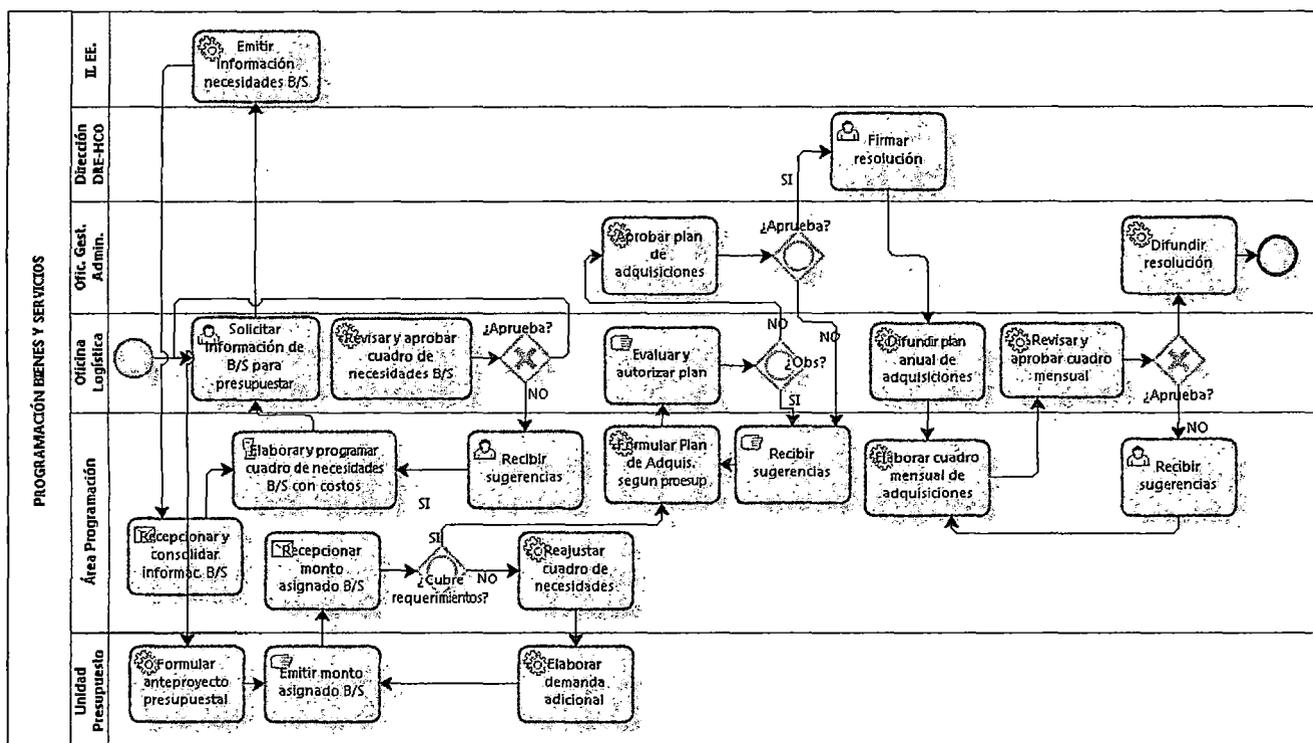


Tabla N° 20: Ficha de Proceso - PO1.3.1 Programación Bienes y Servicios

CÓDIGO	PO1.3.1		FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Programación Bienes y Servicios		RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Programar la adquisición de bienes y servicios para las II.EE.			
INICIO:	Solicitud de las II.EE. de la información de necesidades de bienes y servicios.			
INCLUYE:	Programación de necesidades, formulación, aprobación y publicación del cuadro de adquisiciones.			
TÉRMINO:	Aprobación del cuadro de adquisiciones y difusión de expediente.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> Formulación presupuestaria GOREHCO 	<ul style="list-style-type: none"> Información de necesidades de B y S. Proyección de ingresos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan anual de adquisiciones Cuadro de adquisición de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Formulación presupuestal II.EE.
COMPETENCIAS				
Conocimientos en finanzas, uso de la herramienta SIGA, conocimientos intermedios en computación, capacidad para programar adquisiciones.				
AMBIENTE DE TRABAJO:			DOCUMENTOS:	
Oficina de Trabajo Útiles de escritorio - SIGA			MOF, ROF, MAPRO, Normas del SEACE Plan anual de adquisiciones, Resolución Directoral	
REGISTROS:			INDICADORES:	
Cuadro de Adquisiciones de Bienes y Servicios			PO1.3.1-1% Cumplimiento de Programación de ítems cuadro de adquisiciones	
ELABORADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza			Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 21: Ficha de Indicador - PO1.3.1 Programación Bienes y Servicios

CODIGO PROCESO :	PO1.3.1	SUB PROCESO:	Programación Bienes y Servicios		
Indicador :	PO1.3.1-1%				
NOMBRE:	Cumplimiento de Programación de ítems cuadro de adquisiciones				
Responsable:	Jefe - Direc. Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Cumplimiento De ítems de Cuadro de Adq.}}{\text{N° de ítems programados en el cuadro de adquisiciones}} \times 100 = \frac{\text{N° total de ítems del cuadro de adquisiciones}}{\text{N° total de ítems del cuadro de adquisiciones}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Cuadro de Adquisiciones de Bienes y Servicios				
Frecuencia de Medición:	SEMESTRAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta		
			Fecha	Real	Meta
			ENE		
			FEB		
			MAR		
			ABR		
			MAY		
			JUN		
			JUL		
			AGO		
			SET		
			OCT		
			NOV		
DIC					
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 42: Proceso PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas

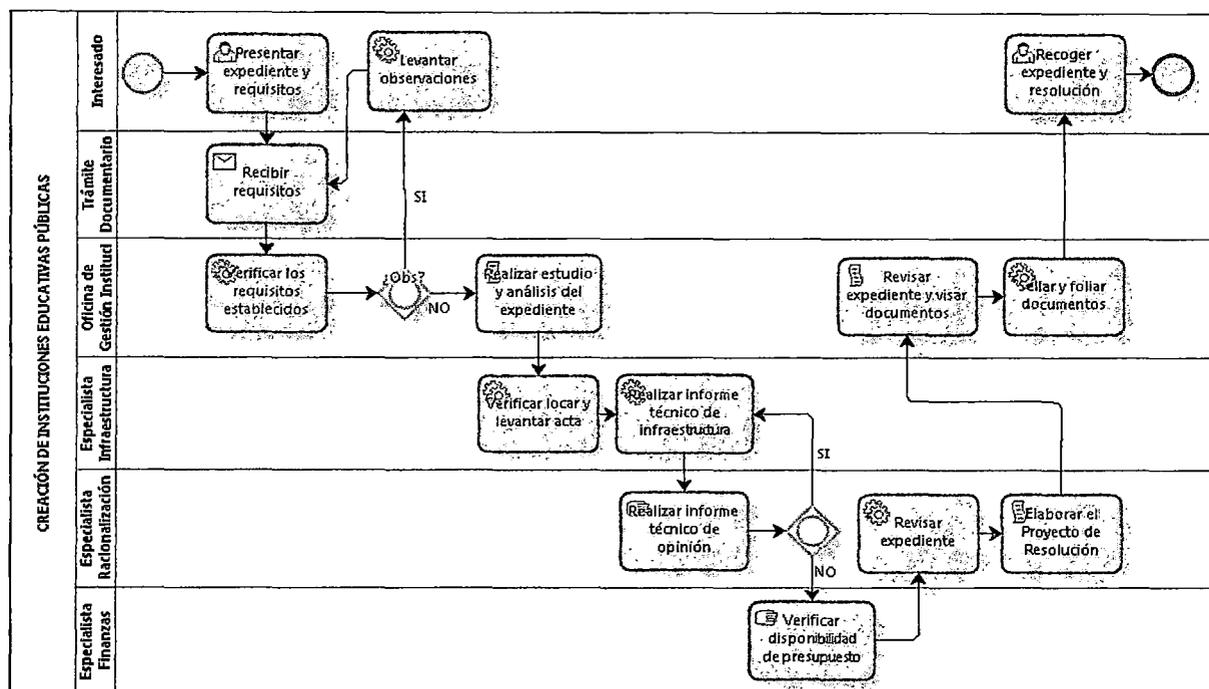


Tabla N° 22: Ficha de Proceso - Proceso PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas

CÓDIGO	PO1.4.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Creación de Instituciones Educativas Públicas	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Atender necesidades educativas, en comunidades de difícil acceso a una Institución Educativa y que cuentan con población escolar en los niveles inicial, primaria, secundaria.		
INICIO:	Presentar expedientes y requisitos para la creación de II.EE. Públicas		
INCLUYE:	Analizar, verificar, aprobar la creación de Instituciones Educativas Públicas.		
TÉRMINO:	Aprobación para la creación de Instituciones Educativas Públicas.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Población escolar • Infraestructura • Especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina de matrícula de escolares • Informe presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de aprobación y creación de II.EE. Pública
COMPETENCIAS			
Conocimientos y pensamiento estratégico en administración, planificación y estrategias, compromiso ético en el trabajo y habilidad para analizar información adecuada y pertinente, alineados al manejo de indicadores y desenvolvimiento en computación.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio – SIGA y SIAGIE Oficina de Trabajo		MOF, ROF, MAPRO Plan anual de presupuesto, Resolución Directoral	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de instituciones educativas públicas creadas		PO1.4.1-1% Índice de Instituciones Educativas Públicas creadas	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 23: Ficha de Indicador - Proceso PO1.4.1 Creación de Instituciones Educativas Públicas

CODIGO PROCESO :	PO1.4.1	SUB PROCESO:	Creación de Instituciones Educativas Públicas		
Indicador :	PO1.4.1-1%				
NOMBRE:	Índice de Instituciones Educativas Públicas creadas				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Instituciones Educativas Pub. Creadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Instituciones Públicas creadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de Instituciones Públicas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de instituciones educativas públicas creadas				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojó			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 43: Proceso PO1.5.1 Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada

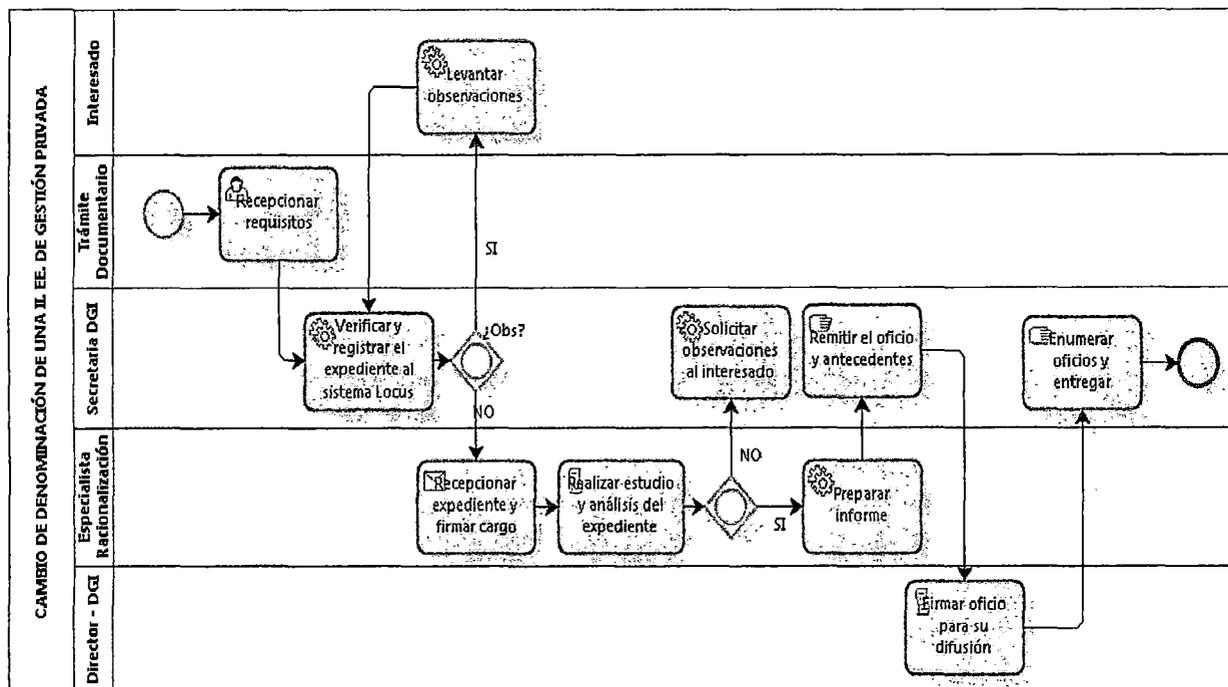


Tabla N° 24: Ficha de Proceso - Proceso PO1.5.1 Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada

CÓDIGO	PO1.5.1		FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada		RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Dar Identidad a las Instituciones Educativas para su reconocimiento.			
INICIO:	El propietario de la II.EE. presenta los requisitos a Trámite Documentario.			
INCLUYE:	Analizar, verificar, y realizar el cambio de Denominación a la II.EE.			
TÉRMINO:	Emitir oficio o resolución y entregar al interesado.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas Propietario de la II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de registro Fundamentación del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de aprobación de cambio de denominación 	<ul style="list-style-type: none"> II.EE. Estudiantes
COMPETENCIAS				
Capacidad de análisis y síntesis organizacional, para detectar oportunidades de adaptación a nuevas situaciones del entorno, agilidad en toma de decisiones y conocimiento en computación.				
AMBIENTE DE TRABAJO:			DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio – SIGA Oficina de Trabajo			MOF, ROF, MAPRO, TUPA Reglamento de Gestión del Sistema Educativo	
REGISTROS:			INDICADORES:	
Registro de II.EE. con cambio de denominación			PO1.5.1-1% Índice de Instituciones Educativas con cambio de denominación	
ELABORADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza			Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 25: Ficha de Indicador - Proceso PO1.5.1 Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada

CÓDIGO PROCESO:	PO1.5.1	SUB PROCESO:	Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada		
Indicador:	PO1.5.1-1%	PROCESO:	Cambio de Denominación de una II.EE. de Gestión Privada		
NOMBRE:	Índice de Instituciones Educativas con cambio de denominación				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Instituciones Educativas con Cambio de Denom.} \times \text{N}^\circ \text{ de Instituciones Públicas con cambio de denominación}}{\text{N}^\circ \text{ total de Instituciones Públicas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de II.EE. con cambio de denominación				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta		
			Fecha	Real	Meta
			ENE		
			FEB		
			MAR		
			ABR		
			MAY		
			JUN		
			JUL		
			AGO		
			SET		
			OCT		
			NOV		
DIC					
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojo			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 44: Proceso PO1.5.2 Fusión de II.EE. de Gestión Pública

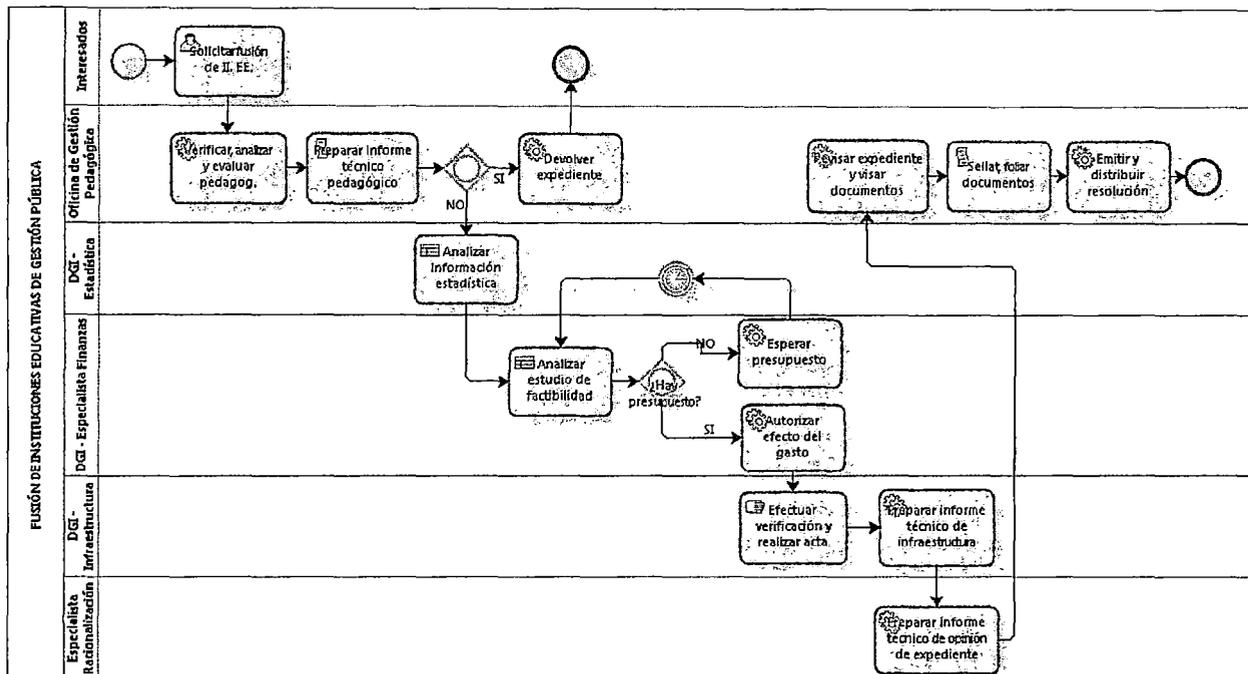


Tabla N° 26: Ficha de Proceso - Proceso PO1.5.2 Fusión de II.EE. de Gestión Pública

CÓDIGO	PO1.5.2	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Fusión de II.EE. de Gestión Pública	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Realizar la fusión de instituciones educativas del ámbito de su Jurisdicción.		
INICIO:	Solicitar fusión de la II.EE. al Especialista de Racionalización.		
INCLUYE:	Analizar, verificar, y realizar la fusión de la II.EE. de gestión pública.		
TÉRMINO:	Emitir oficio o resolución de fusión de II.EE. y entregar.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas Informes de estudio en áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Informe técnico pedagógico Fundamentación de fusión 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de aprobación de fusión de II.EE.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> II.EE. Estudiantes 			
COMPETENCIAS			
Capacidad de análisis y síntesis organizacional, para detectar oportunidades de adaptación a nuevas situaciones del entorno, agilidad en toma de decisiones y conocimiento en computación.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio – SIGA Oficina de Trabajo Registros de control		MOF, ROF, MAPRO, TUPA Reglamento de Gestión del Sistema Educativo Resoluciones de Fusión de Centros Educativos. Normas para el Proceso de Racionalización del Gasto en Plazas del Personal Docente y Administrativo en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de fusión de II.EE. de gestión pública		PO1.5.2-1% Índice de fusión de II. EE. de gestión pública	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 27: Ficha de Indicador - Proceso PO1.5.2 Fusión de II.EE. de Gestión Pública

CODIGO PROCESO :	PO1.5.2	SUB PROCESO:	Fusión de II.EE. de Gestión Pública		
Indicador:	PO1.5.2-1%				
NOMBRE:	Índice de fusión de II. EE. de gestión pública				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Fusión de II.EE.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de II.EE. fusionadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de Instituciones Públicas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de fusión de II.EE. de gestión pública				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 45: Proceso PO1.5.3 Supervisión y Monitoreo a Instituciones Educativas

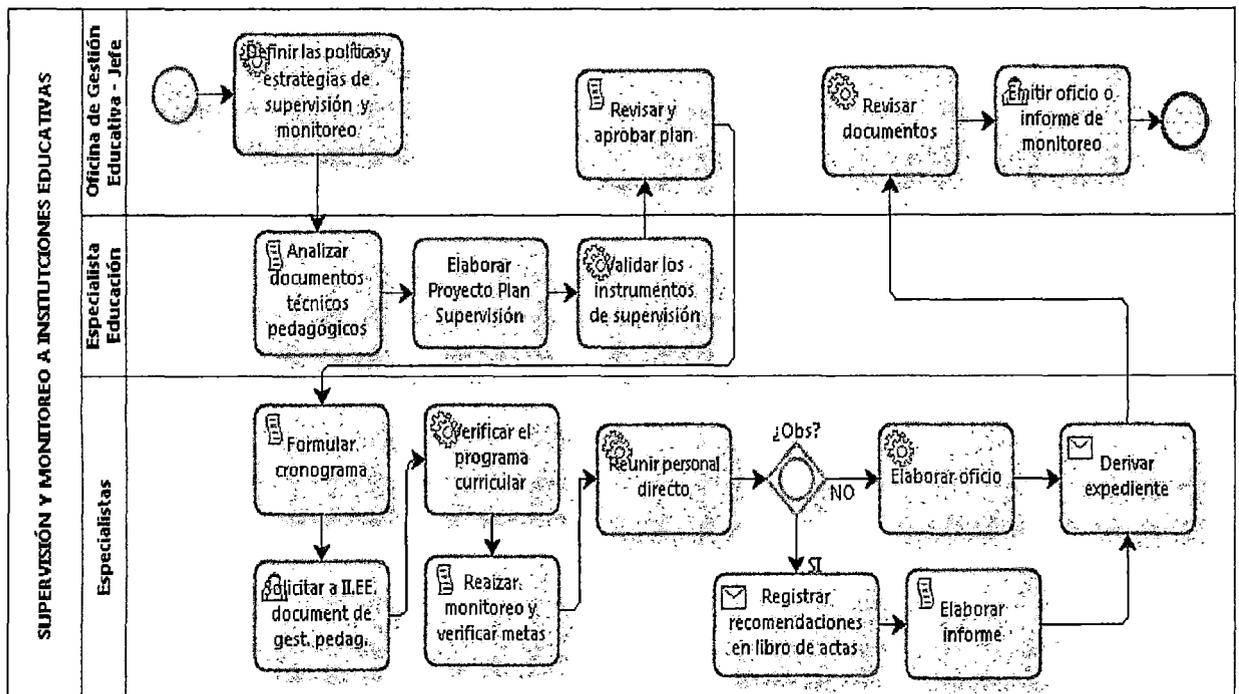


Tabla N° 28: Ficha de Proceso - Proceso PO1.5.3 Supervisión y Monitoreo a II.EE.

CÓDIGO	PO1.5.3		FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Supervisión y Monitoreo a Instituciones Educativas		RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Brindar asesoramiento y asistencia técnica a los Centros y Programas Educativos de la Jurisdicción, supervisar y evaluar el cumplimiento de las observaciones y sugerencias técnico-pedagógicas.			
INICIO:	Definir políticas y estrategias de supervisión y monitoreo.			
INCLUYE:	Analizar, supervisar, realizar y registrar la supervisión y monitoreo a las II.EE.			
TÉRMINO:	Emitir oficio o informe de monitoreo a la II.EE.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	• Especialistas	• Informe técnico pedagógico • Instrumentos de supervisión y monitoreo	• Oficio o informe de monitoreo a la II.EE.	• II.EE. • Estudiantes
COMPETENCIAS				
Capacidad de análisis y síntesis organizacional, para detectar oportunidades de adaptación a nuevas situaciones del entorno, agilidad en toma de decisiones y conocimiento en computación.				
AMBIENTE DE TRABAJO:			DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio – SIGA Oficina de Trabajo, Registros de control			MOF, ROF, MAPRO, TUPA Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.	
REGISTROS:			INDICADORES:	
Registro de realizar la supervisión y monitoreo a II.EE.			PO1.5.3-1% Índice de supervisión y monitoreo a las II.EE.	
ELABORADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza			Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 29: Ficha de Indicador - Proceso PO1.5.3 Supervisión y Monitoreo a I.EE.

CODIGO PROCESO	PO1.5.3		SUB PROCESO:		Supervisión y Monitoreo a Instituciones Educativas		
Indicador :	PO1.5.3-1%						
NOMBRE:	Índice de supervisión y monitoreo a las II.EE.						
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica		Unidad:	Porcentaje			
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Superv y Monit.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de II.EE. supervisadas y monitoreadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de Instituciones Públicas}} \times 100$						
Fuente de procesamiento:	Registro de realizar la supervisión y monitoreo a II.EE.						
Frecuencia de Medición:	ANUAL						
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre			
GRAFICA DE CONTROL							
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta				
			Fecha	Real	Meta		
			ENE				
			FEB				
			MAR				
			ABR				
			MAY				
			JUN				
			JUL				
			AGO				
			SET				
			OCT				
			NOV				
DIC							
Rango de Semáforo			OCT				
Verde	Amarillo	Rojo	NOV				
>95%	95 – 85%	>85%	DIC				

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 46: Proceso PO2.1 Diseño de la Currícula Regional

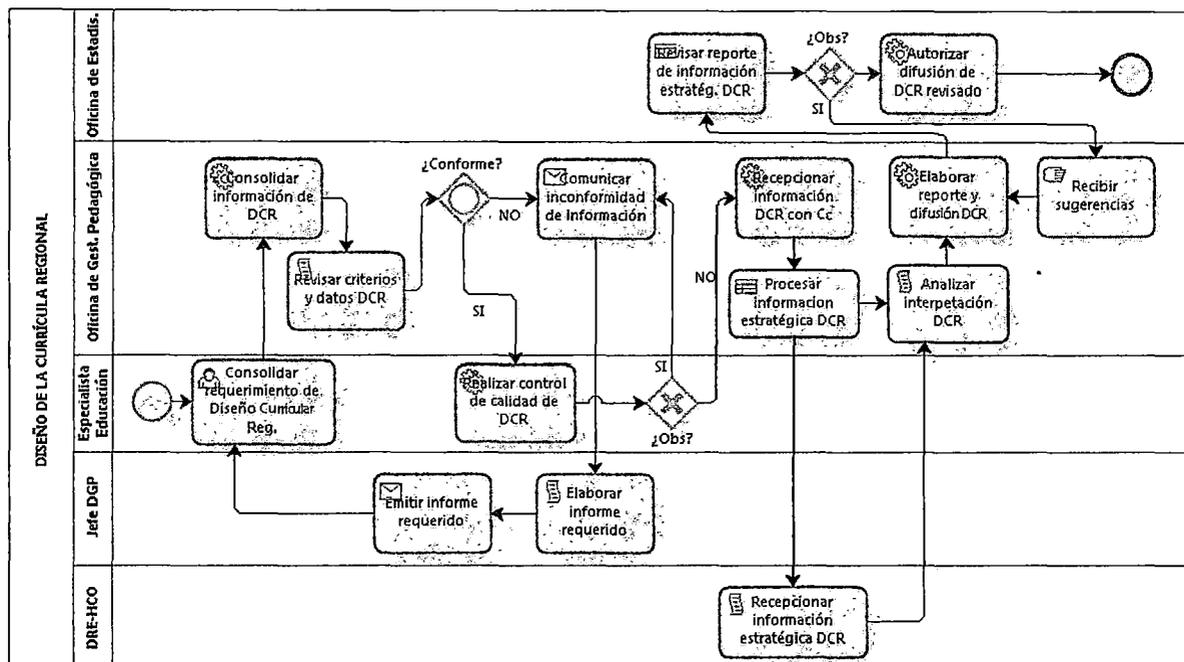


Tabla N° 30: Ficha de Proceso - Proceso PO2.1 Diseño de la Currícula Regional

CÓDIGO	PO2.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Diseño de la Currícula Regional	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Difundir los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel educativo, en cualquier ámbito del país, a fin de asegurar la calidad educativa y equidad.		
INICIO:	Definir requerimientos de implementación para el Diseño Curricular Regional.		
INCLUYE:	Analizar, realizar e implementar el Diseño Curricular Regional.		
TÉRMINO:	Emitir autorización de difusión del Diseño Curricular Regional revisado.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	• Especialistas	• Informe estratégico de DCR	• Autorización de difusión de DCR.
			• II.EE. • Estudiantes • Docentes
COMPETENCIAS			
Capacidad de análisis y síntesis para detectar oportunidades estratégicas, para tomar decisiones, trabajo en equipo y solución de problemas educativos y plasmarlos en la implementación de objetivos.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio – SIGA Oficina de Trabajo, Registros de reuniones		MOF, ROF, MAPRO, Reglamento de Gestión del Sistema Educativo. Diseño Curricular Regional	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de revisiones del Diseño Curricular Regional.		PO2.1-1% Eficacia del Diseño Curricular Regional	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 31: Ficha de Indicador - Proceso PO2.1 Diseño de la Currícula Regional

CODIGO PROCESO :	PO2.1	SUB PROCESO:	Diseño de la Currícula Regional		
Indicador :	PO2.1-1%				
NOMBRE:	Eficacia del Diseño Curricular Regional				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Eficacia Del Diseño.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos logrados del DCR}}{\text{Curric. Reg N}^\circ \text{ total de objetivos planteados en el DCR}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de revisiones del Diseño Curricular Regional.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 47: Proceso PO2.2.1 Censo Escolar

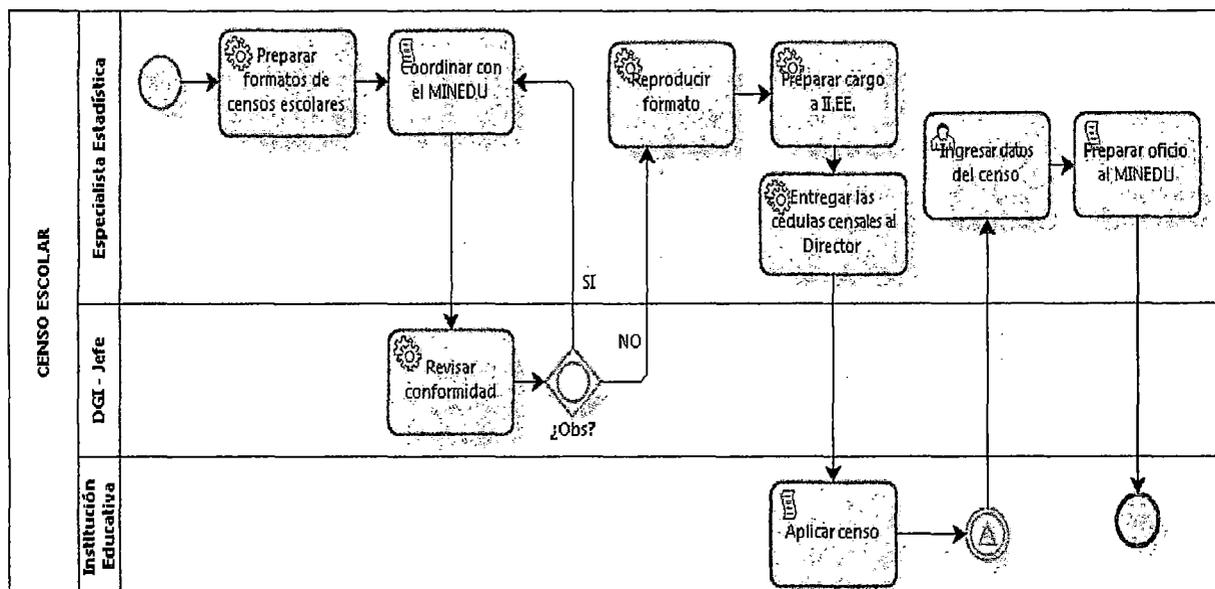


Tabla N° 32: Ficha de Proceso - PO2.2.1 Censo Escolar

CÓDIGO	PO2.2.1		FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Censo Escolar		RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Captar información de la matrícula del año de las Instituciones Educativas y programas educativos en función a las variables y formas de desagregación presentadas en las Cédulas del Censo Escolar.			
INICIO:	Definir y realizar los formatos censales para las II.EE.			
INCLUYE:	Analizar, realizar el censo escolar para procesar su información.			
TÉRMINO:	Emitir oficio de resultados al MINEDU.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> Censos anteriores MINEDU 	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de censos escolares 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados del Censo escolar a las II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> II.EE. Estudiantes, Docentes
COMPETENCIAS				
Conocimientos en elaboración de censos, conocimientos básicos en computación, capacidad para gestionar y analizar información de censos.				
AMBIENTE DE TRABAJO:			DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo Instituciones Educativas			MOF, ROF, Normas para la Provisión, Procesamiento, Producción y Difusión de la Información Estadística.	
REGISTROS:			INDICADORES:	
Registro de censos escolares de II.EE.			PO2.2.1-1% Incremento estudiantil de las II.EE.	
ELABORADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza			Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 33: Ficha de Indicador - PO2.2.1 Censo Escolar

CODIGO PROCESO :	PO2.2.1	SUB PROCESO:	Censo Escolar			
Indicador :	PO2.2.1-1%	PROCESO:	Censo Escolar			
NOMBRE:	Incremento estudiantil de las II.EE.					
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje			
Fórmula/cálculo:	$\text{Incremento Estudiantil de las II.EE.} = \frac{\text{N° de estudiantes incrementados en las II.EE.}}{\text{N° total de estudiantes en las II. EE.}} \times 100$					
Fuente de procesamiento:	Registro de censos escolares de II.EE.					
Frecuencia de Medición:	ANUAL					
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre		
GRÁFICA DE CONTROL						
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta			
			Fecha	Real	Meta	
			ENE			
			FEB			
			MAR			
			ABR			
			MAY			
			JUN			
			JUL			
			AGO			
			SET			
			OCT			
			NOV			
			DIC			
Rango de Semáforo			OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV			
>95%	95 – 85%	>85%	DIC			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 48: Proceso PO2.2.2 Información Estadística de Fin de Año

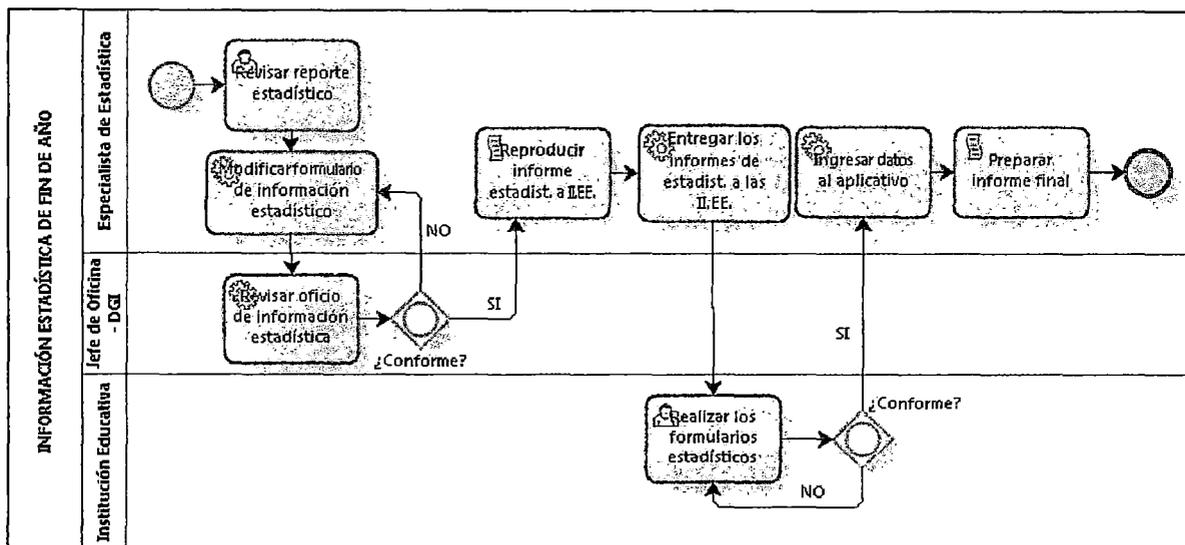


Tabla N° 34: Ficha de Proceso - Proceso PO2.2.2 Información Estadística de Fin de Año

CÓDIGO	PO2.2.2	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Información Estadística de Fin de Año	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Captar información al finalizar el año escolar de las Instituciones Educativas y Programas Educativos en función a las variables presentadas en el formulario Información Estadística de Fin de Año.		
INICIO:	Revisar los reportes estadísticos y formatos encontrados en todo el año.		
INCLUYE:	Analizar y realizar el informe estadísticos de fin de año.		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe final realizado, y su posterior emisión.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Información estadística Ugeles, MINEDU 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados estadísticos procesados a fin de año.
			CLIENTES
			<ul style="list-style-type: none"> I.E.E. Estudiantes. DRE-HCO
COMPETENCIAS			
Conocimientos en estadística e informática, educación, conocimientos intermedios en computación, capacidad de comunicación y provisión de información estadística.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo Instituciones Educativas		MOF, ROF, Formatos a llenar. Plan estadístico anual. Ley del MINEDU. Política organizacional de la DRE-HCO. Normas para la Provisión, Procesamiento, Producción y Difusión de la Información Estadística.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de indicadores estadísticos		PO2.2.2-1% De programas de difusión de información estadística al año	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 35: Ficha de Indicador - Proceso PO2.2.2 Información Estadística de Fin de Año

CODIGO PROCESO :	PO2.2.2	SUB PROCESO:	Información Estadística de Fin de Año		
Indicador :	PO2.2.2-1%				
NOMBRE:	% De programas de difusión de información estadística al año				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Prog de Difusión De Información} \times \text{N° de programas de difusión realizados}}{\text{Estadística al año. N° total de prog. difusión de info. estadistic planeados.}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de indicadores estadísticos				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Roj	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 49: Proceso PO2.3 Potenciar la Formación Integral del Estudiante

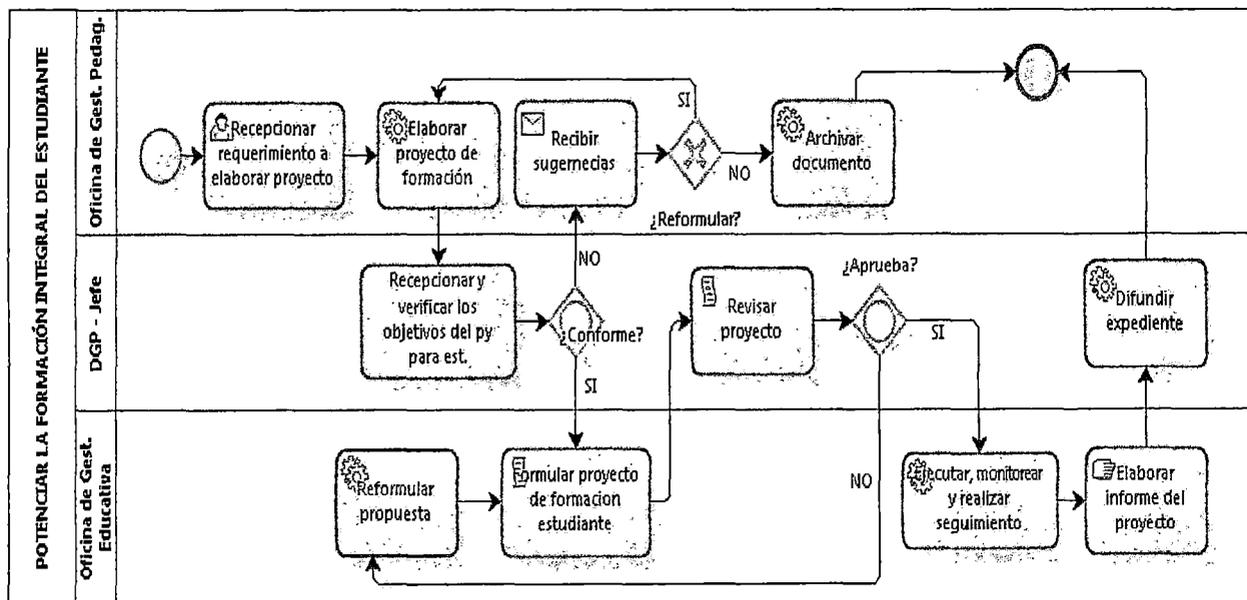


Tabla N° 36: Ficha de Proceso - Proceso PO2.3 Potenciar la Formación Integral del Estudiante

CODIGO	PO2.3	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Potenciar la Formación Integral del Estudiante	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Elaborar proyectos para la mejora de la formación estudiante frente a la problemática educacional que se vive actualmente.		
INICIO:	Recepcionar los requerimientos para el proyecto de formación.		
INCLUYE:	Analizar y realizar y aprobar el informe de formación integral al estudiante.		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe final realizado, y su posterior emisión.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • Ugeles 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente con requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio de aprobación para formación integral del estudiante.
COMPETENCIAS			
Conocimientos y capacidad de gestión, análisis y síntesis para entender los requerimientos y toma de decisiones, resolución de problemas y realización de programas de formación.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Instituciones Educativas Útiles de escritorio, Oficina de Trabajo		MOF, ROF, Ley del MINEDU. DCR. Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de programas de formación integral al estudiante.		PO2.3-1% De programas de formación integral del estudiante.	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 37: Ficha de Indicador - Proceso PO2.3 Potenciar la Formación Integral del Estudiante

CODIGO PROCESO :	PO2.3	SUB PROCESO:	Potenciar la Formación Integral del Estudiante		
Indicador :	PO2.3-1%				
NOMBRE:	% De programas de formación integral del estudiante.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Prog de formac. Integral del Estudiante} = \frac{\text{N° de programas de formación realizados}}{\text{N° total de programas de formación planeados}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de programas de formación integral al estudiante.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 50: Proceso PO2.4 Definir Contenidos de Difusión

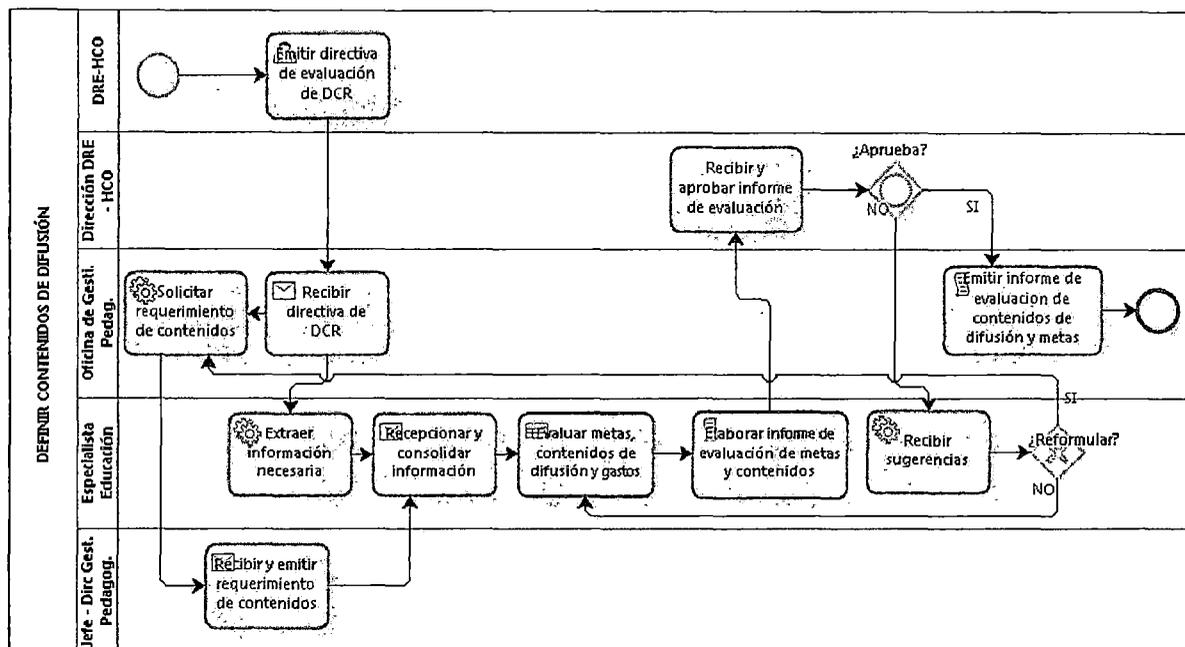


Tabla N° 38: Ficha de Proceso - Proceso PO2.4 Definir Contenidos de Difusión

CÓDIGO	PO2.4	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Definir Contenidos de Difusión	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Evaluar los programas y el logro de contenidos de difusión del Diseño Curricular Regional.		
INICIO:	Emisión de la directiva para evaluar los contenidos de difusión.		
INCLUYE:	Analizar, evaluar, realizar y aprobar los contenidos de difusión del DCR.		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe final de contenidos de difusión revisados.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas Ugeles 	<ul style="list-style-type: none"> Directivas Requerimientos Gastos 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de difusión de contenidos del DCR.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes II.EE. 			
COMPETENCIAS			
Conocimientos y capacidad de gestión, análisis y síntesis para entender los requerimientos y toma de decisiones, resolución de problemas y realización de programas de formación estudiante.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Instituciones Educativas Útiles de escritorio Oficina de Trabajo		MOF, ROF. Ley del MINEDU. Diseño Curricular Regional. Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de programas de contenidos de difusión del DCR.		PO2.4-1% De programas de contenidos de difusión del DCR.	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 39: Ficha de Indicador - Proceso PO2.4 Definir Contenidos de Difusión

CODIGO PROCESO :	PO2.4	SUB PROCESO:	Definir Contenidos de Difusión		
Indicador :	PO2.4-1%				
NOMBRE:	% De programas de contenidos de difusión del DCR.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Programa de Contenidos de Difusión del DCR} \times \text{N}^\circ \text{ de programas de contenidos. difusión realizados}}{\text{N}^\circ \text{ total de programas de contenidos de difusión planeados.}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de programas de contenidos de difusión del DCR.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 51: Proceso PO2.5 Evaluación de la Implementación del Diseño Curricular Regional

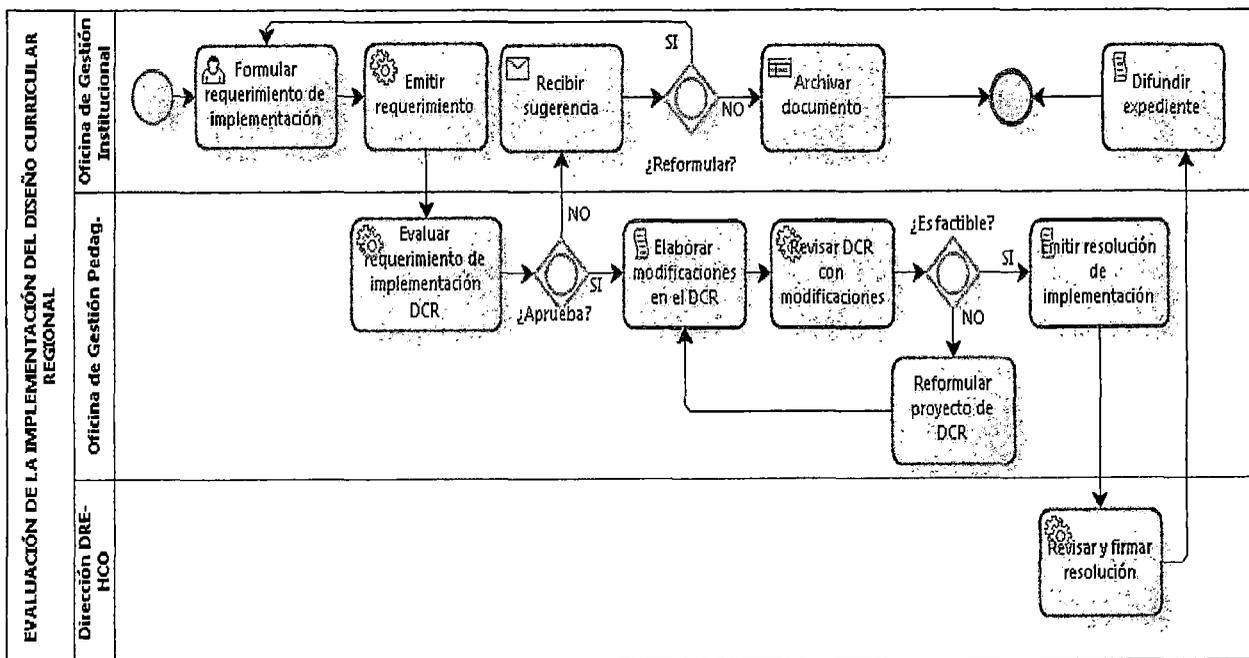


Tabla N° 40: Ficha de Proceso - Proceso PO2.5 Evaluación de la Implementación del Diseño Curricular Regional

CÓDIGO:	PO2.5	FECHA:	17/03/15
SUB PROCESO	Evaluación de la Implementación del DCR	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Evaluar la implementación del Diseño Curricular Regional.		
INICIO:	Formular los requerimientos para la evaluación del DCR.		
INCLUYE:	Analizar, evaluar, realizar y aprobar la implementación del DCR.		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe final de implementación.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • Ugeles 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivas • Requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final de implementación del DCR
COMPETENCIAS			
Conocimientos y capacidad de gestión, análisis y síntesis para entender los requerimientos del DCR y toma de decisiones, resolución de problemas y analizar, evaluar e implementar los contenidos al DCR.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Instituciones Educativas Útiles de escritorio, Oficina de Trabajo		MOF, ROF. Ley del MINEDU. DCR. Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de programas de implementación del DCR.		PO2.5-1% De cumplimiento de implementación del Diseño Curricular Regional.	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 41: Ficha de Indicador - Proceso PO2.5 Evaluación de la Implementación del Diseño Curricular Regional

CODIGO PROCESO :	PO2.5	SUB PROCESO:	Evaluación de la Implementación del DCR		
Indicador :	PO2.5-1%				
NOMBRE:	% De cumplimiento de implementación del DCR.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Cumplimiento de Implementación Del DCR}}{\text{N° total de programas de implementación planeados}} = \frac{\text{N° de programas de implementación realizados}}{\text{N° total de programas de implementación planeados}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de programas de implementación del DCR.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta		
			Fecha	Real	Meta
			ENE		
			FEB		
			MAR		
			ABR		
			MAY		
			JUN		
			JUL		
			AGO		
			SET		
			OCT		
			NOV		
			DIC		
Rangó de Semáforo			OCT		
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 52: Proceso PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.

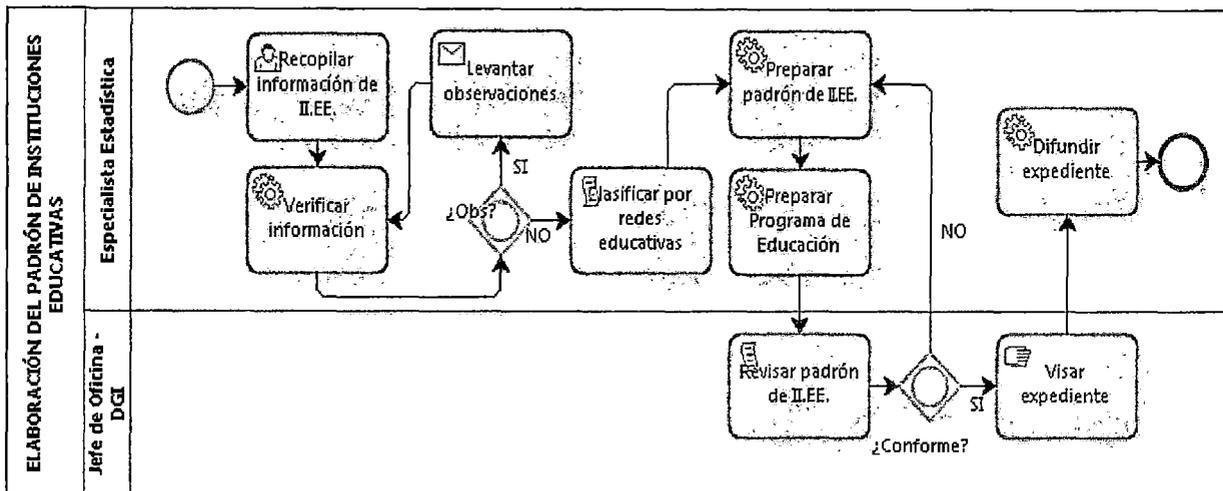


Tabla N° 42: Ficha de Proceso - Proceso PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.

CODIGO	PO3.1.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Elaboración del Padrón de II.EE.	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Dar a conocer información sobre las Instituciones y Programas Educativos.		
INICIO:	Recopilar la información de las instituciones educativas y programas educativos de acuerdo a los formularios de estadística básica.		
INCLUYE:	Analizar, evaluar, realizar el padrón de II.EE.		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe de la elaboración del padrón de II.EE.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • DRE-HCO • Formatos estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Información estadística al inicio de año. • Reporte Padrón de Instituciones y Programas Educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de la elaboración del padrón de II.EE.
COMPETENCIAS			
Conocimientos en estadística e informática, educación, conocimientos intermedios en computación, capacidad de comunicación y provisión de información estadística.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo Instituciones Educativas		MOF, ROF, Formatos a llenar. Plan estadístico anual. Ley del MINEDU. Política organizacional de la DRE-HCO. Normas para la Provisión, Procesamiento, Producción y Difusión de la Información Estadística.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de padrones de II.EE.		PO3.1.1-1% De elaboración de padrones de II.EE.	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 43: Ficha de Indicador - Proceso PO3.1.1 Elaboración del Padrón de II.EE.

CODIGO PROCESO :	PO3.1.1	SUB PROCESO:	Elaboración del Padrón de II.EE.		
Indicador :	PO3.1.1-1%				
NOMBRE:	% De elaboración de padrones de II.EE				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Programa de Implementación del DCR} \times \text{N}^\circ \text{ de padrones de II.EE}}{\text{N}^\circ \text{ total de Instituciones Educativas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de padrones de II.EE.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 53: Proceso PO3.2.1 Elaboración del Presupuesto

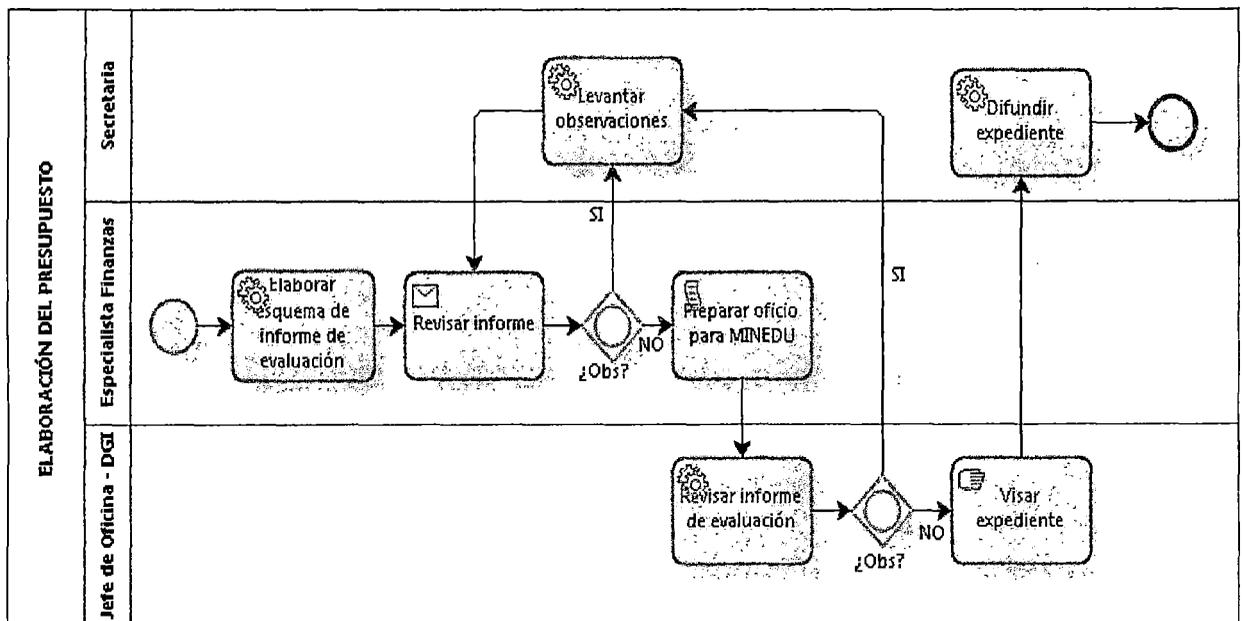


Tabla N° 44: Ficha de Proceso - Proceso PO3.2.1 Evaluación del Presupuesto

CÓDIGO	PO3.2.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Evaluación del Presupuesto	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Determinar sobre la base del análisis y la medición de la ejecución de los ingresos y gastos, los resultados de la gestión presupuestaria.		
INICIO:	Elaborar esquema de informe de evaluación del presupuesto		
INCLUYE:	Analizar y evaluar el presupuesto		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe de evaluación del presupuesto		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas • DRE-HCO 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto anual • Ejecución de I y G. • Reportes estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación del presupuesto
COMPETENCIAS			
Conocimientos en estadística e informática, educación, conocimientos intermedios en computación, capacidad de comunicación y provisión de información estadística.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo Instituciones Educativas		MOF, ROF, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Normas para la Provisión, Procesamiento, Producción y Difusión de la Información Estadística.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de evaluaciones de presupuesto		PO3.2.1-1% Evaluaciones de presupuesto	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 45: Ficha de Indicador - Proceso PO3.2.1 Evaluación del Presupuesto

CODIGO PROCESO :	PO3.2.1	SUB PROCESO:	Evaluación del Presupuesto		
Indicador :	PO3.2.1-1%	PROCESO:	Evaluación del Presupuesto		
NOMBRE:	% De evaluaciones de presupuesto				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Programa de Implementación del DCR} \times \text{N}^\circ \text{ de objetivos evaluados del presupuesto}}{\text{N}^\circ \text{ total de objetivos de presupuesto}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de evaluaciones de presupuesto				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta		
			Fecha	Real	Meta
			ENE		
			FEB		
			MAR		
			ABR		
			MAY		
			JUN		
			JUL		
			AGO		
			SET		
			OCT		
			NOV		
			DIC		
Rango de Semáforo			OCT		
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 54: Proceso PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa

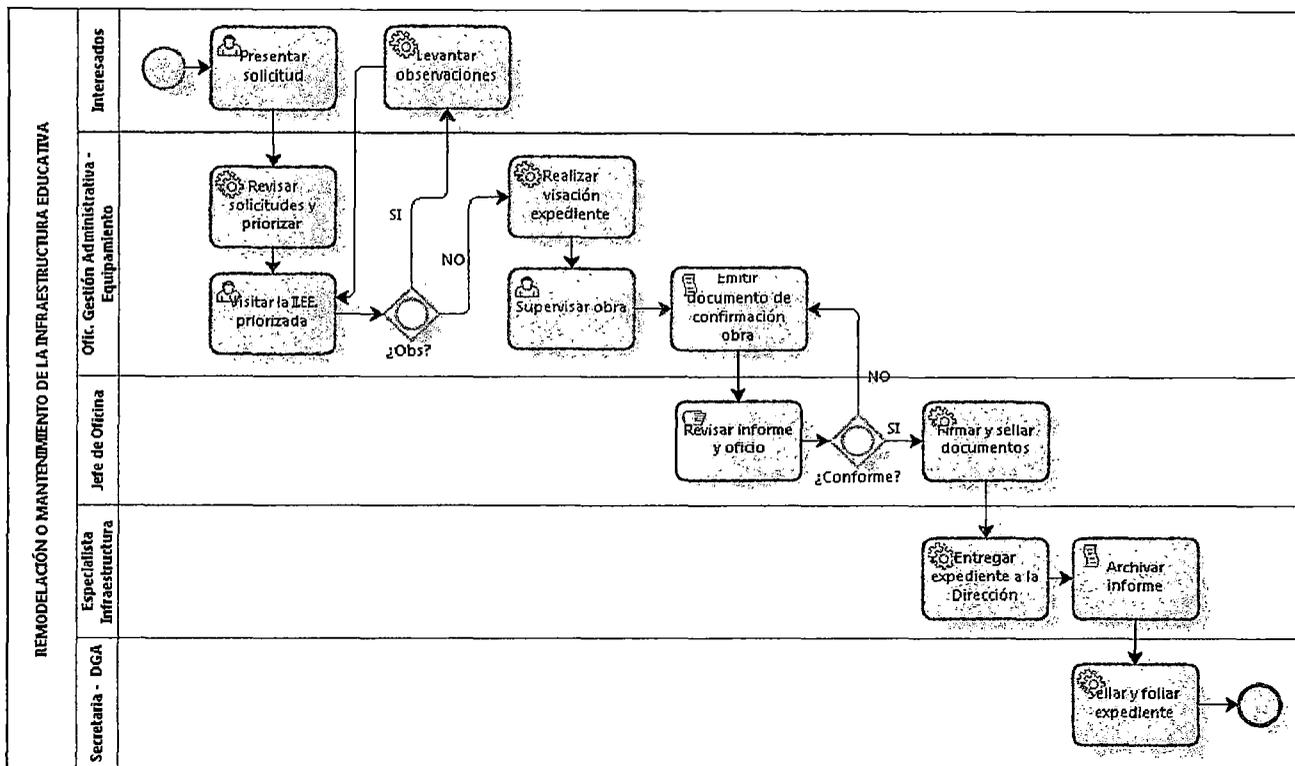


Tabla N° 46: Ficha de Proceso - Proceso PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa

CÓDIGO	PO3.3.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Dar asesoramiento en la remodelación o mantenimiento de Infraestructura Educativa.		
INICIO:	El usuario presenta la solicitud pidiendo asesoramiento para la construcción o remodelación de la II.EE.		
INCLUYE:	Analizar, evaluar, realizar y verificar la remodelación o el mantenimiento de las infraestructuras según instituciones educativas.		
TÉRMINO:	Difusión de oficio o informe de la remodelación o mantenimiento de la infraestructura educativa y se archiva dicho expediente.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Especialistas DRE-HCO 	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de necesidades prioritarias para la obra 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de conformidad y supervisión de la obra de remodelación o mantenimiento de la infraestructura educativa
			CLIENTES
			<ul style="list-style-type: none"> II.EE. Estudiantes Docentes.
COMPETENCIAS			
Habilidad para planificar actividades organizadas y control de cronogramas y actividades establecidas, capacidad de análisis productivo para toma de decisiones, resolución de problemas sociales, planificación y calidad de trabajo a largo plazo.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo Instituciones Educativas		MOF, ROF. D.S. N° 882, Reglamento Nacional de Construcciones Ley del MINEDU.	

	Política organizacional de la DRE-HCO. Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General. Directiva N° 001-2000-VMGI-ED "Procedimiento para la Construcción en Instituciones Educativas Estatales por entidades No Relacionadas con el Ministerio de Educación"
REGISTROS:	INDICADORES:
Registro de remodelaciones o mantenimiento de las infraestructuras educativas.	PO3.3.1-1% De remodelaciones o mantenimiento de las infraestructuras educativas
ELABORADO POR:	REVISADO Y APROBADO POR:
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza	Eco. Luis Roberto Bautista Jacobo Jefe de Dirección de Gestión Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 47: Ficha de Indicador - Proceso PO3.3.1 Remodelación o Mantenimiento de la Infraestructura Educativa

CODIGO PROCESO :	PO3.3.1	SUB PROCESO:	Evaluación del Presupuesto			
Indicador :	PO3.3.1-1%					
NOMBRE:	% De remodelaciones o mantenimiento de las infraestructuras educativas					
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje			
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Índice de Remodel o Manten. De infraest educat.} \times \text{N° de remodelaciones o mantenimiento de infraest educ}}{\text{N° total de Instituciones Educativas}} \times 100$					
Fuente de procesamiento:	Registro de remodelaciones o mantenimiento de las infraestructuras educativas.					
Frecuencia de Medición:	ANUAL					
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre		
GRAFICA DE CONTROL						
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta			
			Fecha	Real	Meta	
			ENE			
			FEB			
			MAR			
			ABR			
			MAY			
			JUN			
			JUL			
			AGO			
			SET			
			OCT			
			NOV			
			DIC			
Rango de Semáforo			OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV			
>95%	95 – 85%	>85%	DIC			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 55: Proceso PO3.4.1 Control Patrimonial

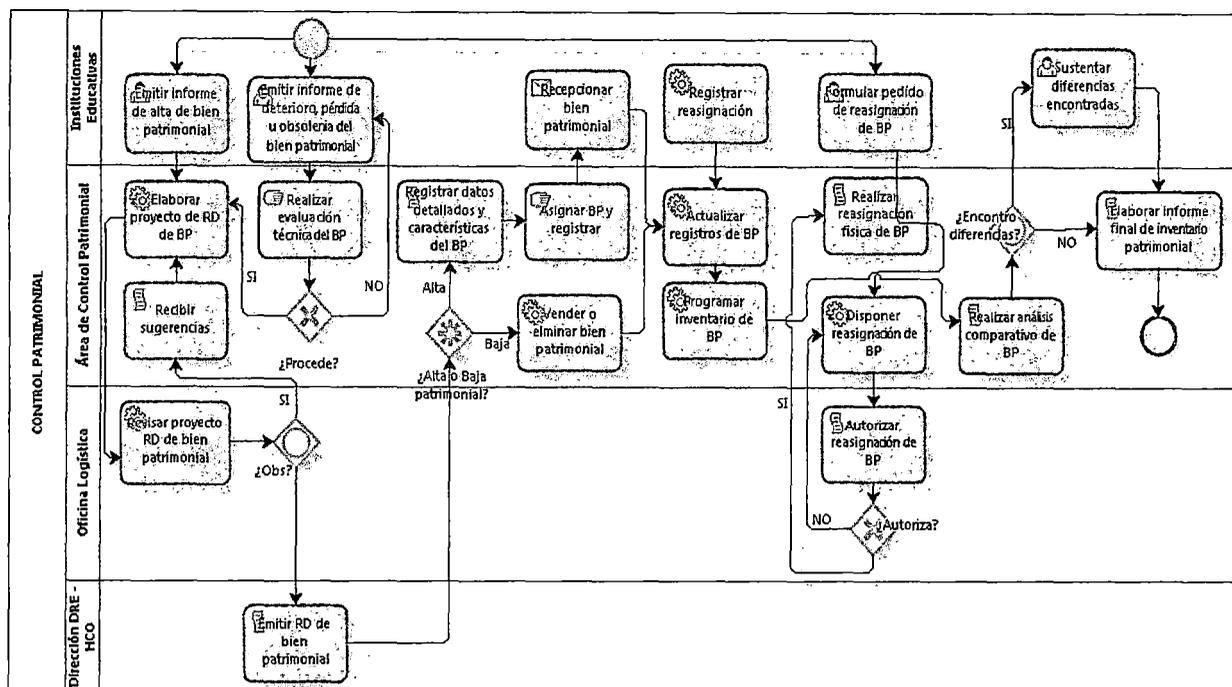


Tabla N° 48: Ficha de Proceso - Proceso PO3.4.1 Control Patrimonial

CÓDIGO	PO3.4.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Control Patrimonial	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Registrar y controlar la reasignación y existencias de bienes patrimoniales.		
INICIO:	Cuando se emite el informe de alta, baja o reasignación del bien patrimonial.		
INCLUYE:	Emisión de resolución de alta o baja del bien patrimonial, registro, disposición, actualización, programación y elaboración del informe de inventario patrimonial.		
TÉRMINO:	Elaboración y difusión del informe final de inventario patrimonial.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Almacenamiento de bienes. Unidades orgánicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de alta de bien patrimonial. Informe de deterioro, pérdida, obsolescencia de bien patrimonial. Pedido de reasignación de bienes patrimoniales. Informe de inventario de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución Directoral de alta de bien patrimonial. Resolución Directoral de baja de bien patrimonial. Registro de reasignación de bienes patrimoniales. Registros actualizados de bienes patrimoniales. Informe de inventario de control patrimonial.
			<ul style="list-style-type: none"> II.EE. Unidades orgánicas.
COMPETENCIAS			
Habilidad para planificar actividades organizadas y control de recursos, conocimientos en finanzas, SIGA. Conocimientos básicos en computación y capacidad de gestión patrimonial. Liderazgo, emprendedor, iniciativa, proactivo, responsable, capacidad para resolver problemas y comunicación constante.			

AMBIENTE DE TRABAJO:	DOCUMENTOS:
Útiles de escritorio - SIGA Oficina de Trabajo Instituciones Educativas	MOF, ROF. Informe de inventario de control patrimonial. Informe de alta, baja y/o reasignación de bien patrimonial. Informes sustentatorios, resoluciones de control patrimonial.
REGISTROS:	INDICADORES:
Registro actualizados de bienes patrimoniales. Registro de reasignación de bienes patrimoniales.	PO3.4.1-1% exactitud de inventario de control patrimonial
ELABORADO POR:	REVISADO Y APROBADO POR:
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza	Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 49: Ficha de Indicador - Proceso PO3.4.1 Control Patrimonial

CODIGO PROCESO :	PO3.4.1	SUB PROCESO:	Control Patrimonial			
Indicador :	PO3.4.1-1%					
NOMBRE:	% Exactitud de inventario de control patrimonial					
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje			
Fórmula/cálculo:	Índice de Inventario de Control Patrim. = $\frac{\text{valor de diferencia}}{\text{valor total de inventarios de control patrimonial}} \times 100$					
Fuente de procesamiento:	Registro actualizados de bienes patrimoniales. Registro de reasignación de bienes patrimoniales.					
Frecuencia de Medición:	ANUAL					
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre		
GRAFICA DE CONTROL						
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta			
			Fecha	Real	Meta	
			ENE			
			FEB			
			MAR			
			ABR			
			MAY			
			JUN			
			JUL			
			AGO			
			SET			
			OCT			
			NOV			
			DIC			
Rango de Semáforo						
Verde	Amarillo	Rojo				
>95%	95 – 85%	>85%				

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 56: Proceso PO3.5.1 Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.

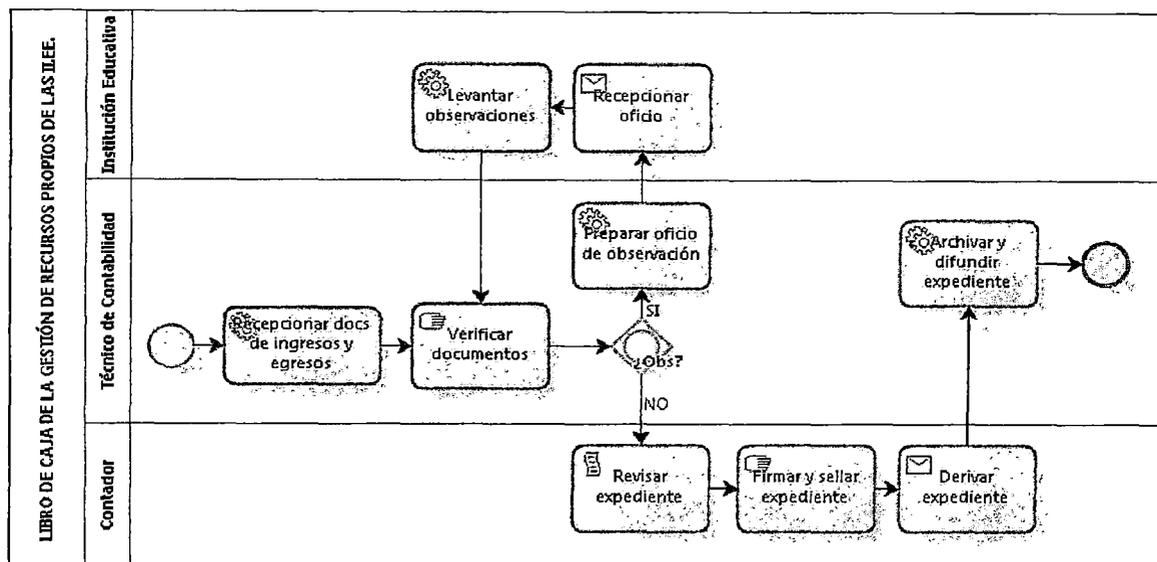


Tabla N° 50: Ficha de Proceso - Proceso PO3.5.1 Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.

CODIGO	PO3.5.1		FECHA:	17/03/15
SUB PROCESO	Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.		RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Fiscalizar el manejo de los Ingresos y Egresos			
INICIO:	Recepcionar documentos de ingresos y egresos de las II.EE.			
INCLUYE:	Verificar, revisar y derivar los documentos de ingresos y egresos de las II.EE.			
TÉRMINO:	Emitir informe de ingresos y egresos de las II.EE.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibos de Ingresos • Facturas, Boletas o Recibos de Honorarios Profesionales • Libro de Caja • Balance Anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de ingresos y egresos de las II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> • II.EE. • Estudiantes
COMPETENCIAS				
Conocimientos en estadística e informática, educación, conocimientos intermedios en computación, capacidad de comunicación y provisión de información acorde a lo establecido.				
AMBIENTE DE TRABAJO:			DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo Instituciones Educativas			MOF, ROF. Ley 29812 de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal. Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Directiva de Tesorería para el Año Fiscal vigente.	
REGISTROS:			INDICADORES:	
Registro de ingresos y egresos de la II.EE.			PO3.5.1-1% ingresos y egresos por II.EE.	
ELABORADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza			Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 51: Ficha de Indicador - Proceso PO3.5.1 Libro de Caja de la Gestión de Recursos propios de las II.EE.

CODIGO PROCESO :	PO3.5.1	SUB PROCESO:	Control Patrimonial		
Indicador :	PO3.5.1-1%				
NOMBRE:	% De ingresos y egresos por II.EE.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Ingresos y Egresos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ingresos y egresos de II.EE. trimestrales}}{\text{N}^\circ \text{ de ingresos y egresos de II.EE. anuales}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de ingresos y egresos de la II.EE.				
Frecuencia de Medición:	TRIMESTRAL / ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 57: Proceso PO3.5.2 Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.

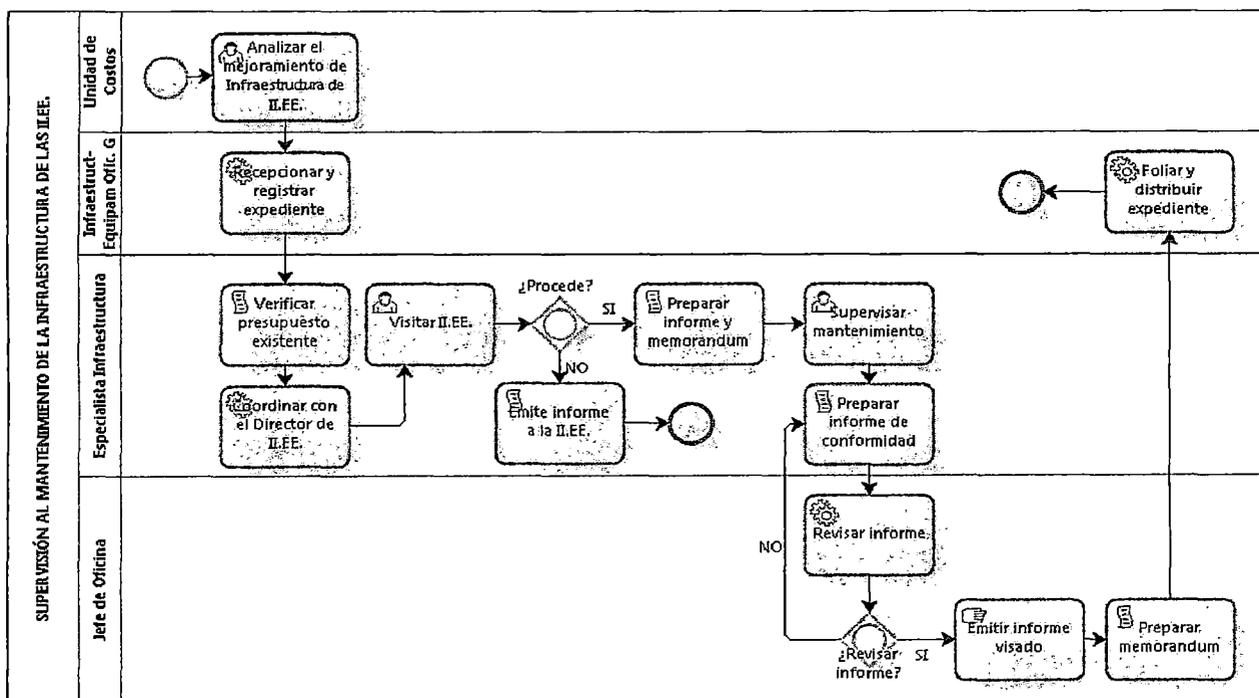


Tabla N° 52: Ficha de Proceso - Proceso PO3.5.2 Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.

CÓDIGO	PO3.5.2		FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.		RESPONSABLE	Dirección de Gestión Institucional
OBJETIVO	Supervisar el Mantenimiento de la Infraestructura de las Instituciones Educativas.			
INICIO:	El Responsable de la Unidad de Costeo prioriza mensualmente los requerimientos de las I.E. pertenecientes a su U.C., para la Programación y atención en el mejoramiento de la Infraestructura de los locales escolares y remite Oficio y Acta de Reunión a la DRE.			
INCLUYE:	Verificar, revisar, supervisar y emitir los documentos de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.			
TÉRMINO:	Emitir informe de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orgánicas • II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización mensual, según la Asignación Presupuestal del Calendario de Compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE. 	<ul style="list-style-type: none"> • II.EE. • Estudiantes
COMPETENCIAS				
Capacidad para el análisis y síntesis organizacional, para detectar oportunidades, de adaptación a nuevas situaciones del entorno, trabajo en equipo para tomar decisiones. Habilidad de dirección para articular y armonizar actividades de supervisión a la organización, para aplicar conocimientos en la práctica. Elaborar informes con rapidez y precisión en cálculos numéricos.				
AMBIENTE DE TRABAJO:			DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo			MOF, ROF, MAPRO. Ley N° 28044 "Ley General de Educación" Ley N° 27444 "Ley del Procedimiento Administrativo General" D.S. N° 882, Reglamento Nacional de Construcciones.	
REGISTROS:			INDICADORES:	
Registro de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.			PO3.5.2-1% Índice de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.	
ELABORADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza			Mg. José Martín Blanco Tipismana Jefe de Dirección de Gestión Institucional	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 53: Ficha de Indicador - Proceso PO3.5.2 Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.

CODIGO PROCESO :	PO3.5.2	SUB PROCESO:	Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.		
Indicador:	PO3.5.2-1%				
NOMBRE:	Índice de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Institucional	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de superv. Y manten de la infrae. De las II.EE.} = \frac{\text{N° de supervisiones de II.EE.}}{\text{N° total de Instituciones Educativas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de supervisión al mantenimiento de la infraestructura de las II.EE.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRAFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 58: Proceso PO4.1 Conducir la Formación Docente Inicial

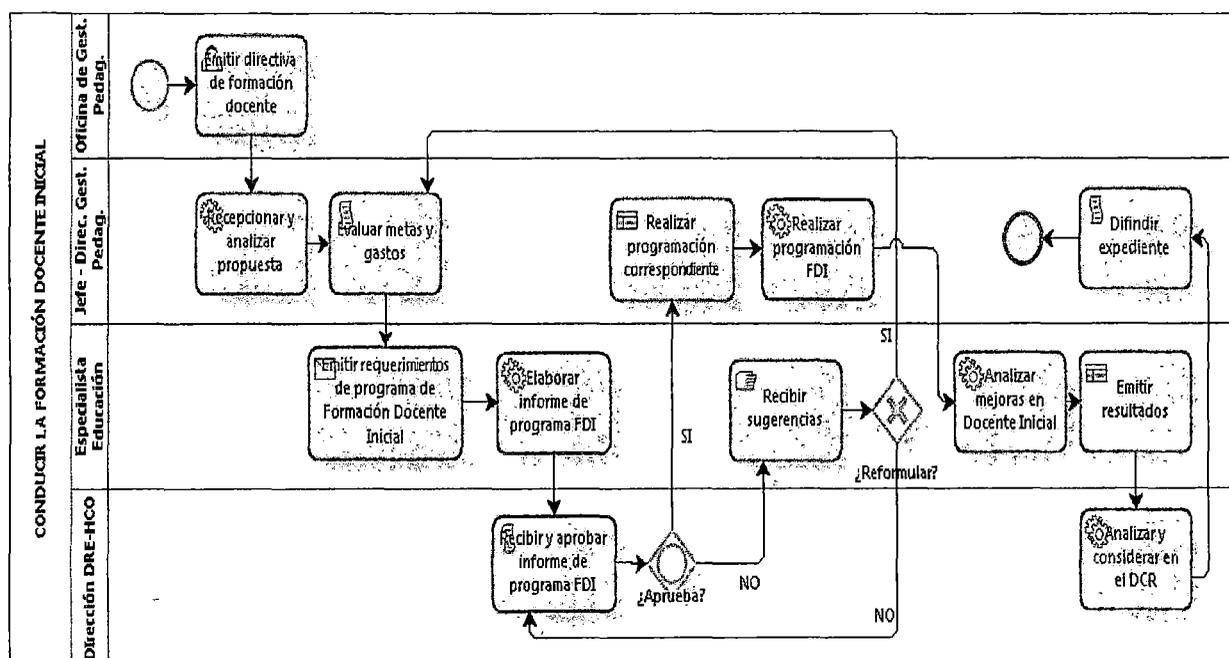


Tabla N° 54: Ficha de Proceso - Proceso PO4.1 Conducir la Formación Docente Inicial

CODIGO	PO4.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Conducir la Formación Docente Inicial	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Realizar la formación docente mediante programas de capacitación para el trato adecuado de los alumnos de inicial y su aprendizaje.		
INICIO:	Emitir la directiva correspondiente para realizar la formación docente de las II.EE.		
INCLUYE:	Verificar, revisar y llevar a cabo la programación de la formación docente inicial.		
TÉRMINO:	Emitir informe de resultados de la formación docente inicial.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	• Unidades orgánicas	• DCR • Programación de FDI.	• Informe de resultados de FDI.
			• II.EE. • Estudiantes
COMPETENCIAS			
Conocimientos en planificación y presupuesto, conocimientos intermedios en computación, capacidad de comunicación y provisión de información acorde a lo establecido.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO, DCR. "Ley del Procedimiento Administrativo General"	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de programas de FDI.		PO4.1-1% Programas de FDI	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 55: Ficha de Indicador - Proceso PO4.1 Conducir la Formación Docente Inicial

CODIGO PROCESO:	PO4.1	SUB PROCESO:	Supervisión al Mantenimiento de la Infraestructura de las II.EE.		
Indicador:	PO4.1-1%				
NOMBRE:	Programas de Formación Docente Inicial.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Índice de programas De Formación Docente Inicial}}{\text{N° de programas de FDI planeados}} = \frac{\text{N° de programas de FDI ejecutados}}{\text{N° de programas de FDI planeados}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de programas de Formación Docente Inicial.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojos			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 59: Proceso PO4.2.1 Ascenso del Personal

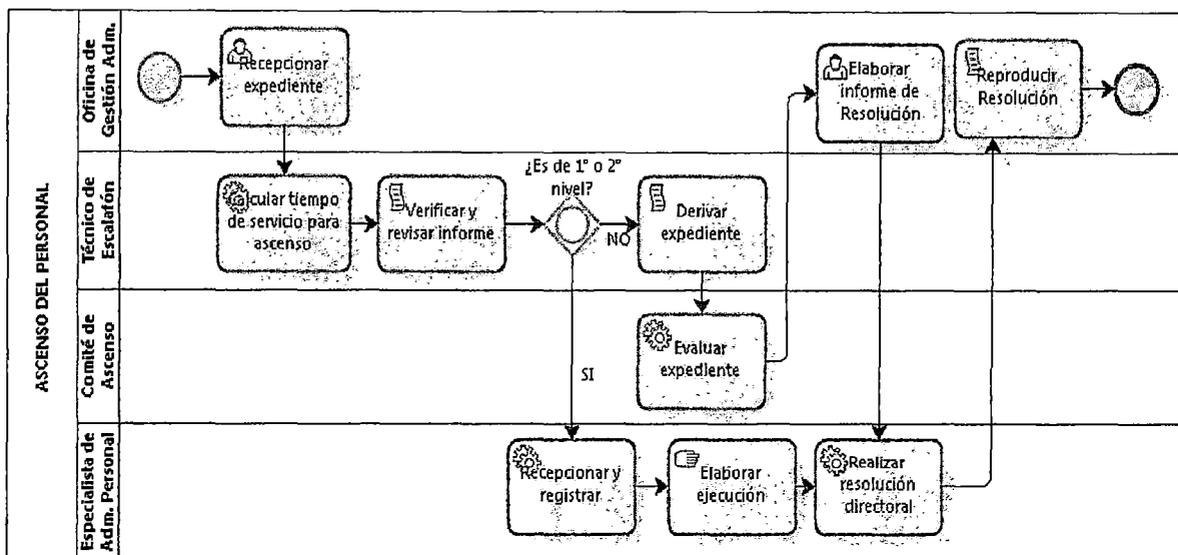


Tabla N° 56: Ficha de Proceso - Proceso PO4.2.1 Ascenso del Personal

CÓDIGO	PO4.2.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Ascenso del Personal	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Desplazar al servidor a niveles superiores de carrera en base al reconocimiento a sus méritos y mayor calificación que lo habilita para asumir funciones de mayor jerarquía.		
INICIO:	Cuando el Oficinista de Escalafón recepciona del Equipo de Trámite Documentario el expediente presentado por el interesado.		
INCLUYE:	Verificar, revisar y emitir informe de ascenso de personal docente.		
TÉRMINO:	Emitir Resolución Directoral de ascenso de personal docente por mérito.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orgánicas • Interesado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plazas vacantes para ascender • Aprobar el concurso de plazas, según el caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados de FDI.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • II.EE. • Estudiantes 			
COMPETENCIAS			
Conocimientos en contratación y negociación con las direcciones, estrategia en gestión de personal, manejo de documentación. Habilidad para planificar y articular actividades de contratación.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO. Ley de la Carrera Magisterial, Ley de Bases y Reglamento de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. Reglamento de la Ley del Profesorado.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de Resoluciones Directorales Registro de ascenso de personal		PO4.2.1-1% Ascenso de personal	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa	

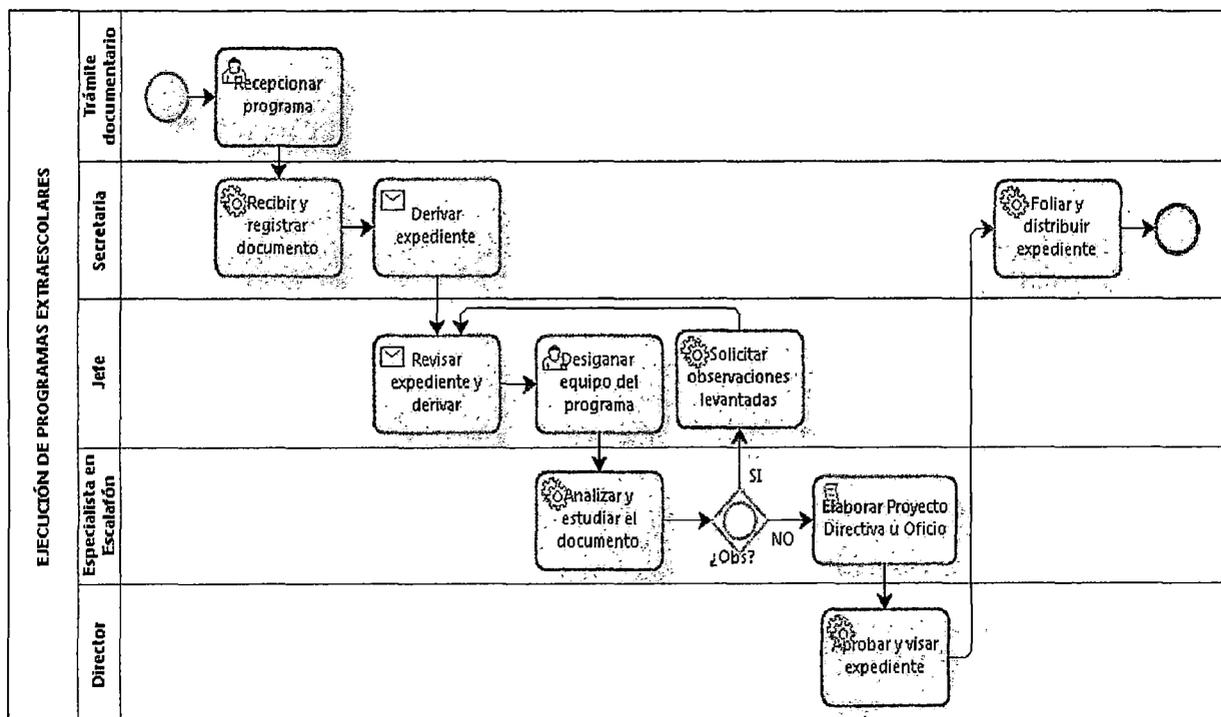
Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 57: Ficha de Indicador - Proceso PO4.2.1 Ascenso del Personal

CODIGO PROCESO :	PO4.2.1	SUB PROCESO:	Ascenso del Personal		
Indicador :	PO4.2.1-1%				
NOMBRE:	Índice de ascenso de personal				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de ascenso de Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ascensos docente}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de ascenso de personal				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojo			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 60: Proceso PO4.2.2 Ejecución de Programas Extraescolares



**Tabla N° 58: Ficha de Proceso - Proceso PO4.2.2 Ejecución de Programas
Extraescolares**

CODIGO	PO4.2.2	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Ejecución de Programas Extraescolares	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Ejecutar actividades extraescolares en los Instituciones Educativas de la Jurisdicción relacionadas con los programas de alfabetización, Defensa Civil, Medio Ambiente, Violencia Estudiantil, Escuela de Padres, Educación sexual, Policía Escolar y Prevención Integral.		
INICIO:	Recepcionar el programa de acuerdo a las directivas y plan operativo.		
INCLUYE:	Revisar y llevar a cabo el proyecto de programas extracurriculares.		
TERMINO:	Emitir resolución de programas extraescolares		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	• Unidades orgánicas	• Plan Operativo de DGP. • Directiva del MINEDU.	• Resolución de programas extraescolares
			CLIENTES
			• II.EE. • Estudiantes
COMPETENCIAS			
Conocimientos en planificación, conocimientos intermedios en computación, capacidad de comunicación y provisión de información acorde a lo establecido.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO, DCR. "Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo"	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de programas extraescolares		PO4.2.2-1% Índice de Programas extraescolares	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 59: Ficha de Indicador - Proceso PO4.2.2 Ejecución de Programas
Extraescolares**

CODIGO PROCESO :	PO4.2.2	SUB PROCESO:	Ejecución de Programas Extraescolares		
Indicador :	PO4.2.2-1%				
NOMBRE:	Índice de Programas extraescolares				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Índice de programas extraescolares realizados}}{\text{Índice de programas extraescolares planeados}} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de programas extraescolares realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de programas extraescolares planeados}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de programas de extraescolares.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRAFICA DE CONTROL					
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta		
			Fecha	Real	Meta
			ENE		
			FEB		
			MAR		
			ABR		
			MAY		
			JUN		
			JUL		
			AGO		
			SET		
			OCT		
			NOV		
			DIC		
Rangó de Semáforo			OCT		
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 61: Proceso PO4.3.1 Rotación de Personal

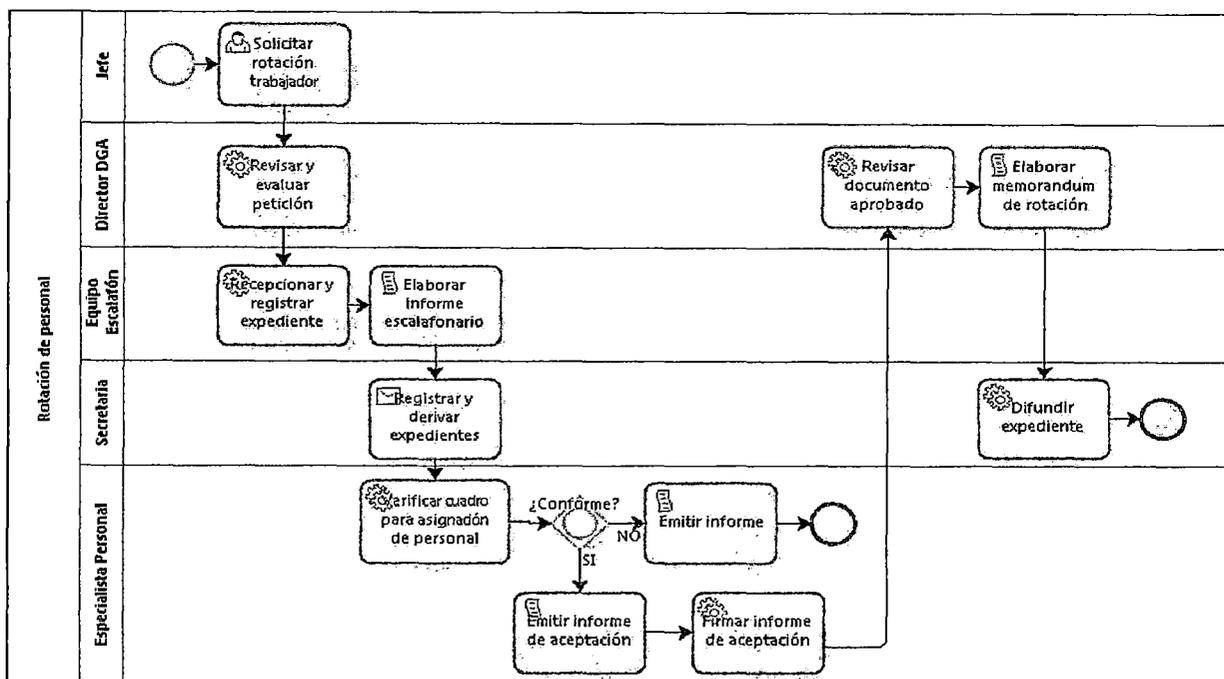


Tabla N° 60: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.1 Rotación de Personal

CÓDIGO	PO4.3.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Rotación de Personal	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Reubicar a un trabajador al interior de la entidad, asignándole funciones según su propio grupo ocupacional y categoría remunerativa alcanzada.		
INICIO:	La rotación se origina por decisión de la autoridad administrativa superior, cuando es dentro del lugar habitual de trabajo o con el consentimiento del interesado.		
INCLUYE:	Verificar, revisar y emitir informe de rotación de personal.		
TÉRMINO:	Emitir Resolución Directoral de rotación de personal.		
ALCANC	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orgánicas • Interesado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de asignación de personal (CAP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución Directoral de rotación de personal.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • II.EE. • Estudiantes 			
COMPETENCIAS			
Conocimientos en contratación y negociación con las direcciones, estrategia en gestión de personal, manejo de documentación. Habilidad para planificar y articular actividades de contratación.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO. Ley de la Carrera Magisterial, Ley de Bases y Reglamento de la Carrera Administrativa.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de Resoluciones Directorales Registro de rotación de personal en la región		PO4.3.1-1% Rotación de personal	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 61: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.1 Rotación de Personal

CODIGO PROCESO :	PO4.3.1	SUB PROCESO:	Rotación de Personal		
Indicador :	PO4.3.1-1%				
NOMBRE:	Índice de rotación de personal				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de rotación de Personal} = \frac{\text{N° de rotación de personal docente}}{\text{N° total de personal docente}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de rotación de personal por región				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojo			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 62: Proceso PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado

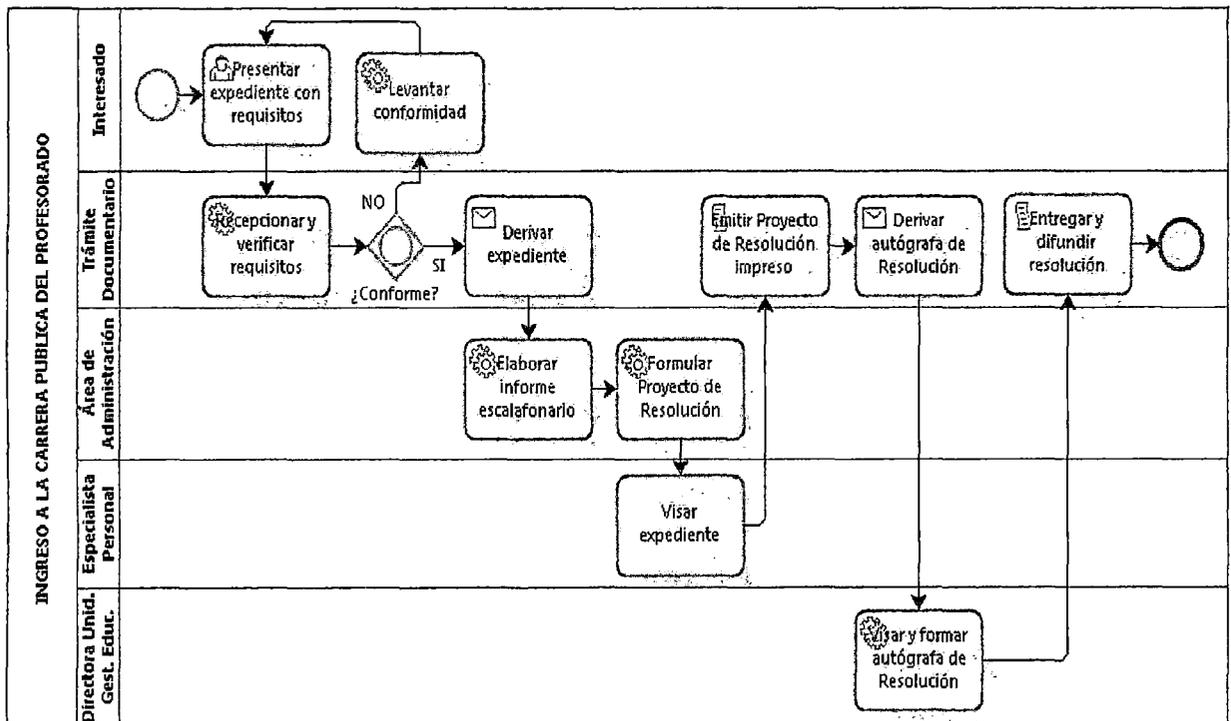


Tabla N° 62: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado

CODIGO	PO4.3.2	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Ingresar al docente a la Carrera Pública del Profesorado al haber optado el Título de Profesor o de Licenciado en Educación.		
INICIO:	El Usuario presenta en trámite documentario el expediente con requisitos de ley.		
INCLUYE:	Verificar, revisar y. evaluar informe respecto al ingreso a la Carrera P. P.		
TÉRMINO:	Emitir Resolución Directoral de pertenecer a la Carrera Pública del Profesorado.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orgánicas • Interesado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Copia autenticada de Título Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución Directoral.
COMPETENCIAS			
Conocimientos en contratación y negociación con las direcciones, estrategia en gestión de personal, manejo de documentación. Habilidad para planificar y articular actividades de contratación.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO. Ley de la Carrera Magisterial, Ley de Bases y Reglamento de la Carrera Administrativa.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de profesionales que pertenecen a la Carrera Pública del Profesorado		PO4.3.2-1% de profesionales de la Carrera Pública del Profesorado	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 63: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.2 Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado

CODIGO PROCESO :	PO4.3.2	SUB PROCESO:	Ingreso a la Carrera Pública del Profesorado		
Indicador :	PO4.3.2-1%				
NOMBRE:	Índice de profesionales de la Carrera Pública del Profesorado				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de prof. De la Carrera Pública Mag.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes que se inscriben a la CPP anual}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes de la CPP}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de profesionales que pertenecen a la Carrera Pública del Prof.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRAFICA DE CONTROL					
Control del Indicador.		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 63: Proceso PO4.3.3 Comisión de Servicio

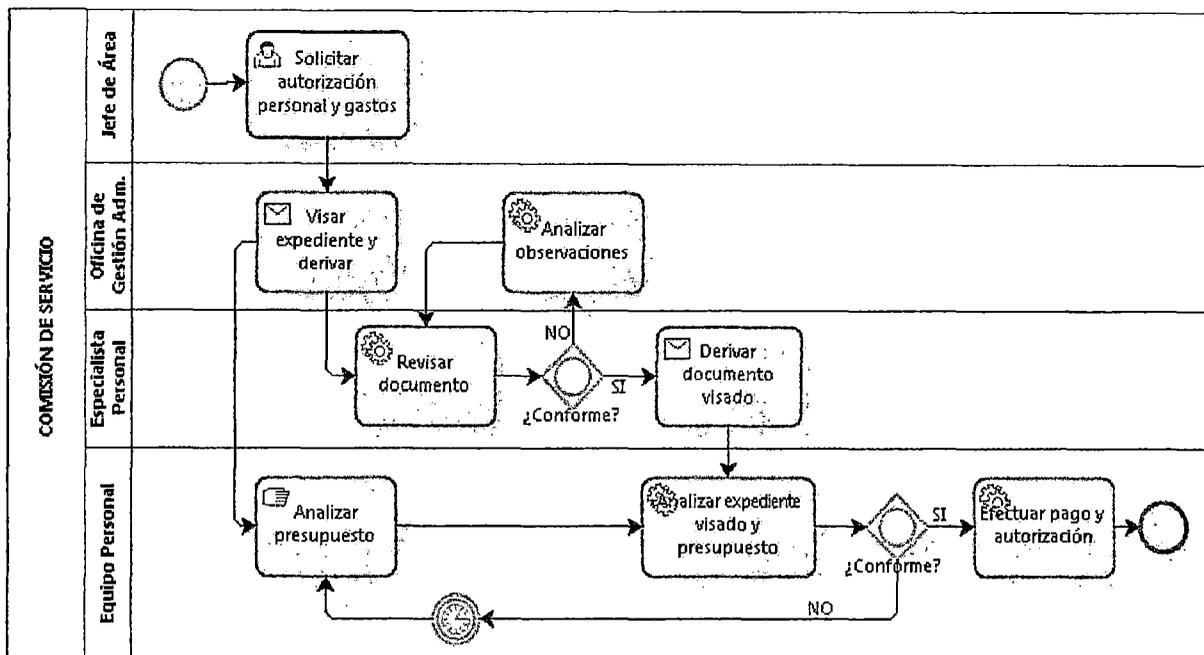


Tabla N° 64: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.3 Comisión de Servicio

CÓDIGO	PO4.3.3	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Comisión de Servicio	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Desplazar en forma temporal al trabajador fuera de su centro de trabajo habitual, para realizar funciones según su grupo ocupacional y especialidad y que estén directamente relacionadas con los objetivos institucionales.		
INICIO:	El Jefe de Área correspondiente autoriza la ejecución de una comisión.		
INCLUYE:	Verificar, revisar y evaluar expediente y presupuesto de la comisión de servicio		
TÉRMINO:	Emitir autorización y pago para la comisión de servicio.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	• Unidades orgánicas	• Expediente y costos	• Autorización y pago para la comisión de servicio.
CLIENTES			
• II.EE.			
COMPETENCIAS			
Conocimientos y pensamiento estratégico en administración, planificación y estrategias organizacionales para promover en el trabajo de comisión al servicio de las II.EE.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de comisiones de servicio		PO4.3.3-1% Índice de comisiones de servicio	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 65: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.3 Comisión de Servicio

CODIGO PROCESO :	PO4.3.3	SUB PROCESO:	Comisión de Servicio		
Indicador :	PO4.3.3-1%				
NOMBRE:	Índice de comisiones de servicio				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Comisiones De Servicio} = \frac{\text{N° de comisiones de servicio realizados}}{\text{N° total de comisiones de servicio planeados}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de comisiones de servicio				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 64: Proceso PO4.3.4 Transferencia de Personal

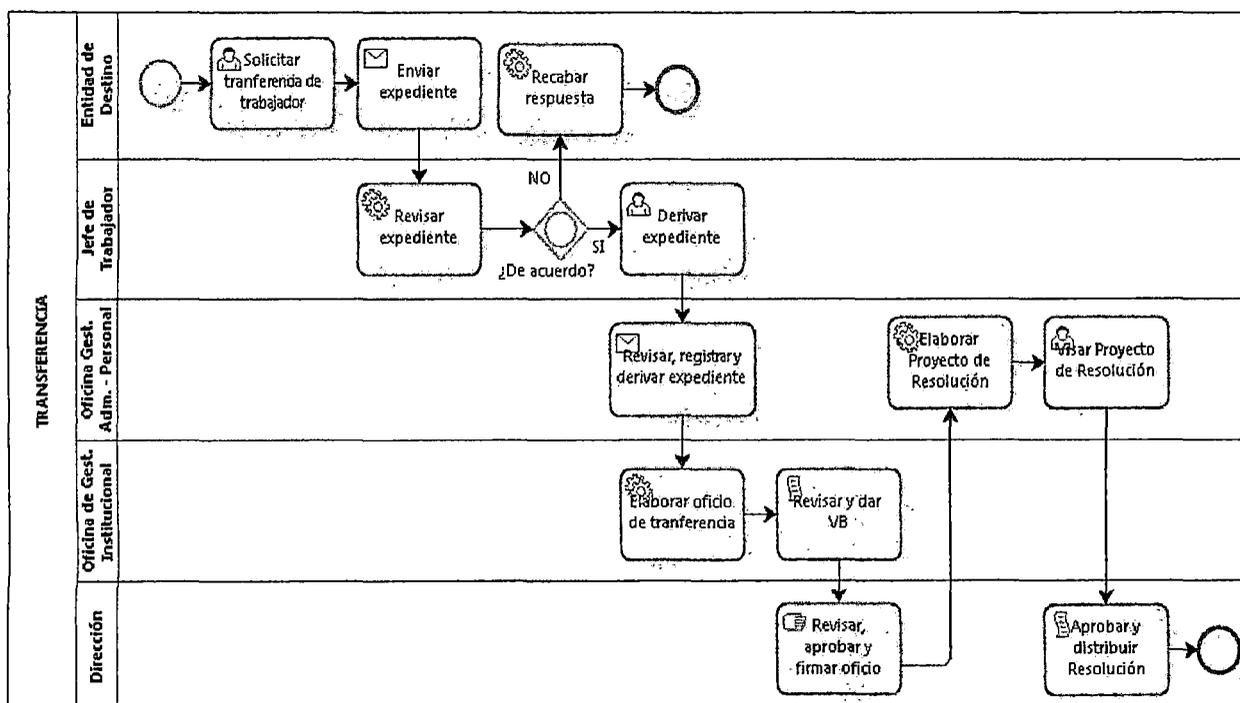


Tabla N° 66: Ficha de Proceso - Proceso PO4.3.4 Transferencia de Personal

CÓDIGO	PO4.3.4	FECHA	17/03/15	
SUB PROCESO	Transferencia de Personal	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa	
OBJETIVO	Reubicar a un trabajador en una entidad similar a la de origen, de igual nivel remunerativo y grupo ocupacional alcanzado.			
INICIO:	A solicitud de la entidad de destino, por necesidad del servicio debidamente fundamentada con conocimiento del trabajador.			
INCLUYE:	Verificar, revisar y. evaluar expediente para la transferencia del personal.			
TÉRMINO:	Emitir resolución de transferencia de personal.			
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> Entidad de destino Unidades orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> Expediente oficios 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de transferencia personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Entidad de destino
COMPETENCIAS				
Conocimientos y pensamiento estratégico en administración, planificación y estrategias organizacionales para promover el dinamismo en los trabajadores y trabajo en equipo.				
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:		
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF, TUPA, MAPRO.		
REGISTROS:		INDICADORES:		
Registro de transferencias de personal		PO4.3.4-1% Índice de transferencia de personal		
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:		
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 67: Ficha de Indicador - Proceso PO4.3.4 Transferencia de Personal

CODIGO PROCESO :	PO4.3.4	SUB PROCESO:	Transferencia de Personal		
Indicador :	PO4.3.4-1%				
NOMBRE:	Índice de transferencia de personal				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Comisiones De Servicio} = \frac{\text{N° de transferencia de personal}}{\text{N° total de personal}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de transferencias de personal				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 65: Proceso PO4.4.1 Reasignación de Personal

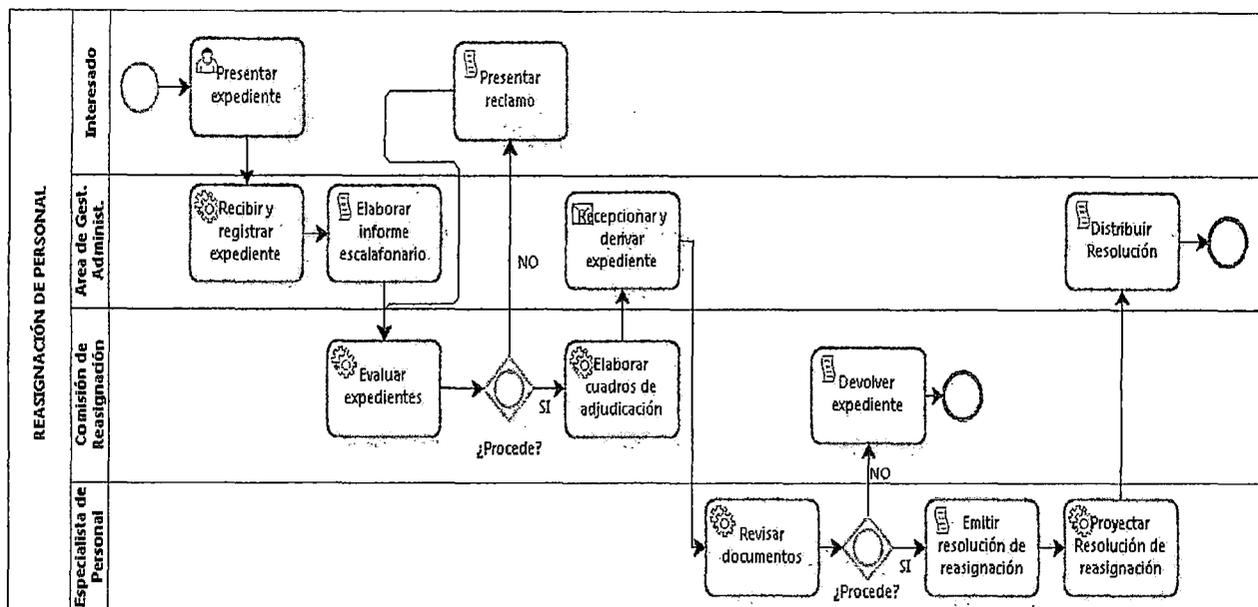


Tabla N° 68: Ficha de Proceso - Proceso PO4.4.1 Reasignación de Personal

CÓDIGO	PO4.4.1	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Reasignación de Personal	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Administrativa
OBJETIVO	Desplazar en forma definitiva a un servidor estable de un cargo a otro igual o similar a una plaza orgánica presupuestada de la administración pública, sin cesar en el servicio manteniendo el nivel de carrera adquirido. La reasignación representa, cese en el cargo de origen y nombramiento en el cargo de destino.		
INICIO:	Publicación de las plazas vacantes en la jurisdicción, por parte de la Unidad de Servicios Educativos y la presentación de su solicitud y requisitos exigidos, por parte del docente en Trámite Documentario		
INCLUYE:	Verificar, revisar y evaluar expediente para la reasignación del personal.		
TÉRMINO:	Emitir resolución de reasignación de personal.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Entidad Unidades orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de plazas Expediente oficios 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de reasignación personal.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> Entidad de destino 			
COMPETENCIAS			
Conocimientos y pensamiento estratégico en administración, planificación y estrategias organizacionales para promover el dinamismo en los trabajadores y trabajo en equipo.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF de las DRE y UGEL. TUPA, MAPRO.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de reasignación de personal		PO4.4.1-1% Índice de reasignación de personal	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Eco. Luis Roberto Bautista Jacobe Jefe de Dirección de Gestión Administrativa	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 69: Ficha de Indicador - Proceso PO4.4.1 Reasignación de Personal

CODIGO PROCESO :	PO4.4.1	SUB PROCESO:	Reasignación de Personal		
Indicador :	PO4.4.1-1%				
NOMBRE:	Índice de reasignación de personal				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Administrativa	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\text{Índice de Reasignación De Personal} = \frac{\text{N° de reasignación de personal}}{\text{N° total de personal}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de reasignación de personal				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRAFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
		DIC			
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojó	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 66: Proceso PO4.5.1 Destaque de Personal

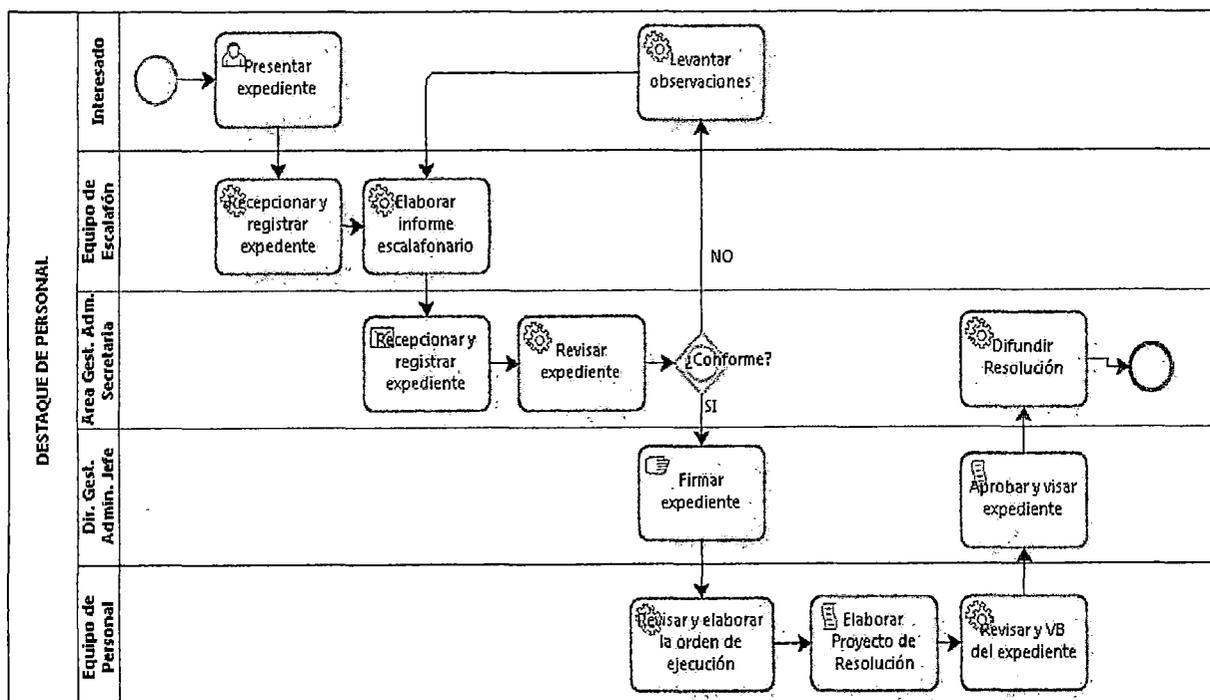


Gráfico N° 67: Proceso PO4.5.2 Capacitación al Personal de II.EE.

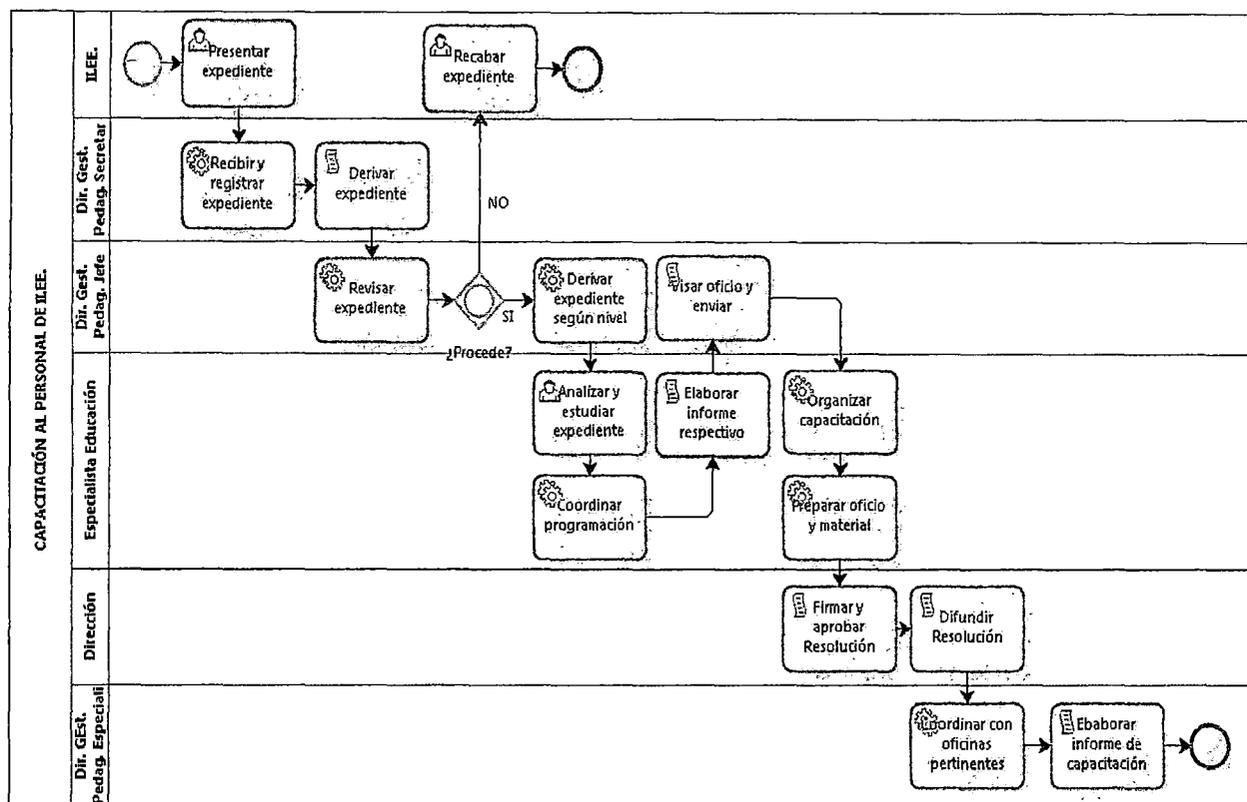


Tabla N° 72: Ficha de Proceso - Proceso PO4.5.2 Capacitación al Personal de II.EE.

CÓDIGO	PO4.5.2	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Capacitación al Personal de II.EE.	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Capacitar al personal de los Instituciones Educativas de la Jurisdicción.		
INICIO:	La II.EE. presenta el expediente correspondiente para la capacitación.		
INCLUYE:	Verificar, revisar y. evaluar expediente para la capacitación al personal de la II.EE.		
TÉRMINO:	Emitir informe de capacitación al personal de la II.EE.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> II.EE. Unidades orgánicas 	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo 	<ul style="list-style-type: none"> Informe capacitación de personal de la II.EE.
CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> Docentes Estudiantes 			
COMPETENCIAS			
Conocimientos y pensamiento estratégico en gestión pedagógica, planificación y estrategias organizacionales para promover el dinamismo en los trabajadores y trabajo en equipo. Planificar capacitaciones para los trabajadores de una II.EE.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF de las DRE y UGEL.TUPA, MAPRO. Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de capacitación al personal de II.EE.		PO4.5.2-1% Índice de capacitación al personal de II.EE.	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 73: Ficha de Indicador - Proceso PO4.5.2 Capacitación al Personal de II.EE.

CODIGO PROCESO :	PO4.5.2	SUB :	Capacitación al Personal de II.EE.		
Indicador :	PO4.5.2-1%	PROCESO:			
NOMBRE:	Índice de capacitación al personal de II.EE.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Índice de Destaque} \times \text{N° de capacitaciones al personal de II.EE. ejecutados}}{\text{De personal} \times \text{N° total de capacitaciones al personal de II.EE. planeados}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de capacitaciones al personal de II.EE.				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRÁFICA DE CONTROL					
Control del Indicador		Análisis Real vs. Meta			
		Fecha	Real	Meta	
		ENE			
		FEB			
		MAR			
		ABR			
		MAY			
		JUN			
		JUL			
		AGO			
		SET			
		OCT			
		NOV			
DIC					
Rango de Semáforo		OCT			
Verde	Amarillo	Rojo	NOV		
>95%	95 – 85%	>85%	DIC		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 68: Proceso PO4.5.3 Adjudicación de Plazas

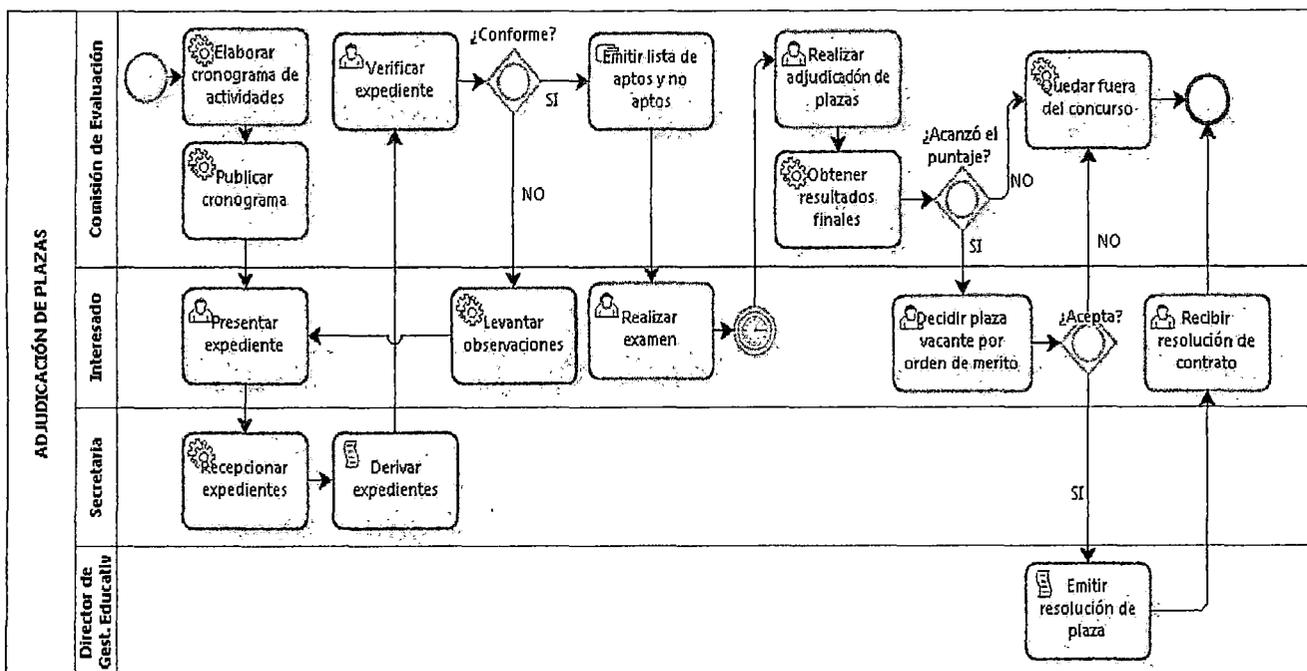


Tabla N° 74: Ficha de Proceso - Proceso PO4.5.3 Adjudicación de Plazas

CÓDIGO	PO4.5.3	FECHA	17/03/15
SUB PROCESO	Adjudicación de Plazas	RESPONSABLE	Dirección de Gestión Pedagógica
OBJETIVO	Brindar una sólida formación académica a las II.EE. con el personal docente.		
INICIO:	La comisión elabora un cronograma de actividades de la adjudicación de plazas.		
INCLUYE:	Verificar, evaluar, realizar adjudicación de las plazas docente.		
TÉRMINO:	Emitir resolución de adjudicación de plazas para docente de II.EE.		
ALCANCE	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Interesado • UGEL • DRE-HCO 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos para la evaluación. • Examen de ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de adjudicación de plazas para docente de II.EE.
COMPETENCIAS			
Conocimientos y pensamiento estratégico en gestión pedagógica, planificación y estrategias organizacionales para promover el dinamismo en los trabajadores acorde al cronograma de actividades de adjudicación de plazas y contrato docente para las II.EE.			
AMBIENTE DE TRABAJO:		DOCUMENTOS:	
Útiles de escritorio Oficina de Trabajo, Instituciones Educativas		MOF, ROF de las DRE y UGEL.TUPA, MAPRO. Cronograma de actividades de la adjudicación de plazas para docentes de II.EE.	
REGISTROS:		INDICADORES:	
Registro de adjudicación de plazas anual		PO4.5.3-1% de adjudicaciones de plazas	
ELABORADO POR:		REVISADO Y APROBADO POR:	
Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza		Lic. Fernando Ramos y Tuya Jefe de Dirección de Gestión Pedagógica	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 75: Ficha de Indicador - Proceso PO4.5.3 Adjudicación de Plazas

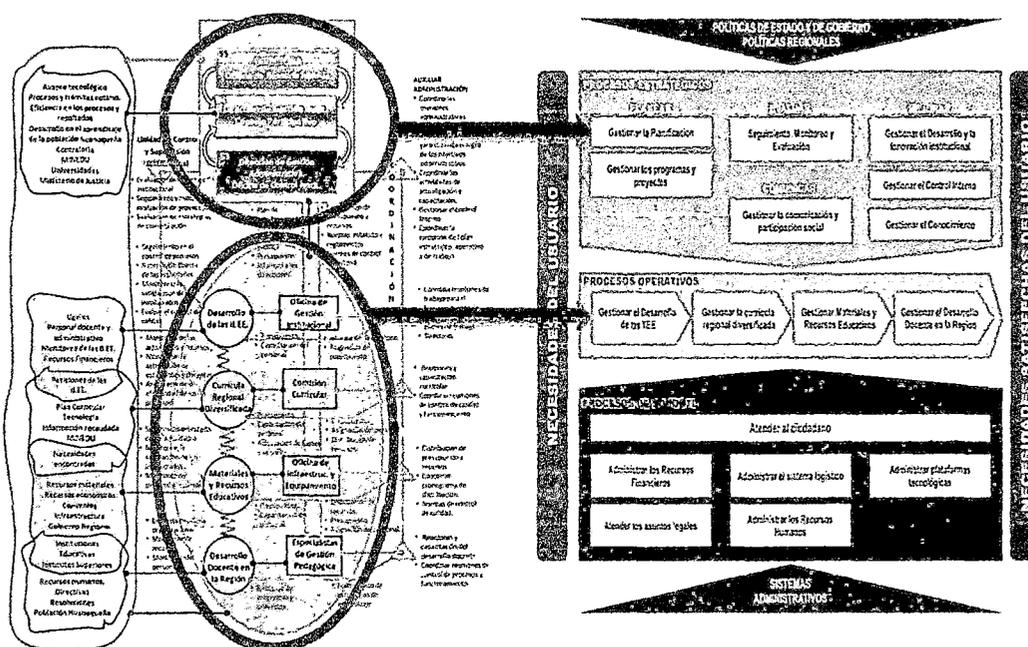
CODIGO PROCESO :	PO4.5.3	SUB PROCESO:	Adjudicación de Plazas		
Indicador :	PO4.5.3-1%				
NOMBRE:	% De adjudicaciones de plazas para docentes de las II.EE.				
Responsable:	Jefe – Dirección Gestión Pedagógica	Unidad:	Porcentaje		
Fórmula/cálculo:	$\frac{\text{Adjudicaciones De plazas Para II.EE.}}{\text{N° de adjudicaciones de plazas. N° total de plazas}} \times 100$				
Fuente de procesamiento:	Registro de adjudicación de plazas anual				
Frecuencia de Medición:	ANUAL				
Metas	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
GRAFICA DE CONTROL					
Control del Indicador			Análisis Real vs. Meta		
			Fecha	Real	Meta
			ENE		
			FEB		
			MAR		
			ABR		
			MAY		
			JUN		
			JUL		
			AGO		
			SET		
			OCT		
			NOV		
DIC					
Rango de Semáforo					
Verde	Amarillo	Rojo			
>95%	95 – 85%	>85%			

Fuente: Elaboración Propia

4.8. Relación del Modelo Sistémico y la Gestión de Procesos en la Dirección Regional de Educación Huánuco

De acuerdo al enfoque sistémico, que es el que ayuda a comprender las interacciones entre los elementos del sistema, y realizado el Modelo de Sistema Viable conjuntamente con los procesos descritos y diseñados anteriormente, se indica cómo influye directamente en los procesos y se alinea a su funcionamiento, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 69: Relación del Modelo de Sistema Viable y la Gestión de procesos

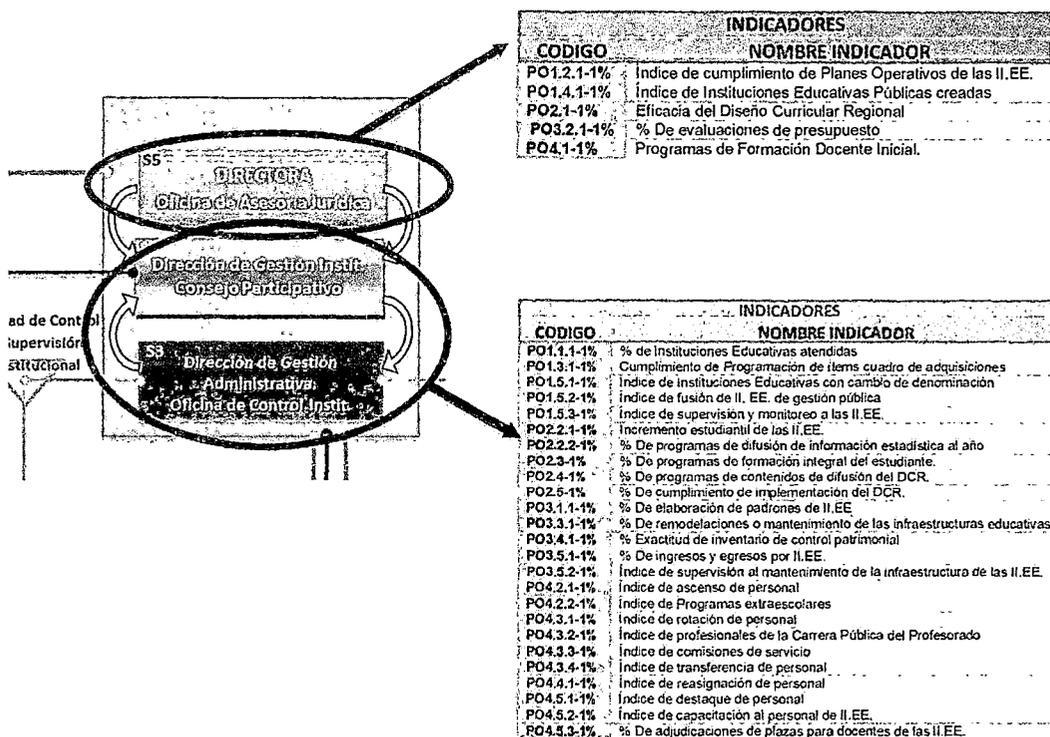


Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de Sistema Viable, en el sistema operacional, se encuentra alineado con los Procesos Operativos de la DRE-HCO, mostrándose anteriormente los diagramas de flujo, fichas de proceso para su entendimiento.

El Metasistema del modelo, se encuentra alineado a los Procesos Estratégicos de la DRE-HCO, teniendo en cuenta que es quién dirige la organización y el desenvolvimiento de ésta; es por ello que se realizó los indicadores de acuerdo a cada proceso encontrado para que sirva como gestión y monitoreo de la Dirección Regional de Educación Huánuco.

Gráfico N° 70: Relación del Modelo de Sistema Viable e Indicadores



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección Regional de Educación Huánuco, de acuerdo al modelo sistémico y gestión de procesos presentados como propuesta, permitirá poseer una visión integradora respecto al análisis organizacional. Se puede decir, que posteriormente tendrá un sistema de información que integra las Unidades Estratégicas, Operativas y de Apoyo, de manera que se pueda procesar integralmente la información, que garantice una toma óptima de decisiones al usuario; de esta manera se encuentra la interrelación del modelo sistémico con la gestión de procesos de la organización para su posterior aporte en el desarrollo educativo de la región.

CONCLUSIONES

La propuesta del Diseño de Procesos basado en el Modelo de Sistema Viable para la Dirección Regional de Educación Huánuco, establece un ordenamiento sistémico, que formaliza claramente una organización flexible y eficiente, lo cual se puede decir que:

- Se realizó un diagnóstico integral de la Dirección Regional de Educación Huánuco, se determinó que el flujo de comunicación existente entre los diferentes subsistemas son insuficientemente organizadas y eficientes, careciendo de políticas para el desempeño y organización.
- Se diseñó el Modelo de Sistema Viable, reformulando el flujo de información a nivel más detallado en los procesos y de la interrelación de éstos de acuerdo a la aplicación de esta metodología, teniendo como sustento documental el MAPRO de la DRE-HCO.
- Los requisitos estructurales del modelo sistémico organizacional de la Dirección Regional de Educación Huánuco, establece un esquema más flexible, eficiente y adaptativo de acuerdo al funcionamiento y estructura de la organización.
- La formalización de los macroprocesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco, ordenado estratégicamente, permite conducir el esquema sistémico en que rige. A través de un reordenamiento integrado, se ha formalizado el modelo sistémico de procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco, que conduce a generar valor al gestionar sistémicamente sus actividades y recursos.
- El proyecto de “Diseño de Procesos Basado en el Modelo de Sistema Viable para la Dirección Regional de Educación Huánuco”, logró identificar, clasificar, mapear los procesos que aportan valor a la DRE-HCO, obteniéndose un flujo y filtro de comunicación de la información transformada en un solo idioma y común

para el entendimiento de todo el personal de la Dirección Regional de Educación Huánuco.

- Se realizó la ficha de procesos de la DRE-HCO para que los procesos puedan ser entendidos y llevados a cabo de manera eficaz por el personal.
- Así mismo, se establecieron indicadores de gestión, los cuales son los encargados de medir y evaluar en el tiempo, el avance de cada proceso dentro de la Dirección Regional de Educación Huánuco alineado al Modelo de Sistema Viable y su aporte en él, todo ello para la obtención de mejores resultados,
- El dinamismo y la eficacia del modelo propuesto y formalizado, es clara e innovadora, para que la Dirección Regional de Educación Huánuco gestione sistémicamente sus procesos, a través de un ordenamiento sistémico, para agregar valor a sus clientes y cumplir con su estrategia organizacional respecto a la educación en nuestra región.

RECOMENDACIONES

La experiencia de gestionar sistémicamente los procesos de La DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO, requiere una serie de requisitos y abordamientos a recomendar.

- Mantener primordialmente el compromiso firme y serio de la Dirección, en todo el ciclo armónico y catalizador de la gestión de sistema de procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- Fomentar conciencia colectiva al considerar el entorno como el aspecto principal de las estrategias y gestión sistémica de procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- Comunicar y hacer partícipes al personal de la Dirección Regional de Educación Huánuco, al incorporar la mejora permanente y continua de sus procesos y las orientaciones a una gestión integral.
- Promover la perspectiva de Gestión por Procesos en toda la institución.
- En suma, consideramos que, se está poniendo los cimientos para el establecimiento de un Sistema de Gestión eficaz, eficiente y transformadora y que se pueda seguir profundizando en dicho camino realizando las oportunas mejoras fruto de la gestión sistémica de la Dirección Regional de Educación Huánuco.

BIBLIOGRAFÍA

❖ FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

- Gallegos Palermo, A. (2010). Una Visión Sistémica a la Gestión por Procesos de la Red de Salud Huánuco. Prácticas Pe Profesionales. UNHEVAL Lima, Perú.
- Llanos Panduro, D. (2006). Propuesta Estratégica para una Entidad del Estado, Modelo Sistema Viable. Tesis. Perú: Universidad Nacional de Ingeniería; Perú.
- Hugo Andrade, I., Ángel Espinoza, H. López Sotaquirá, R. (2001). Pensamiento Sistémico. Diversidad en búsqueda de unidad: Una visión cibernética de las organizaciones sociales. Colombia: 1era Edición.
- Aguilera Ortega, O. y Morales Aguilar, I. (2011). Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos. España; 2da Ed.
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. (2008) Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión.
- Universidad Mariana. "Event Manager" Manejador Informático de Procesos.
- Llanos Panduro, D. (2009). Ingeniería Empresarial: Definición de organización. Huánuco: UNHEVAL.
- J. Beltrán, M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas, F. Tejedor. (2009) "Guía para una Gestión Basada en Procesos". España: IAT.
- Ñaupas Paitan, H. (2009). Epistemología de la Investigación: Enfoques Epistemológicos. Huancayo, Perú: IV IS.
- Taipe Castro, M. (2009). Pensamiento Sistémico: Un camino de aprendizaje. Perú: 1era Ed. Huancayo.
- Rodríguez Delgado, R. (2006). Teoría de Sistemas y Gestión de las organizaciones: Métodos y técnicas de sistemas, Lima, Perú: 1era Ed
- Bravo Carrasco, J. (2006). Gestión de Procesos; Editorial Evolución.
- Horacio Olivera, E. (2009). Estrategia, Planeamiento Estratégico, Dirección Estratégica y Pensamiento Estratégico. Estrategia. Perú: 3era Edición.
- Morales Montejó, C. (2011). Seminario IAS. Administración Estratégica Cibernética.
- Rodríguez Ulloa, R. (2006). "Metodología Sistémica para elaborar y mantener un Cuadro de Mando Integral y Dinámico", Lima, Perú: IAS, 1era Ed.
- Rodríguez Ulloa, R. (2008). Planeamiento Estratégico Sistémico: Conceptos, Metodología e Implementación. Objetivos y Desafíos Organizacionales.
- ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad – Principios y Vocabulario, AENOR.
- ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad. Cuarta Edición.

- Rodríguez Delgado, R. (2006). Teoría de Sistemas y Gestión de las organizaciones: Métodos y Técnicas de Sistemas. Lima Perú: IAS 1era Edición.
- Dirección Regional de Educación Huánuco. Proyecto Educativo Regional Huánuco 2010-2021.2009; p.72.
- Dirección Regional de Educación Huánuco. (2014). Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF).
- Dirección Regional de Educación Huánuco. (2014). Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).

❖ FUENTES ELECTRÓNICAS:

- "Gestión por Procesos". Identificada y obtenida el 10 de febrero del 2015, desde: www.gestion-calidad.com .
- La Gestión de la Arquitectura de Procesos: Identificada y obtenida el 22 de Febrero. Desde www.brullalabart.com .
- Portal del Estado Peruano: Dirección Regional de Educación Hco. adquirida el 04 de marzo 2015, desde http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=14163
- Portal del Estado Peruano: Dirección Regional de Educación Hco. adquirida el 04 de marzo 2015, desde http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=14163
- CAD Ciudadanos al día, según información del INEI 2010, desde: www.ciudadanosaldia.org
- Instituto Nacional de Estadística (2015). Censos Nacionales 2011: Información Demográfica 2011 por Departamentos. Desde: www.inei.gob.pe

ANEXOS

ANEXO 1: PLAN DEL PROYECTO DE TESIS v.4

1. GENERALIDADES

1.1. Título:

“DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO”

1.2. Tesista:

Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza

1.3. Asesor:

Dr. Rosario Vargas Roncal

1.4. Fecha de inicio y Fecha de Término

- Fecha de inicio formal: 03 de Enero del 2015
- Fecha de término: 15 de Mayo del 2015

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes y Fundamentación del Problema

El entorno cambiante en que se desenvuelven las Organizaciones implica evolucionar rápidamente para hacer frente a nuevas oportunidades, riesgos y expectativas. Las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos, que deben de afrontar el cambio para poder sobrevivir. Es por ello que requiere una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, en tal sentido, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos.

Los notables cambios en el sector educación como organización, en los últimos años, han fomentado el inicio de una nueva cultura, de nuevos modelos de gestión; en el cual, aparecen modelos con esquemas que representan las relaciones de estrategias y actividades orientadas a mejorar los resultados de la gestión organizacional.

Entrando en este escenario, las organizaciones necesitan de manera urgente reordenarse y ser definidos desde perspectivas diferentes, que permitan canalizar las relaciones del entorno, transformando valor a sus clientes, reflejo del trabajo auto-organizado y adaptativo de toda organización.

Por un lado entonces, deberá de existir consistencia interna, en cuanto a la eficacia con que los resultados de la gestión conducen al cumplimiento de la misión y los objetivos propios declarados, y por otro lado, deberá de existir parámetros de evaluación que son las exigencias para cada organización. En consecuencia, el tema de la gestión eficiente y efectiva de los procesos administrativos que lo sustentan, deben ser primero puestos a la luz en su estado actual, identificando fortalezas y debilidades, y luego diseñar planes de acción para atenuar debilidades y planes de acción para constituir fortalezas.

Actualmente, la Dirección Regional de Educación Huánuco presenta un desorden organizacional en el paso de sus gestiones ya que se encuentra regida, en el funcionamiento de la organización de manera tradicional, por el esquema jerárquico – funcional, careciendo de una visión integradora, políticas de motivación, de liderazgo organizacional en la ejecución de sus actividades y de sus recursos, perdiendo así las relaciones que emergen entre ellos. El modelo fragmentado que presenta se orienta a que cada personal concentre su esfuerzo sólo en la tarea que tiene asignada, dificultándoles la comunicación y realización, con metas separadas al resultado global, el cual no le permite gestionar sus estrategias y recursos adecuadamente, ocasionando

constantemente la insatisfacción de sus usuarios internos y externos, conllevando al caso contrario, a que alguno de ellos no se identifiquen con la organización.

La Dirección Regional de Educación Huánuco, carece de un sistema de información que integre las Unidades Estratégicas, Operativas y de Apoyo, de manera que se pueda procesar integralmente la información, que garantice una toma óptima de decisiones al usuario. Además, la calidad de los procesos efectuados en la Dirección Regional de Educación Huánuco, es decir, el grado de acercamiento que cumplen los procesos y procedimientos a los propósitos generales, debiera seguir ciertos patrones generales que no son nada más que exigencias mínimas que cada organización en particular debiera cumplir. Pero, a pesar de la buena intención de su abordaje de estos modelos, que incluso cuenta con adecuados recursos, deja la sensación de encontramos con modelos no tan completos y comprensibles que incluyan adecuadamente los requerimientos que los construyen, dirigiéndose hacia objetivos no muy claros, al desarrollo de procesos no diseñados con precisión y haciendo caer en situaciones posteriores complejas.

Todo ello implica mejorar consecuentemente la eficacia y eficiencia de la Dirección Regional de Educación Huánuco y de sus actividades, estando siempre muy atento a las necesidades del cliente, sus reclamos o muestras de insatisfacción. Si se planifican, controlan y mejoran los procesos de trabajo continuamente, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta exactitud sobre, que es lo que percibe el cliente y cuáles son las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

Hay un nuevo contexto que resulta exigente y reta a la creatividad, hoy cuando la brecha entre los que acceden y los que no llegan a apropiarse del conocimiento es cada vez más grande, tenemos el reto de reformular los mecanismos que lleven a articular a la organización en perspectiva sistémica. El cual se hace imprescindible aplicar sus principios y modelos, que permitan desarrollar una gestión efectiva y transformadora, con la necesidad latente de relacionarse, de reunir las actividades entorno a los procesos que previamente fueron fragmentados, de interactuar con eficacia e integrarse más allá de las fronteras, de las limitaciones que antes existían y con ello adaptarse a los cambios del entorno. Intentando concebir un modelo de organización, con ordenamiento sistémico, que responda a estas nuevas exigencias.

2.2. Formulación del Problema

¿Cómo mejoraría la Gestión de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco en el marco de un modelo sistémico organizacional para su adaptación?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General:

Proponer el Diseño de Procesos basado en el Modelo de Sistema Viable para la Dirección Regional de Educación Huánuco.

2.3.2. Objetivos específicos:

- ❖ Realizar un diagnóstico integral de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Diseñar el modelo sistémico de procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Reconocer e identificar los procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Diseñar los procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Describir los procesos a través de Fichas de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco.
- ❖ Identificar los Indicadores de Gestión de la Dirección Regional de Educación Huánuco.

2.4. Justificación e Importancia

Observando la situación actual de la Dirección Regional de Educación Huánuco, esta cuenta con aspectos importantes. Por un lado la necesidad de reorganizarse y la competencia que tienen dichos participantes por alcanzar dicho propósito. Sin embargo, como organización, presenta en su funcionamiento un modelo fragmentado jerarquizado, lo cual ha permitido la existencia de limitaciones en su comunicación, propiciando que los propósitos de cada unidad organizativa luche por separado, que se entorpezcan las coordinaciones y que se gestione inadecuadamente sus actividades y recursos, afectando a la satisfacción del cliente interno y externo.

Para ello es de suma importancia que la Dirección Regional de Educación Huánuco, trabaje a través de una gestión de procesos que permite observar la manera de cómo se ejecutan ordenadamente las tareas para su ejecución por lo que se diseña los procesos de manera detallada involucrando los procedimientos definidos de la organización, para encontrar el proceso clave de su funcionamiento.

2.5. Limitaciones y Riesgos

2.5.1. Limitaciones:

- **Dificultad para obtener información por razones de confidencialidad:** Toda organización salvaguarda su información ante cualquier ente que pueda dañar o diversificar dicha información con fines no académicos, es por eso, que se presentó una carta de presentación a la Dirección Regional de Educación Huánuco, para poder acceder a dicha información con el permiso y apoyo respectivo.
- **Disponibilidad de tiempo de los stakeholders:** Es posible que cada trabajador no tenga el tiempo suficiente para que nos permita recabar la información relevante para el proyecto, pero nos es posible utilizar la observación directa, para poder analizar el entorno y el funcionamiento de la organización.
- **Acceso a los recursos oportunamente:** En este caso, se solicitará los recursos a necesitar con anticipación, para poder tener toda la información relevante para el proyecto.

2.5.2. Riesgos:

- **Incumplimiento de actividades a tiempo:** El riesgo más común en este caso sería aplazar el tiempo previsto a la culminación del proyecto, ya que es posible que factores externos interfieran con ello, pero el compromiso y la motivación ayudará a culminarlo, o tal vez, antes de lo previsto.
- **Incumplimiento del plazo de los entregables:** Es necesario presentar los entregables a tiempo para que sean corregidos y respaldados por los jurados; ya que no influya en el cronograma establecido en el plan de proyecto.
- **Incumplimiento de compromisos por parte de los stakeholders:** Muchas de las personas involucradas en la organización no querrán brindarnos la información que es relevante para el proyecto, pero ayudara el hacerle conocer que el proyecto servirá como gran aporte a la organización en la que labora, y para sus mejoras posteriores.
- **Cambios en el enfoque del proyecto:** Muchas veces puede suscitar cambios o acontecimientos en el enfoque del proyecto establecido, pero ninguno puede influenciar a un cambio radical y desviar el camino por el cual se inició la elección del proyecto a realizar.
- **Recortes presupuestarios al proyecto:** Es posible que no se cuente con el presupuesto establecido, pero los recursos pueden ser utilizados de manera necesaria y reducida.

- **Pérdida de la información:** Se tiene que considerar que el proyecto, si solo se posee una copia, puede aumentar el riesgo a perder dicha información, ya que es aconsejable sacar varias copias para tener un respaldo si sucediera una pérdida.
- **Abandono del proyecto:** Muchos factores intervienen para que el tesista pueda abandonar el proyecto, pero vale recalcar la motivación, ganas y el fin de éste, se tiene que culminar.

3. MARCO TEORICO

3.1. Revisión de estudios realizados

La investigación desarrollada, incursiona una idea innovadora de ordenamiento sistémico que requieren inexorablemente las organizaciones, al considerar coherentemente sus líneas estratégicas y articular la gestión por procesos en su accionar. Por lo cual, se ha revisado los siguientes trabajos de investigación:

3.1.1. Visión Sistémica a la Gestión por Procesos: Red de Salud Huánuco

Gallegos Palermo (2010) en su Proyecto de Investigación titulado "Una Visión Sistémica a la Gestión por Procesos de la Red de Salud Huánuco", desarrollado como parte de relevamiento de prácticas pre profesionales FIIS - Unheval. El documento de trabajo desarrollado y publicado en la Red de Salud Huánuco, contiene una idea innovadora de ordenamiento sistémico abordado genéricamente al armonizar y articular la Gestión por Procesos en el Marco de la Viabilidad.

El proyecto aborda inmersando un diagnóstico integral de la organización, para encaminar a una nueva distinción al definir sus estrategias y reorientar al accionar sinérgico de gestionar por procesos desde el marco de la viabilidad.

Su desarrollo encamina una gran importancia en la transición al modelo de procesos, al contar con un marco general base desde una visión sistémica, para aplicar el desarrollo de este enfoque en otras organizaciones.

3.1.2. Propuesta Estratégica: Modelo de Entidad viable

Llanos Panduro (2006) Trabajo de investigación titulado "Propuesta Estratégica para una Entidad del Estado, Modelo Sistema Viable" desarrollado para optar el título Maestro en Ciencias con mención en Ingeniería de Sistemas. El trabajo incursiona la búsqueda de un Estado nuevo, ordenado sistémicamente y alineado en las líneas estratégicas bajo el enfoque de la viabilidad.

Este modelo implementa adecuadamente los nuevos conocimientos en el campo organizacional, descubiertos como decisivos en la eficiencia humana organizada, comprende la dirección eficiente, la inteligencia transformadora, la cohesión estabilizadora, la coordinación sinérgica y la operación autónoma.

El desarrollo de este estudio tiene una gran importancia, entre otros aspectos, se podrá contar con un marco estratégico de Estado viable hacia un gobierno electrónico y un modelo base para aplicarlo a otras organizaciones.

3.1.3. Modelo de Procesos Viable: UNCP

Acreditación y Control de Calidad UNCP (2008) Trabajo desarrollado titulado "Identificación y Análisis de los Procesos de UNCP" y "Diagnóstico y Diseño de la Universidad basado en el enfoque de Sistema Viable", como parte del proceso de Acreditación de la UNCP. El documento de trabajo plasma el abordaje de modelo de Universidad viable alineado mediante la Gestión de procesos en su accionar.

El modelo de Procesos Viables de la Universidad, realiza una correspondencia entre el enfoque por procesos y el enfoque de la viabilidad, para definir los procesos, en el que básicamente los procesos misionales cumplen el rol

fundamental de un cuerpo humano el cual realiza las operaciones; y los procesos de soporte y estratégicos conforman el cerebro que dirigen y regulan a todo el cuerpo.

Este modelo centra su atención en la enorme complejidad y en la descripción más sofisticada de la estructura de la Universidad. El cual, no sólo se refiere a las líneas de mando, sino a la forma en que los integrantes de la comunidad universitaria se relacionan unas con otras, formando una red sistémica, en su trabajo diario.

El abordaje de este modelo, incursiona una gran importancia en el marco de la viabilidad al contar con la estructura de procesos viables de la universidad y un modelo base de alineamiento relevante para aplicarlo a otras organizaciones.

3.2. Conceptos Fundamentales

3.2.1. Gestión de Procesos

3.2.1.1. Proceso⁶²

- Un proceso es la sucesión de pasos ordenados y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad.
- Contiene actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.
- Sucesión de fenómenos que transforma unos recursos en un producto o servicio, para satisfacer requerimientos del cliente.

Es decir, es el *“conjunto de actividades ordenados e interrelacionados que realiza una transformación de una serie de inputs (recursos) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”*

3.2.1.2. Elementos de los Procesos

Cualquier proceso de trabajo, no importa si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas a otros subsistemas.
- **Procesos de Transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

3.2.2. Modelo Sistémico Organizacional⁶³

Establece los requisitos estructurales necesarios y suficientes para que las organizaciones puedan ser sistémicas.

Los elementos que toma el Modelo en su definición sistémica son:

- **El Entorno:** Refiere a todos los fenómenos, entidades y relaciones que enmarcan y están relacionados al funcionamiento y desenvolvimiento del sistema.

⁶² ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión: Que es un proceso; 2008. p. 3-4.

⁶³ Hugo Andrade, Isaac Dyner, Ángel Espinoza, Hernán López, Ricardo Sotaquirá. Pensamiento Sistémico. Diversidad en búsqueda de unidad: Una visión cibernética de las organizaciones sociales. 1era Ed. Colombia; 2001. .p. 99-127.

- **La Operación:** Es la capacidad de actuación del sistema, la naturaleza de su ser y de las características de su hacer.
- **El Metasistema:** Son las definiciones que expresan las características deseadas del sistema. Incluye todo aquello que permite entender, orientar y dirigir la organización.

3.2.3. Enfoque por Procesos⁶⁴

Permite por excelencia organizar de manera integral como una red de procesos interrelacionados, las actividades de trabajo a crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

Su adopción presenta los siguientes beneficios:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempos de ciclo más costos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

3.2.4. Procesos desde el Enfoque Sistémico

Gracias al Modelo de Sistema Viable se puede definir las recursiones necesarias para identificar a los procesos.

Básicamente los procesos misionales cumplen un rol fundamental de un cuerpo humano el cual realiza las operaciones (razón de ser); los procesos de cohesión y estratégico conforman el cerebro que dirigen y regulan a todo el cuerpo humano.

En base a los conceptos de sistema viable y procesos se obtiene una correspondencia entre ambos enfoques tal como se muestra en la siguiente figura llamados Procesos desde el Enfoque Sistémico.

3.2.5. Fundamentos Epistemológicos⁶⁵

El desarrollo es concebido como un sistema integrado, donde los factores funcionales se encuentran interrelacionados y estructurados bajo propósitos en común, cuyos hechos se presentan en una realidad múltiple y sistémica.

3.2.5.1. Funcionalismo – Estructuralismo

Estos enfoques se complementan: para el funcionalismo, lo que le interesa es saber si funciona adecuadamente o no el sistema o subsistema a través de un orden o función, mientras que para el estructuralismo, lo que le interesa es la estructura del sistema, en que todo elemento del sistema debe ser estudiado en relación con el todo, ya que la realidad es una continua remisión de las partes al todo y del todo a las partes.

⁶⁴ ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión; 2008. p. 3-7.

⁶⁵ Ñaupas Paitan, Humberto. Epistemología de la Investigación: Enfoques Epistemológicos. Huancayo, Perú: IV IS; 2009 p. 1-4.

3.2.5.2. Enfoque sistémico⁶⁶

Sistémico deriva de la palabra sistema, lo que indica que debemos ver las cosas de manera interrelacionada. Enfrentar la realidad desde la perspectiva sistémica es abordarla como objeto de estudio integral y complejo, que interactúa con su entorno; además, es multi⁶⁷, inter⁶⁸ y transdisciplinaria⁶⁹. Para alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia es necesario identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.

Este enfoque no solamente debe brindar una visión sistémica del mundo, sino que además debe pensarse sistémica a sí mismo. Pensando en términos de sistemas, donde el todo emerge de la sinergia de las partes y ellos en relación con su entorno.

3.3. Marco Situacional

La (DRE) Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Huánuco, como Organismo Público es un órgano desconcentrado con dependencia técnica y normativa del Ministerio de Educación, y presupuestalmente y administrativamente depende del Gobierno Regional de Huánuco comprendiendo el ámbito territorial de la Región de Huánuco.

La finalidad de la Dirección Regional de Educación de Huánuco, es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología.

La DRE asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad de su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa Local y convoca la participación de los diferentes sectores, teniendo en cuenta los planes de desarrollo regional y las características peculiares de la jurisdicción.

3.4. Definición de Términos Básicos:

- a) **Gestión**⁷⁰, Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- b) **Indicador**, Instrumento que sirve para mostrar o indicar algo. Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad⁷¹.
- c) **Estrategia**⁷²(Griego stratos= ejército y agein=conductor, guía), "arte de general", Conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del entorno.

⁶⁶ Taipe Castro, Marco. Pensamiento Sistémico: Un camino de aprendizaje. 1era Ed. Huancayo, Perú: 2009. P. 17-50.

⁶⁷ **Multidisciplinario**: Implica un estudio en el cual se utilizan distintas disciplinas para su abordaje, donde cada disciplina contribuye con lo suyo en dicho abordaje, pero cada una en su lenguaje, reglas y premisas.

⁶⁸ **Interdisciplinario**: Implica un estudio en el cual se utilizan dos o más disciplinas que van formando un cuerpo de conocimientos, producto de la contribución sinérgica de los conocimientos de cada una de ellas.

⁶⁹ **Transdisciplinariedad**: Implica la formulación de principios, conceptos, metodologías, técnicas, enfoques; válidos a distintos ámbitos del saber humano y que son producto de la contribución sinérgica de principios, ideas, conceptos, enfoques, filosofías, que provienen de distintas disciplinas en particular, para formar un nuevo cuerpo de conocimientos de carácter integral.

⁷⁰ Definición de procedimiento. Según ISO 9000:2005.

⁷¹ Definición de Indicador. Según UNE 66175:2003.

⁷² Eladio Horacio Olivera. Estrategia, Planeamiento Estratégico, Dirección Estratégica y Pensamiento Estratégico. Estrategia: 5-11.

- d) **Actividad**⁷³(Latín activitas, activas=actuar), Conjunto de tareas a llevarse a cabo, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso.
- e) **Cliente**⁷⁴ (Latín clients = protegido), Persona u organización que adquiere o compra productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una organización.
- f) **Macroproceso**, Proceso de nivel superior, conjunto de procesos interrelacionados.
- g) **Modelo**⁷⁵ Es una descripción, simplificación, abstracción de la realidad que identifica sus componentes principales e indica como estas se interrelacionan.
- h) **Objetivos**⁷⁶Es un blanco o punto que se pretende llegar; que puede ser conceptualizado como un estado, situación o resultado futuro que el estrategia pretenda llegar.
- i) **Procedimiento**⁷⁷Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- j) **Sistema**, Conjunto de componentes relacionados entre sí, que actúan en determinado entorno para alcanzar una finalidad en común y normalmente con capacidad de autocontrol y regulación.
- k) **Sistémico** (Deriva de la palabra sistema), forma todo integrado (en términos de conectividad, relaciones y contexto); se emplea en todo tratamiento de sistemas dentro de la Teoría General de Sistemas (relación: sistema - entorno) y Cibernética (autonomía sistema).

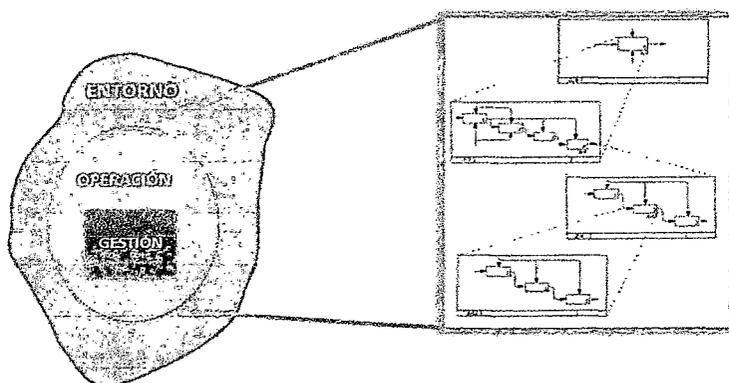
4. DEFINICIÓN DEL MODELO SISTÉMICO

4.1. Definición del Modelo Sistémico de Gestión por Procesos

El presente modelo, desarrolla una idea innovadora de ordenamiento sistémico para la organización en marco de la Gestión por Procesos.

Se define las características emergentes del modelo: abarcando desde la descripción de las principales características y definición de la organización, el análisis organizacional del entorno, interno y problemática de modelo de la empresa; la revisión de la finalidad, relevamiento y alineamiento de objetivos estratégicos a la organización; la correspondencia funcional y alineamiento estratégico a la definición del modelo sistémico organizacional; el modelado, caracterización, descripción y formalización de los procesos hasta la planificación de su implementación correspondiente.

Representación del Modelo Sistémico de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

⁷³ Gestión de la Calidad. La Gestión por Procesos. Conceptos básicos: 2-3. Adquirida 07 de Diciembre 2012, desde: www.Gestion-calidad.com

⁷⁴ Definición de cliente. Adquirida el 27 enero 2015, desde: <http://promonegocios.net/clientes/cliente-definición.html>

⁷⁵ Clemencia Morales Montejo. Seminario IAS. Administración Estratégica Cibernética; 2011. p. 5

⁷⁶ Ricardo Rodríguez Ulloa. Planeamiento Estratégico Sistémico: Conceptos, Metodología e Implementación. Objetivos y Desafíos Organizacionales; 2008. p. 6-10.

⁷⁷ Definición de procedimiento. Según ISO 9000:2005.

4.2. Definición de Dimensiones e Indicadores del Modelo Sistémico

4.2.1. Dimensiones

El modelo sistémico se aborda en las siguientes dimensiones:

- **Entorno:** lo que está afuera del sistema e influye en él.
- **Interno:** Reconocimiento del sistema, capacidad interna y componentes que la integran (operatividad sistémica - metasistema).

4.2.2 Indicadores

Los indicadores se definirán en el modelo sistémico de gestión por procesos, en términos de: Eficacia – Eficiencia, Tiempo – Calidad – Costo.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Nivel y Tipo de Investigación

Descriptivo y aplicada

5.2. Diseño de Investigación

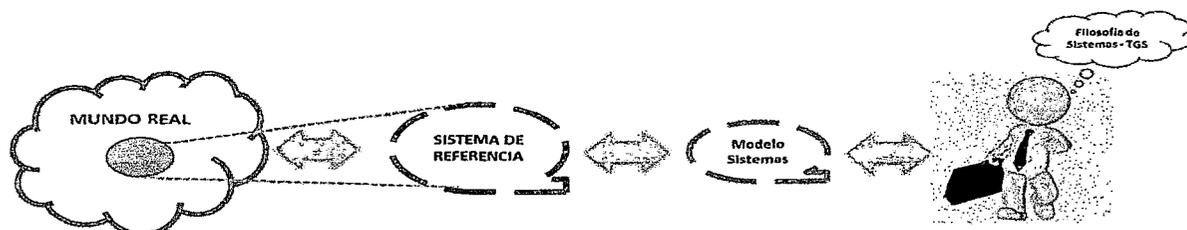
- **Método Sistémico Integrado⁷⁸**

Argumenta un procedimiento general taxonómico, aplicable a cualquier criterio clasificatorio, a través de:

- Inducción (orientación - objetivos),
- Deducción (nivel de detalle – procesos), y
- Experimentación (Acción - Aprendizaje);

Que se complementan, se integran, se necesitan mutuamente y se refuerzan mediante un empleo conjugado de perspectiva axiológica.

Representación de Investigación Sistémica



6. POBLACIÓN Y MUESTRA

6.1. Población:

Dirección Regional de Educación Huánuco – DRE HCO.

6.2. Muestra:

En vista que se va diseñar los procesos de toda la organización, la muestra vendría a ser la Dirección Regional de Educación Huánuco – DRE HCO.

7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

7.1. Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

a) Fuentes:

- **Primaria:** Documentos, reuniones y entrevistas con los stakeholders.

⁷⁸Rodríguez Delgado, Rafael. Teoría de Sistemas y Gestión de las organizaciones: Métodos y técnicas de sistemas, 1era Ed. Lima, Perú: IAS; 2006. p.33-34.

- **Secundaria:** Documentos, informes técnicos, informes de la organización, otros.

b) Técnicas:

Análisis de información, aplicación de encuestas y entrevistas, documentación de la DRE-HCO, sesiones de trabajo, modelado de procesos, observación directa, etc.

c) Instrumentos:

Cuestionario de entrevistas, encuestas de opinión, mapas, modelos de procesos, ficha de procesos, matriz de indicadores, etc.

7.2. Procesamiento y Presentación de Datos

a) Procesar:

- Analizar y seleccionar datos – Información.

b) Presentar:

- Descripción del Modelo, sus Componentes y Controles.
- Modelo Sistémico de Gestión por Procesos.

8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES

8.1. Potencial Humano

Tabla N° 01: Funciones y Organización del Proyecto

ROL	NOMBRE	FUNCIONES
Asesor del Proyecto	Dr. Rosario Vargas Roncal	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar al investigador y Equipo del Proyecto para el logro de los objetivos. • Elaborar conjuntamente con el Investigador el Plan del Proyecto. • Informar a la Comisión de Grados y Títulos sobre aspectos necesarios, durante el desarrollo del proyecto. • Asesorar al Investigador del Proyecto en la elaboración del informe respectivo. • Realizar un informe final declarando revisado y apto para la sustentación del proyecto.
Investigador del Proyecto	Bach. Ing. Kattia Fiorela Serrano Espinoza	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar orientación ante el asesor, y coordinar los pasos que se debe encaminar para el desarrollo viable del proyecto. • Llevar a cabo la investigación de procesos pertinentes del proyecto. • Diseñar e implementar los procedimientos de trabajo y formación del equipo de trabajo a su cargo. • Proporcionar soporte al equipo en la resolución de consultas e incidencias del proyecto. • Exponer los entregables del proyecto ante la Empresa. • Responsabilidad del coste, plazo y calidad del proyecto. • Sustentar los resultados del proyecto.
Equipo del Proyecto	Personal de la DRE- HCO	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el proyecto. • Llenar a cabo la ingeniería del proyecto. • Mantener la visibilidad del proyecto. • Elaborar los documentos de proceso de la ingeniería del proyecto. • Calcular, definir y comprobar la parte técnica del proyecto. • Aprobar y validar documentos del proyecto.

8.2. Recursos Materiales

Tabla N° 02: Costo de Materiales del Proyecto

RUBRO	COSTO (S/.)
• Servicios de electricidad	400.00
• Útiles de escritorio	700.00
• Impresión	300.00
• Equipos	100.00
• Movilidad	500.00
• Refrigerio	400.00
• Otros	255.00
COSTO TOTAL	2,655.00

8.3. Recursos Financieros

Los gastos serán asumidos por el tesista, tanto la gestión del proyecto de tesis, como la ingeniería del proyecto de tesis.

8.4. Costos

ACTIVIDADES	Costo Material	Duración (Días)	Horas Hombre	Número Persona
GESTIÓN DEL PROYECTO DE TESIS	515.00			
Tema de Tesis	125.00			
- Abordaje del Proyecto de Tesis	50.00	7	3	1
- Recurrir al juicio de expertos	75.00	1	1	2
Plan del Proyecto de Tesis	190.00			
- Realizar un diagnóstico previo	80.00	2	3	1
- Desarrollar el plan de Py. T.	100.00	3	2	2
- Aprobación del Plan de Py. T.	10.00	10	1	1
Fundamentación Teórica del Proyecto	100.00			
- Describir fundamentación teórica.	100.00	3	1	2
Fundamentación Metodológica del Proyecto	100.00			
- Describir fundamentación metodológica.	100.00	3	1	2
INGENIERÍA DEL PROYECTO DE TESIS	1,640.00			
Explorando la organización	80.00			
- Describir aspectos generales de la organización.	40.00	5	3	1
- Definir el contexto de la organización.	40.00	5	2	1
Analizando la organización	130.00			
- Análisis del entorno organizacional	50.00	2	3	1
- Análisis del intorno organizacional	50.00	2	3	1
- Análisis problemática modelo organización.	30.00	2	2	1
Definiendo la Estrategia Organizacional	180.00			
- Revisión de la finalidad organizacional.	80.00	3	3	1
- Definición de objetivos estratégicos.	100.00	2	3	1
Definiendo Modelo Sistémico Organizacional	170.00			
- Establecer requisitos estructurales del modelo.	100.00	5	3	1
- Alinear los procesos y estrategias del modelo.	70.00	2	2	1
Formalizando Modelo Sistémico de Procesos	1,080.00			
- Definir la organización como sistema.	30.00	5	3	1
- Modelado y caracterización de procesos.	400.00	15	4	1
- Descripción de subprocesos.	550.00	20	4	1
- Alineamiento de indicadores.	50.00	7	3	1
- Planificar implementación de procesos.	50.00	5	3	1
Redacción del Proyecto de Tesis	300.00	10	10	2
Presentación, Sustentación, Aprobación del Borrador de Tesis.	200.00	15	1	1
TOTAL	2,655.00			

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Cronograma del Proyecto

ACTIVIDADES	DURACIÓN	COSTO MATERIAL	MESES				
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
TESIS: "PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN GESTIÓN DEL PROYECTO DE TESIS"	109 días	S/. 2,655.00					
GESTIÓN DEL PROYECTO DE TESIS	29 días	S/. 515.00					
TEMA DE TESIS	8 días	S/. 125.00					
· Abordaje del Proyecto de Tesis	7 días	S/. 50.00					
· Recurrir al juicio de expertos	1 días	S/. 75.00					
PLAN DEL PROYECTO DE TESIS	15 días	S/. 190.00					
· Realizar un diagnóstico previo	2 días	S/. 80.00					
· Desarrollar el plan de Py. T.	3 días	S/. 100.00					
· Aprobación del Plan de Py. T.	10 días	S/. 10.00					
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO	3 días	S/. 100.00					
· Describir fundamentación teórica.	3 días	S/. 100.00					
FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DEL PROYECTO	3 días	S/. 100.00					
· Describir fundamentación metodológica.	3 días	S/. 100.00					
INGENIERÍA DEL PROYECTO DE TESIS	80 días	S/. 1,640.00					
EXPLORANDO LA ORGANIZACIÓN	10 días	S/. 80.00					
· Describir aspectos generales de la organización.	5 días	S/. 40.00					
· Definir el contexto de la organización.	5 días	S/. 40.00					
ANALIZANDO LA ORGANIZACIÓN	6 días	S/. 130.00					
· Análisis del entorno organizacional	2 días	S/. 50.00					
· Análisis del interno organizacional	2 días	S/. 50.00					
· Análisis problemática modelo organización.	2 días	S/. 30.00					
DEFINIENDO LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	5 días	S/. 180.00					
· Revisión de la finalidad organizacional.	3 días	S/. 80.00					
· Definición de objetivos estratégicos.	2 días	S/. 100.00					
DEFINIENDO MODELO SISTÉMICO ORGANIZACIONAL	7 días	S/. 170.00					
· Establecer requisitos estructurales del modelo.	5 días	S/. 100.00					
· Alinear los procesos y estrategias del modelo.	2 días	S/. 70.00					
FORMALIZANDO MODELO SISTÉMICO DE PROCESOS	52 días	S/. 1,080.00					
· Definir la organización como sistema.	5 días	S/. 30.00					
· Modelado y caracterización de procesos.	15 días	S/. 400.00					
· Descripción de subprocesos.	20 días	S/. 550.00					
· Alineamiento de indicadores.	7 días	S/. 50.00					
· Planificar implementación de procesos.	5 días	S/. 50.00					
Redacción del Proyecto de Tesis	10 días	S/. 300.00					
Presentación, Sustentación/Aprobación del Borrador de Tesis	15 días	S/. 200.00					

ANEXO 2: CARTA DE ACREDITACIÓN



GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
"JUNTOS POR UNA EDUCACIÓN CON DIGNIDAD"

CARTA DE ACREDITACIÓN

Huánuco, 05 de mayo del 2015

Quien suscribe, Dra. Francisca Amarilis Domínguez Palpa, en mi calidad de Directora de la DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO; acredita a:

Bach. Ing. Sist. Kaffia Fiorela Serrano Espinoza

Con DNI N° 46662409, quien cumplió en desarrollar satisfactoriamente en su totalidad el proyecto titulado: "DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO" desde el mes de enero a mayo del 2015, demostrando compromiso, creatividad, proactividad y eficiencia.

Asimismo, en representación de la DRE-HCO, se acredita el proyecto, dando autorización para su reproducción y presentación en el proyecto de tesis para la UNHEVAL.

Atentamente,



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO

[Handwritten signature]
Dra. Francisca Amarilis Domínguez Palpa
DIRECTORA REGIONAL

ANEXO 3: FORMATOS DEL PROYECTO

EXPLORANDO LA ORGANIZACIÓN



Ficha de Levantamiento de Información de Cargos o Puestos de Trabajo

Estimados Señor (a/Ita) se está realizando el proyecto "Diseño de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco" y por ello se está realizando un estudio de levantamiento de información para conocer las características independientes de su puesto de trabajo, relacionado al qué hacer de la organización, a fin de tener una visión inicial de su naturaleza y estructura funcional organizacional. Por ello, se recurre a su persona como fuente primaria de información para hacerle una entrevista. La naturaleza de su respuesta será respetada.

1. DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: _____

Cargo actual : _____

2. **DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS:** Indique cuáles son las funciones y/o actividades específicas, que realiza y marque en la columna de frecuencia, la letra que corresponda a: Diario (D), Semanal (S), Mensual (M) y otros (O).

N°	Actividades o Funciones	Frecuencia
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

[De ser necesario utilice hojas adicionales]

3. **FUNCIÓN:** Describa brevemente cual es el objetivo concreto de su cargo o puesto de trabajo (se deberá preguntar ¿Para qué se realizan las funciones? O ¿cuán es el resultado esperado de su puesto de trabajo?

4. **RELACIONES DEL CARGO:** Indique las relaciones importantes con otros cargos/puestos de trabajo con los que: Depende de, Supervisa a, Coordina y/o comunica para cumplir con su trabajo.

- Dependencia (s): _____
- Supervisa (s): _____
- Coordinación (es): _____



ANALIZANDO LA ORGANIZACIÓN

Encuesta de Opinión Análisis Interno

Estimados Señor (a/ita) se está realizando el proyecto "Diseño de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco" y por ello se está realizando un estudio de análisis interno del ambiente organizacional, los aspectos y componentes internos, así como también un relevamiento de requerimientos y/o necesidades influyentes en la organización. Por ello, se recurre a su persona como fuente primaria/secundaria de información para hacerle una entrevista y quisiera que colabore dedicando unos minutos de su tiempo. La naturaleza confidencial anónima de todas sus respuestas será respetada.

INSTRUCCIONES:

1. A continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán conocer su percepción respecto a su ambiente organizacional y componentes que la integran.
2. Marque con una X la alternativa (s) de respuesta que crea conveniente, y completamente según se le pide.
3. Si tiene dudas pregunte al examinador.
4. Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:
 - ✓ No deje ninguna pregunta sin contestar.
 - ✓ Conteste con SINCERIDAD.
 - ✓ RECUERDE: Es de carácter ANÓNIMO.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS
ASPECTOS GENERALES		
1	Ud. requiere que: ¿La DRE-HCO tiene la necesidad de re-organizarse y reordenarse para mejorar su gestión?	Reingeniería radical () Remodelamiento sistema ordenado gestión () Realineamiento a nuevos instrumentos () Afinamiento de su modelo actual () No requiere reordenarse ()
2	¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que Ud. desempeña en la DRE-HCO?	Bastante satisfecho () Satisfecho () Poco satisfecho () Insatisfecho () Totalmente insatisfecho () ¿Por qué?
3	¿Cómo calificaría Ud. el clima organizacional de la DRE-HCO?	Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Deficiente () ¿Por qué?
PLANIFICACIÓN		
4	¿Conoce Ud. a visión, misión, objetivos establecidos de la DRE-HCO?	Sí () No () ¿Por qué?
5	¿Existe planificación de objetivos y actividades en relación con su trabajo?	Sí, siempre () Sí, casi siempre () Sí, algunas veces () No, muy a menudo () No, nunca () ¿Por qué?
PROCESOS INTERNOS		
6	¿Considera Ud. que la DRE-HCO está estructurado a través de procesos en su gestión y operación organizacional?	Sí, totalidad (100%) () Sí, bastante (75%) () Sí, intermedio (50%) () Sí, en algo (25%) () No, en nada (0%) () ¿Por qué?



7	¿El desarrollo de su trabajo cuenta con procedimientos estandarizados y actualizados?	Sí No ¿Por qué?	
8	¿Conoce Ud. las actividades y procedimientos de su ambiente de trabajo?	Sí, Totalidad () Sí, Bastante () Sí, Moderado () Sí, Poco () No, Nada () ¿Por qué?	
9	¿Cuál es su valoración respecto al nivel organizativo en la gestión y realización de los servicios?	Alto () Medio alto () Medio () Medio bajo () Bajo ()	
10	¿Tiene Ud. la sensación de que la DRE-HCO desea acercarse a sus clientes y/o II.EE. y se preocupa por responder a sus consultas y/o necesidades?	Siempre () Casi siempre () A veces () En ningún momento ()	
11	¿Considera Ud. que los proveedores externos e internos se preocupan por responder sus requerimientos y necesidades, cuando los requiera?	Siempre () Casi siempre () A veces () En ningún momento ()	
12	¿Considera Ud. que se están gestionando adecuadamente los recursos financieros, económico, tecnológico, información y talento humano?	Sí, gestión de excelencia () Sí, gestión de calidad () Sí, planifica y controla los recursos () No gestiona, sólo controla los recursos () No, no se gestiona los recursos ()	
CONTROL			
13	En la realización de su trabajo, Ud. utiliza registros e instructivos de control	Siempre () Casi siempre () A veces () En ningún momento ()	
14	Ud. ¿Cuenta con herramienta (s) de sistemas para realizar la gestión de su trabajo?	Sí () No () ¿Por qué?	
15	¿Conoce, si la DRE-HCO cuenta con un sistema de información integrado?	Sí () No () ¿Por qué?	
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS			
16	¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	Sí () No () ¿Por qué?	
17	¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para realizar su trabajo?	Sí, siempre () Sí, casi siempre () Sí, algunas veces () No, muy a menudo () No, nunca ()	
DESARROLLO PROFESIONAL			
18	En el puesto que usted trabaja ¿Recibe capacitaciones y son acorde a las labores que realiza?	Sí, siempre () Sí, casi siempre () Sí, algunas veces () No, muy a menudo () No, nunca ()	
19	Si ha recibido capacitación (es) ¿En qué temáticas se han basado?	Gestión de procesos de calidad () Gestión estratégica () Conocimientos administrativos ()	



		Otros:	
20	Si ha recibido capacitación (es) ¿Cuál es su valoración respecto al nivel de las capacitaciones recibidas?	Alto Medio alto Medio Medio bajo Bajo	() () () () ()
21	¿Cómo considera usted que es el nivel de efectividad y competencia del personal que laboran en la DRE-HCO?	Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente	() () () () ()
EQUIPO DE TRABAJO			
22	¿En mi ambiente laboral se fomenta el trabajo en equipo y me siento parte del mismo?	Si No ¿Por qué?	() () ()
23	¿En mi área de trabajo, trabajamos juntos para resolver los problemas inherentes de nuestras actividades y de la organización?	Si, siempre Si, casi siempre Si, algunas veces No, muy a menudo No, nunca	() () () () ()
COMUNICACIÓN Y COMPROMISO			
24	¿Cuál es el nivel de compromiso que usted tiene hacia la DRE-HCO, en la búsqueda de soluciones?	Muy alto Alto Regular Bajo	() () () ()
25	¿Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo?	Si, siempre Si, casi siempre Si, algunas veces No, muy a menudo No, nunca ¿Por qué?	() () () () () ()
26	¿Recibo y tengo acceso a tiempo, la información sobre aquello que me afecta?	Si, siempre Si, casi siempre Si, algunas veces No, muy a menudo No, nunca	() () () () ()
COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO			
27	¿Está satisfecho con la retribución que recibe (Le permite cubrir sus necesidades básicas)?	Bastante satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho Totalmente insatisfecho	() () () () ()
28	¿Cree usted que la retribución que recibe está acorde con el trabajo que desempeña (acorde a sus competencias y experiencia)?	Si, siempre Si, casi siempre Si, algunas veces No, muy a menudo No, nunca	() () () () ()
29	La DRE-HCO ¿Le proporciona incentivos?	Si - Comisiones - Bonos - De reconocimiento - Otros:	() () () () ()
		No	()



FORMALIZANDO EL MODELO SISTÉMICO DE PROCESOS

Entrevista con Ficha de Modelado de Procesos

Estimados Señor (a/ita) se está realizando el proyecto "Diseño de Procesos de la Dirección Regional de Educación Huánuco" y por ello se está realizando el relevamiento integral del modelo de procesos de la empresa en que labora. Por ello, se recurre a su persona como fuente primaria/secundaria de información para hacerle una entrevista y quisiera pedirle que colabore dedicando unos minutos de su tiempo. La naturaleza confidencial anónima de todas sus respuestas será respetada.

PROCESO:		RESPONSABLE:			
SUBSISTEMA SISTÉMICO:					
PROPOSITO DEL PROCESO:					
Alcance: • <i>Empieza:</i> _____ • <i>Incluye:</i> _____ • <i>Termina:</i> _____		RESTRICCIONES			Objetivos: _____ _____
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO		SALIDA	CLIENTE
		SUB PROCESOS:			
Registros: _____ _____		RECURSOS			Indicadores: _____ _____
Revisado por:				Fecha:	
Elaborado por:					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN EN ESTE PROYECTO



ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS
 ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO
 PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS

En Huánuco a los 25 días del mes de Junio de 2015, siendo las 4:00 hrs. de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Capítulo IV Art. 18º, 24º, 25º, 31º, 32º y Tercera Disposición Complementaria, aprobado mediante Resolución N° 014-2007-UNHEVAL-CU; se procedió a la evaluación de la sustentación de la tesis: “DISEÑO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO DE SISTEMA VIABLE PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO”, presentado por el (la) Bachiller en Ingeniería Kattia Fiorela Serrano Espinoza de Sistemas:

Este evento se realizó en el Salón de Actos de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UNHEVAL, ante los miembros del Jurado Calificador integrado por los siguientes catedráticos:

- PRESIDENTE:** M. Sc. Fermín Montesinos Chóvez
SECRETARIO: Mg. Nérida Pastora Díaz
VOCAL: Mg. Velsy Rivera Vidal
ACCESITARIO:

Finalizado el acto de sustentación, se procedió a la calificación conforme al Artículo 32º de Reglamento de Grados y Títulos, obteniéndose el siguiente resultado: Nota (16) equivalente a la calificación de Bueno quedando la Bachiller: Aprobada

Con lo que se dio por concluido el acto, y en fe de la cual firman los miembros del Jurado Calificador.

[Signature]
 SECRETARIO

[Signature]
 PRESIDENTE

[Signature]
 VOCAL

.....
 ACCESITARIO