UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

TESIS

Enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Administración con Mención en Gerencia Pública

Autora:
Bach. Maritza Cristina Rodríguez Valencia
https://orcid.org/ 0009-0007-8640-1233

Asesor:
Dr. Segundo Ernesto Bocanegra Campos
https://orcid.org/ 0000-0002-3056-9228

Lambayeque, Perú
2026

Enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022



Bach. Maritza Cristina Rodríguez Valencia
Autora



Dr. Segundo Ernesto Bocanegra Campos
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado para obtener el grado académico de Maestra en Administración con Mención en Gerencia Pública

Aprobada por:



Dra. Sonia Alejandra Liza Zatti
presidenta del jurado



Mg. Aurelia del Rosario Huamán Paredes
vocal del jurado



Dr. Abdel Javier Flores Olivos
secretario del jurado

Lambayeque, Perú
2026

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DMINISTRATIVAS Y CONTABLES
UNIDAD DE INVESTIGACION

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS – UNIDAD DE POSTGRADO

Siendo las 5:30 p.m. del día 16 de Enero del 2026, en la sala de sustentaciones de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES de la UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, se reunieron los miembros de jurado designados mediante Resolución N°1828-2025-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 04 de noviembre de 2025 que modifica la Resolución No 1499- 2024-VIRTUAL-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 10 de julio del 2024 conformado por:

PRESIDENTE:	DRA. SONIA ALEJANDRA LIZA ZATTI
SECRETARIO (A):	DRA. AURELIA DEL ROSARIO HUAMAN PAREDES
VOCAL	DR. ABDEL JAVIER FLORES OLIVOS
ASESOR	DR. SEGUNDO ERNESTO BOCANEGRA CAMPOS

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOGRAR PLANES DE MEJORA CONTINUA EN LA I.E. SAN JUAN BOSCO, DISTRITO SAN IGNACIO, 2022", presentado por el tesista MARITZA CRISTINA RODRIGUEZ VALENCIA, sustentación que es autorizada mediante Resolución Nº2015-2025-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 23 de diciembre de 2025.

El presidente del jurado autorizó el acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas en forma Satisfactoria o ..... por el (a) sustentante quien obtuve 16 Puntos que equivale al calificativo Bueno

En consecuencia, el (la) sustentante queda apto (a) o no apto (a) para obtener el grado académico de MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA PUBLICA.

Siendo las ..... horas del mismo día se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

DRA. SONIA ALEJANDRA LIZA ZATTI
PRESIDENTE

DRA. AURELIA DEL ROSARIO HUAMAN PAREDES
SECRETARIO

DR. ABDEL JAVIER FLORES OLIVOS
VOCAL

DR. SEGUNDO ERNESTO BOCANEGRA CAMPOS
ASESOR

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Segundo Ernesto Bocanegra Campos, usuario revisor de:

Tesis [X]
Trabajo de Suficiencia [ ]
Profesional [ ]

Trabajo Académico

Titulado

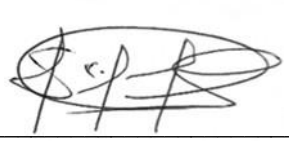
Enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

Cuyo(s) autor(es) Maritza Cristina Rodríguez Valencia DNI N°27858957; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 20%, verificables en el Resumen del Reporte Automatizado de similitudes que se acompaña.

El (La/Los/Las) suscrito(a/s/as) analizó y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 16 de febrero del 2025



Segundo Ernesto Bocanegra Campos
DNI°: 42292166
Asesor

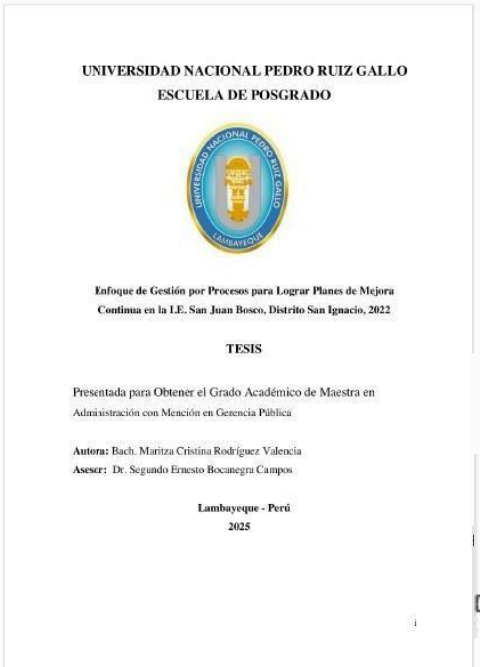
turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Maritza Cristina Rodríguez Valencia
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	TESIS
Nombre del archivo:	TESIS_MARITZA_1.docx
Tamaño del archivo:	1.64M
Total páginas:	66
Total de palabras:	12,345
Total de caracteres:	72,448
Fecha de entrega:	16-feb.-2025 07:32p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2590333624



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO

Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

TESIS

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Administración con Mención en Gerencia Pública

Autora: Bach. Maritza Cristina Rodríguez Valencia
Asesor: Dr. Segundo Ernesto Bocanegra Campos

Lambayeque - Perú
2025



Dr. Segundo Ernesto Bocanegra Campos
Asesor

DNI°: 42292166

Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	19%	1%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	www.clubmitsubishiasx.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
9	dspace.unl.edu.ec	



Dr. Segundo Ernesto Bocanegra Campos
Asesor
DNI°: 42292166

	Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
11	eladminis.com Fuente de Internet	<1 %
12	ade.edugem.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
13	anglodurango.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to consultoriadeserviciosformativos Trabajo del estudiante	<1 %
16	zeeot.regioncajamarca.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
17	mauricioarrieta.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Escuela Educaci Pedagogica Publica Monseñor Francisco Gonzáles Burga Trabajo del estudiante	<1 %
	www.catastro.minhac.es	



DNI°: 42292166

19	Fuente de Internet	<1 %
20	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
21	scripta.up.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
22	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
23	www.lai.at Fuente de Internet	<1 %
24	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
25	docticneyla.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
26	www.bellvigraf.com.ar Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 10 words
Excluir bibliografía	Activo		



DNI°: 42292166

DEDICATORIA

A mi esposo, Tito y a mis hijas, Yessenia y Ariana. En los días turbulentos, has sido mi soporte, y en los buenos momentos, mi razón de existir. Esta tesis se teje con hilos de su amor y apoyo incondicional y es un pequeño testimonio de todo lo que hago, lo hago pensando en ustedes. Gracias por llenar mi vida de amor y comprensión.

Maritza

AGRADECIMIENTO

A mis queridos padres Juan y Guda, por su apoyo incondicional, quienes me inculcan la cultura del trabajo, estudio y honestidad como fuentes de superación. Su dedicación y esfuerzo constante para asegurarme una educación, es la mejor herencia que me han dejado. Los amare por siempre.

Expreso mi más sincera gratitud a mi asesor(a) de tesis, por su guía experta, su paciencia y por desafiarme a ir más allá de mis límites académicos. Asimismo, agradezco a la EPGPRG por brindarme las herramientas necesarias para mi formación profesional y a todos los docentes que compartieron su conocimiento conmigo

Maritza

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN iii
CONSTANCIA DE VERIFICACION DE ORIGINALIDAD iv
DEDICATORIA ix
AGRADECIMIENTO x
INDICE xi
ÍNDICE DE TABLAS xii
ÍNDICE DE FIGURAS xii
RESUMEN xiii
ABSTRACT xiv
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO II: DISEÑO TEÓRICO 2
2.1. ANTECEDENTES 3
2.2. BASE TEÓRICA 9
2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming 9
2.2.2. Enfoque Clásico de la Gestión según Henry Fayol 14
2.3. MARCO CONCEPTUAL 18
CAPÍTULO III: MÉTODOS Y MATERIALES 19
3.1. METODOLOGÍA 19
3.1.1. Diseño de Investigación 19
3.1.2. Población y muestra 20
3.1.3. Recursos, dispositivos, estrategias y mecanismos para la recopilación de información 20
CAPÍTULO IV: RESULTADOS 21
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS 21
4.2. MODELO TEÓRICO 29
CAPITULO IV: DISCUSIONES 39
RECOMENDACIONES 43
REFERENCIAS 44
ANEXOS 47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Planes de Mejora Continua 21
Tabla 2: Liderazgo Pedagógico 22
Tabla 3: Tipo de Dirección 22
Tabla 4: Función Descentralizada 23
Tabla 5: Trabajo Colegiado 23
Tabla 6: Director Motivador 23
Tabla 7: Trabajo Gerencial 24
Tabla 8: Obstáculos de Gestión 24
Tabla 9: Concretización de Objetivos 25
Tabla 10. Superación Problemas de Gestión 25
Tabla 11. Gestión Excluyente 26
Tabla 12. Interacción Institucional 26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de Investigación 19
Figura 2. Representación Gráfica del Enfoque de Gestión por Procesos 31

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito de San Ignacio. El estudio partió de la identificación de una problemática asociada a la persistencia de prácticas de gestión tradicional, caracterizadas por la fragmentación de los procesos institucionales, la ausencia de estandarización y una débil articulación entre las dimensiones administrativa y pedagógica. Metodológicamente, se desarrolló bajo un diseño descriptivo propositivo, con enfoque mixto, considerando como población a los actores institucionales y utilizando técnicas e instrumentos que permitieron analizar los procesos de gestión y el rol directivo. Los resultados evidenciaron deficiencias significativas en la identificación, documentación y organización de los procesos, así como un liderazgo directivo predominantemente autocrático, con limitada comunicación y participación del personal, factores que restringen la implementación efectiva de planes de mejora continua. A partir de estos hallazgos, se diseñó un enfoque de gestión por procesos sustentado en las teorías de Henry Fayol y Edwards Deming, integrando las funciones administrativas y el ciclo PHVA. Se concluye que la implementación de dicho enfoque constituye una alternativa viable y pertinente para fortalecer la gestión institucional, promover una cultura de mejora continua y garantizar la calidad educativa de manera sostenible.

Palabras Clave: Enfoque de gestión por procesos; planes de mejora continua.

ABSTRACT

The present study aimed to propose a process-based management approach to achieve continuous improvement plans at San Juan Bosco Educational Institution, located in the District of San Ignacio. The research addressed a problem related to the persistence of traditional management practices characterized by fragmented institutional processes, lack of standardization, and weak articulation between administrative and pedagogical dimensions. Methodologically, the study followed a descriptive and propositional design with a mixed-methods approach, considering institutional stakeholders as the study population and employing data collection techniques and instruments to analyze management processes and leadership roles. The results revealed significant deficiencies in process identification, documentation, and organization, as well as a predominantly autocratic leadership style marked by limited communication and staff participation, which hinder the effective implementation of continuous improvement plans. Based on these findings, a process-based management approach grounded in the theories of Henry Fayol and Edwards Deming was designed, integrating administrative functions and the PDCA cycle. The study concludes that the implementation of this approach represents a viable and relevant alternative for strengthening institutional management, fostering a culture of continuous improvement, and ensuring sustainable educational quality.

Keywords: Process management approach; continuous improvement plans.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

La gestión de procesos constituye un eje estratégico fundamental para el logro de la eficacia y sostenibilidad institucional, particularmente en el ámbito educativo, donde los procesos organizacionales inciden directamente en el cumplimiento de los objetivos formativos. Un enfoque basado en procesos permite optimizar el uso de los recursos, eliminar actividades innecesarias, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia y eficacia institucional. Asimismo, facilita la planificación, el seguimiento y el control de los resultados, orientando las acciones hacia la mejora continua.

La gestión por procesos se concibe como un sistema dinámico y continuo que proporciona dirección a la organización, al permitir comprender su funcionamiento interno y su interacción con el entorno externo. Este enfoque promueve una visión integral y sistémica de la gestión, superando la fragmentación funcional y orientando los esfuerzos organizacionales hacia metas estratégicas comunes.

En el contexto educativo, la gestión institucional abarca el conjunto de acciones, estrategias, herramientas y recursos que configuran la realidad de la institución con el propósito de garantizar su adecuado funcionamiento y el logro de sus fines formativos. La adopción de un enfoque de gestión por procesos favorece el trabajo articulado entre las áreas institucionales y contribuye a elevar la calidad del servicio educativo.

El enfoque de gestión por procesos debe apostar a un plan de mejora continua porque es una práctica de gestión para que la institución pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento. Al fin y al cabo, el mercado es cada vez más dinámico y los que no se reinventen constantemente se quedarán atrás.

En este sentido, los planes de mejora continua permiten identificar cuellos de botella, fortalecer áreas críticas, reducir tiempos y recursos empleados, y elevar el desempeño institucional. Estos planes forman parte integral de la gestión de proyectos y responden a la necesidad de adaptación permanente frente a un entorno educativo cada vez más dinámico y complejo.

A partir de esta problemática, la investigación se orienta a responder la siguiente interrogante: ¿Qué enfoque permitiría lograr planes de mejora continua en la Institución Educativa San Juan Bosco, del distrito de San Ignacio? El objeto de estudio lo constituyen

los planes de mejora continua, y el campo de acción se centra en el enfoque de gestión por procesos como estrategia para su logro en la mencionada institución educativa.

El objetivo general de la investigación es proponer un enfoque de gestión por procesos que permita lograr planes de mejora continua en la Institución Educativa San Juan Bosco, distrito de San Ignacio. Como objetivos específicos se plantean: identificar el proceso de gestión que se ejecuta en la institución; analizar el rol del director en la gestión institucional; y diseñar un enfoque de gestión por procesos orientado a la mejora continua.

La hipótesis de investigación plantea que, si se diseña un enfoque de gestión por procesos sustentado en las teorías de Edwards Deming y Henry Fayol, entonces se lograrán planes de mejora continua en la Institución Educativa San Juan Bosco, distrito de San Ignacio.

La metodología empleada guarda coherencia con los objetivos planteados y el diseño de investigación adoptado. Se utilizó un diseño descriptivo propositivo con enfoque mixto, considerando como población de estudio a los actores involucrados en la gestión institucional. La recolección de datos se realizó mediante técnicas e instrumentos validados, cuya aplicación permitió obtener información relevante para el análisis y la formulación de la propuesta.

La investigación se organiza de acuerdo con el esquema tradicional de una tesis estructurada en cinco capítulos: el Capítulo I desarrolla el diseño teórico, que comprende los antecedentes, bases teóricas y marco conceptual; el Capítulo II presenta los métodos y materiales, incluyendo la contextualización del objeto de estudio y la metodología; el Capítulo III expone los resultados, discusión y propuesta; el Capítulo IV aborda las conclusiones; y el Capítulo V formula las recomendaciones. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO II: DISEÑO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Khurniawan et al. (2021) desarrollaron un estudio realizado en Indonesia cuyo objetivo fue diseñar una estrategia orientada a mejorar la efectividad de las empresas basadas en escuelas de educación técnica y vocacional mediante la aplicación integrada de la gobernanza escolar y la gestión de la calidad total, para lo cual se empleó una metodología de enfoque cuantitativo basada en el proceso analítico jerárquico con la finalidad de priorizar alternativas estratégicas y el modelado estructural interpretativo para analizar las interrelaciones entre los factores críticos del sistema, considerando como sujetos de estudio a siete expertos provenientes del Ministerio de Educación y Cultura de Indonesia, directivos de escuelas vocacionales de Yakarta y Java Oriental, representantes del Ministerio del Interior, practicantes de empresas escolares, organizaciones no gubernamentales y actores del sector industrial, en ese sentido los resultados evidenciaron que el fortalecimiento y la mejora de la calidad de los recursos humanos constituyen el punto de partida esencial para incrementar la efectividad de la gestión de las empresas escolares, así como para consolidar los procesos de planificación, control y sostenibilidad institucional, asimismo se determinó que la articulación entre la gobernanza escolar y la gestión de la calidad total genera sinergias positivas en el desempeño organizacional, por lo que los autores concluyen proponiendo un modelo estratégico sintetizado en la denominada Effectiveness School Strategy Matrix, la cual integra principios de gobernanza y calidad total y se presenta como una herramienta clave para orientar la toma de decisiones y mejorar la efectividad de las escuelas vocacionales.

Costa et al. (2021) desarrollaron un estudio realizado en Brasil con el objetivo de demostrar cómo el Proyecto Político Pedagógico puede promover la gestión del conocimiento a nivel escolar, considerando que esta última constituye una estrategia clave para mejorar la calidad del entorno institucional mediante la creación, almacenamiento y socialización del conocimiento, para lo cual se adoptó una metodología de tipo exploratoria y bibliográfica, orientada al análisis conceptual y documental de la relación entre la gestión escolar y la gestión del conocimiento, en ese contexto los autores destacan que la gestión escolar enfrenta múltiples funciones como la planificación, organización, liderazgo, orientación, seguimiento y evaluación de los procesos educativos, por lo que el Proyecto Político Pedagógico se

configura como un documento central que define la identidad institucional y orienta las acciones hacia el logro de mejores procesos de enseñanza y aprendizaje, en ese sentido los resultados evidencian que dicho proyecto fortalece la gestión escolar cuando se encuentra respaldado por prácticas sistemáticas de gestión del conocimiento, ya que contribuye a mejorar la calidad del ambiente organizacional y a clarificar los procesos de aprendizaje tanto para docentes como para estudiantes, asimismo se resalta que este fortalecimiento se produce a través de un enfoque de gestión democrática, lo cual permite una mayor participación de la comunidad educativa, por lo que se concluye que la articulación entre el Proyecto Político Pedagógico y la gestión del conocimiento constituye un mecanismo eficaz para elevar la calidad institucional y educativa en las escuelas brasileñas.

Kafel & Zięb icki (2021) desarrollaron un estudio de carácter teórico realizado en el contexto de la investigación internacional en ciencias de la gestión con el objetivo de analizar la evolución del concepto de gestión estratégica, desde los enfoques clásicos de la escuela de planificación hasta las corrientes contemporáneas asociadas al denominado enfoque neoestratégico, considerando los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones en entornos dinámicos y globalizados, para lo cual se empleó como metodología una revisión narrativa de la literatura, a partir de la cual se caracterizaron los principales enfoques, tendencias y retos actuales de la gestión estratégica, en ese marco los autores identificaron diversas escuelas de pensamiento estratégico tales como la escuela de planificación, la escuela evolutiva, la escuela basada en la posición competitiva, la escuela de los recursos y capacidades, la escuela de reglas simples y la escuela de opciones reales, destacando que cada una de ellas enfatiza distintos factores de éxito organizacional como la formulación de objetivos de largo plazo, la adaptación al entorno, la ventaja competitiva, la innovación y la toma de decisiones estratégicas, asimismo los resultados evidenciaron que la gestión estratégica presenta una doble dimensión evolutiva, por un lado la emergencia de nuevos enfoques que retoman y combinan aportes previos y por otro la adaptación operativa de estos enfoques a contextos cambiantes, por lo que se concluye que el enfoque neoestratégico amplía y enriquece la comprensión de la gestión estratégica, aportando bases conceptuales relevantes tanto para la teoría como para la práctica organizacional y generando nuevas líneas de investigación futura.

Çetiner Öztürk y Mızrak (2021) desarrollaron un estudio realizado en el contexto de una universidad privada en el escenario de la globalización, con el objetivo de identificar los

principales determinantes del proceso de institucionalización y de la gestión del cambio estratégico en las organizaciones educativas, para lo cual se adoptó una metodología de enfoque cualitativo mediante un estudio de caso, sustentado en entrevistas presenciales aplicadas a directivos de distintos niveles jerárquicos y a docentes de una escuela de idiomas, con la finalidad de obtener información primaria sobre el proceso de cambio organizacional, en ese sentido los resultados evidenciaron que factores externos como el incremento de la matrícula estudiantil y la creciente demanda global de competencias lingüísticas impulsaron a la universidad a iniciar un proceso de institucionalización, asimismo se determinó que la exigencia de operar bajo estándares internacionales generó transformaciones estructurales, académicas y administrativas en la escuela de idiomas, por otra parte se identificó que la resistencia al cambio se concentró en los niveles de gestión intermedia, no en oposición al sistema institucional sino al estilo de gestión adoptado, por lo que se concluye que los procesos de institucionalización en organizaciones educativas requieren una adecuada gestión del cambio estratégico que considere tanto las presiones externas como las dinámicas internas, destacándose el valor del estudio como referencia para otras instituciones educativas que buscan fortalecer su estructura organizacional en contextos de globalización.

Aldhaen (2020) desarrolló un estudio de carácter teórico aplicado al contexto de las instituciones de educación superior, con el objetivo de proponer un modelo que permita evaluar el grado de conocimiento requerido para apoyar la racionalidad y la intuición en la toma de decisiones estratégicas, considerando los desafíos que enfrentan estas instituciones en la planificación e implementación de sus planes estratégicos, para lo cual se empleó una metodología basada en el análisis conceptual y revisión de estudios previos, orientada a identificar los factores que influyen en el proceso de decisión estratégica, en ese sentido el autor analizó los distintos tipos de conocimiento y su relación con los componentes cognitivos de racionalidad e intuición dentro del proceso decisional, asimismo los resultados evidenciaron que la gestión del conocimiento cumple un rol fundamental al facilitar la integración de información explícita y tácita que fortalece la calidad de las decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior, por otra parte se determinó que la adecuada articulación entre conocimiento, racionalidad e intuición contribuye a una planificación más efectiva y coherente con los objetivos institucionales, por lo que se concluye que el modelo propuesto constituye una herramienta relevante para directivos universitarios, investigadores y responsables de políticas educativas, al ofrecer lineamientos

para fortalecer las prácticas de planificación estratégica y los mecanismos de intercambio de conocimiento en las instituciones de educación superior.

Estela (2020). En su tesis, *"Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020".* La Universidad de San Martín de Porres, en Lima, Perú, elaboró esta tesis con el propósito de valorar el impacto de la administración por procesos en la configuración institucional de los institutos públicos de formación pedagógica en la región Cajamarca a lo largo del año 2020. El estudio se realizó bajo una perspectiva cualitativa, con una estructura de tipo sociocultural, de razonamiento inductivo y carácter exploratorio, enmarcado en el modelo interpretativo. La administración basada en procedimientos fue examinada mediante cuatro aspectos clave: organización, aplicación, supervisión y optimización de procedimientos. Por su parte, la configuración institucional se analizó considerando los siguientes aspectos: nivel de centralización, distribución de funciones, normatividad y cohesión estructural. Con el fin de obtener la información, se aplicaron conversaciones detalladas y sesiones de discusión grupal con autoridades académicas, instructores y empleados de gestión. Los hallazgos indicaron que la administración por procedimientos facilita la descentralización en la resolución de determinaciones, clarifica los ámbitos de responsabilidad en las áreas especializadas, establece lineamientos normativos con un enfoque horizontal e integral y potencia la colaboración entre áreas a través de grupos con mayor independencia y compromisos compartidos en el cumplimiento de objetivos comunes. En conclusión, la administración por procesos tiene un efecto positivo en la configuración institucional de los institutos de formación pedagógica en la región Cajamarca.

Álvarez et al. (2021). En su tesis, *"Implementación del modelo de gestión por procesos en tres establecimientos educativos del Distrito de Santa Marta".* Universidad de la Sabana. Colombia. El estudio presenta los avances logrados en la consecución de las metas organizativas definidas en los Programas de fortalecimiento organizativo. (PFO) de tres instituciones educativas públicas de Santa Marta, Colombia, con el propósito de impulsar la excelencia académica. La investigación, desarrollada desde un enfoque cualitativo, permitió conformar grupos focales que representaron los distintos espacios de participación dentro de la gestión educativa, los cuales colaboraron en la estructuración de la estrategia de intervención. El análisis documental evidenció que esta línea de trabajo es un ámbito en exploración en las etapas de formación académica. Los hallazgos más destacados resaltan la

relevancia de elaborar un análisis detallado y un mecanismo de autoanálisis exhaustivo, ordenado y adaptado al contexto, a través de la aplicación del ciclo PHVA como método vinculado a la perspectiva de mejora continua en el marco de la administración basada en procedimientos. La etapa de implementación proporcionó a las entidades educativas alternativas para aplicar las orientaciones del manual 34 del Ministerio de Educación, considerando la magnitud de los procesos escolares y los elementos exteriores que impactan en ellas, como la situación sanitaria derivada del Covid-19. En el marco de este análisis, se identificó que la administración basada en procedimientos sustentada en una estrategia de mejora continua, junto con la metodología del ciclo PHVA y la diversidad de instrumentos derivados del mismo (como diagramas de flujo, indicadores y protocolos de procedimientos), pueden contribuir al seguimiento del cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, estos elementos favorecen la consolidación de una cultura institucional en la que la comunidad académica asuma un rol activo en la estructuración de procesos a través de la colaboración colectiva, la difusión de la estrategia y la dirección del grupo gestor.

Montañez (2021). En su tesis, *"Gestión curricular y mejoramiento continuo en la Institución Educativa N.º 88107 de Huarmey, Ancash, 2021".* Universidad César Vallejo. Chimbote. Perú. El propósito de este estudio consistió determinar el vínculo entre la administración del currículo y la mejora continua en el Centro Educativo Virgen de Fátima, situado en la jurisdicción de Huarmey, durante el año 2021. En cuanto a la metodología, se adoptó un enfoque correlacional dentro de un estudio observacional. El grupo de docentes estuvo conformado por 58 maestros que enseñan en los niveles de primaria y secundaria del Centro Educativo, de los cuales, a través de una selección dirigida, se seleccionó a 27 profesores del nivel primario como muestra. Se recurrió a un cuestionario como técnica para la recolección de datos, aplicándose dos formularios: uno sobre la gestión curricular y otro sobre el proceso de mejora continua. Los resultados evidenciaron que las variables analizadas y sus dimensiones fueron altamente valoradas por la muestra. No obstante, no se halló una asociación estadísticamente significativa entre ambas, aunque el coeficiente de correlación de Pearson ($r=0.750$) indicó una relación positiva alta entre la gestión curricular y la mejora continua, con un nivel de significancia bilateral de $p=0.004$, lo que permitió validar las hipótesis formuladas en la investigación.

Tello (2022). En su tesis, *"Gestión por procesos y calidad educativa en una institución de educación superior pública, Lima-2022".* Universidad César Vallejo. Lima. Perú. El propósito central de esta tesis tuvo como finalidad determinar la conexión entre la administración basada en procedimientos y la excelencia académica en una universidad pública de Lima en el año 2022. Se desarrolló como un estudio de carácter fundamental, con un nivel de análisis correlacional descriptivo, adoptando un diseño no experimental y de corte transversal bajo un enfoque numérico. La totalidad de la muestra se constituyó por 70 colaboradores, quienes fueron seleccionados debido a su representación de las nueve especialidades de formación de la entidad evaluada. Para la obtención de datos, se utilizó un formulario, se aplicó un cuestionario como instrumento mediante la técnica de encuesta. La fiabilidad de los cuestionarios se estableció con el coeficiente Alfa de Cronbach, logrando una valía de 0.794 para la dimensión de administración por procesos (20 ítems) y 0.867 para la dimensión de excelencia educativa (26 ítems), ambos clasificados dentro de un nivel adecuado. Se determinó que la premisa de referencia se acepta, ya que el coeficiente de correlación de Spearman resultó en 0.206. Dado que el valor de significancia es superior a 0.05, se finiquita que no hay una conexión relevante a nivel numérico entre ambos elementos.

Mori & Valencia (2022). En su tesis, *"Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones con acreditación de la calidad educativa*". La presente investigación, desarrollada en la Universidad Femenina del Sagrado Corazón en Lima, Perú, tuvo como finalidad determinar el vínculo entre la gestión educativa del equipo de liderazgo y el rendimiento del profesorado en colegios de formación Básica Regular con certificación de calidad. Se trata de un estudio con enfoque descriptivo, de tipo esencial, y con un Diseño analítico de tipo transversal**.** El grupo de estudio comprendió a 75 profesores pertenecientes a instituciones educativas acreditadas por SINEACE y SACE Perú-México. Para la recolección de información, se aplicaron dos cuestionarios: el VAL-ED, diseñado para medir el liderazgo pedagógico, y otro orientado a la autoevaluación del desempeño docente. Con el propósito de complementar y reforzar el análisis de la sexta hipótesis de la investigación, la cual aborda la responsabilidad en los resultados, se tomaron en cuenta los puntajes obtenidos en la Prueba Nacional del Aprendizaje (PNA) 2019 en dos centros educativos certificados, con el propósito de verificar el vínculo entre los factores analizadas y el grado

de adquisición de saberes de los alumnos. En conclusión, los descubrimientos señalaron una correlación significativa y directa entre la gestión pedagógica del equipo directivo y el rendimiento docente, lo que permitió corroborar las hipótesis establecidas y fundamentadas en el marco teórico.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming

Varios especialistas atribuyen a W. Edwards Deming (1989) el inicio del enfoque integral en la administración de la calidad. Su perspectiva se fundamenta en la idea de que el perfeccionamiento continuo eleva los niveles de calidad y, al mismo tiempo, contribuye a la disminución de gastos, lo que se conoce como gestión integral de la calidad. Desde los años 40, Deming sostenía que la producción no es una serie de actividades independientes, sino un sistema interrelacionado, lo que permite identificar de forma más sencilla las oportunidades para mejorar la eficacia (Guirigay, 2014).

El ciclo de Demin conocido también como PDCA o PHVA en la cual constituye uno de los fundamentos esenciales para la planificación y la mejora continua de la calidad. De ello se puede concluir que:
Utilizando la herramienta del Ciclo de Deming se obtiene mejor calidad.

- Se mejora la competitividad.
- Disminución de gastos operativos.
- Mejora en la eficiencia de los procedimientos.
- Incremento de la participación de la compañía en el mercado. Como resultado, se potencia la rentabilidad.
- Facilita la implementación de mecanismos de control para la gestión y supervisión del nuevo proceso optimizado.
- Genera un entorno propicio para la formación continua.
- Impide que vuelvan a surgir las causas de los problemas mediante la normalización de los procesos optimizados

Sin embargo, La contribución más relevante del doctor Deming radica en sus reconocidos 14 principios orientados a transformar la administración organizacional. En su conjunto, estos principios constituyen una teoría y una filosofía que permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones y los elementos esenciales para garantizar su éxito a través de la calidad (Bertalanffy,1976). Además, facilitan la evaluación o autoevaluación del desempeño de la dirección en cualquier entidad de bienes o servicios, permitiendo verificar si se están tomando las decisiones correctas para asegurar la continuidad en el mercado, proteger a los inversionistas y preservar los empleos (Méndez ,2015).

Los 14 Puntos de Deming para Lograr la Calidad Total (Gitlow & Shelly, 1989)

1. Establecer un compromiso continuo con la optimización de bienes y servicios a través del desarrollo innovador, el análisis investigativo y la mejora progresiva.

   Se enfatiza la importancia de garantizar altos estándares de calidad. Para ello, es necesario destinar fondos para la creatividad en nuevos productos y servicios, además de proporcionar medios para la formación, el aprendizaje y la exploración en beneficio de la excelencia. Sin una perspectiva de futuro, la alta dirección no distribuirá los medios de forma efectiva (Tuty, 2012).; por lo tanto, es crucial recordar que la sostenibilidad empresarial depende de decisiones estratégicas. Más allá de la rentabilidad inmediata, la prioridad debe ser la permanencia en el mercado y la generación de empleo mediante la transformación, el estudio constante y el mantenimiento. Quienes aplican los principios de Deming abordan los desafíos tanto presentes como futuros.

   Tener firmeza en el propósito implica:

   - Renovación e inventiva.
   - Estudio analítico y enseñanza.
   - Perfeccionamiento constante de productos y servicios.
   - Preservación de maquinaria y actualización de recursos productivos.

2. Incorporar una filosofía renovada.

   El fundamento de la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”, es decir, no debemos cometer el error de los norteamericanos quienes toleran

demasiado la mano de obra deficiente y el mal servicio a los clientes, necesitamos una nueva actitud donde los errores y el negativismo sean inaceptables.

3. Eliminar la dependencia del control de calidad convencional y de la revisión exhaustiva.
   La inspección masiva consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo fabricarlos mejor, cómo racionalizar el proceso. La inspección masiva nos dice indirectamente que se espera encontrar errores y defectos. “Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran”.

4. Priorizar la excelencia del producto sobre su costo.
   Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo el orden de buscar al proveedor de menor precio. Este punto analiza la necesidad de otorgar contratos comerciales según el criterio de la calidad y también teniendo en cuenta el precio. Cuando escogemos proveedores únicamente tomando en cuenta el precio estamos equivocándonos de camino porque significaría administrar para el fracaso, en cambio cuando tomamos en cuenta la calidad y el precio estamos administrando para el éxito.

5. Perfeccionar de forma ininterrumpida y permanente los métodos de manufactura y atención.
   El Dr. Deming dice: “Mejorar constantemente el sistema significa reducir continuamente el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades”.
   Se pueden aplicar 04 enfoques para elevar el nivel de excelencia de productos y servicios.
   - Desarrollo de nuevas soluciones en bienes y prestaciones.
   - Reingeniería de los métodos que producen los bienes y prestaciones.
   - Perfeccionamiento de los bienes y prestaciones existentes.
   - Ajuste y mejora de los procedimientos operativos actuales.

6. Establecer programas de formación.
   “Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Este punto nos indica que la administraron tiene la tarea de ayudar a la gente mediante la capacitación, los empleados requieren de herramientas y conocimiento adecuados para la

realización de su labor, así se lograra que los empleados avancen y mejoren constantemente.

7. Promover la gestión.

   "Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuándo alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada. Saber quién necesita ayuda y proveerla. Mover la gente a posiciones donde puedan contribuir y asegurarse que son entrenados correctamente. Un Líder sabe cómo mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo. Un líder enseña con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un líder." Este aspecto se concentra en la función del supervisor, que implica evaluar el perfeccionamiento continuo.

8. Erradicar el miedo e infundir confianza en las personas.

   El temor emana de una sensación de impotencia ante alguien o algo que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida, puede ser por medio de un administrador o por medio de la organización. El temor puede causar trastornos físicos y fisiológicos como erupciones de la piel, aceleración de la frecuencia cardiaca, aumento de la presión sanguínea, etc. Muchos administradores utilizan su poder de intimidar en vez de esforzarse por eliminar el temor en la organización, piensan que la mejor manera de lograr que los demás hagan bien su trabajo es aplicar el poder coercitivo, por esto, los trabajadores deducen que si no cumplen con lo asignado se les sancionara. Esto a su vez entorpece su desempeño y es contraproducente tanto para el empleado como para la organización. El hecho de tener poder sobre alguien no significa que el subalterno deba temerle al jefe. (Melendo,1995).

9. Suprimir los obstáculos que dificultan la colaboración en equipo.

   "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro. "Las organizaciones no se crean con barreras. Una entidad nueva comienza con un espíritu de equipo, unidad y cooperación; sin embargo, estas actitudes se desvanecen pronto a medida que surgen problemas de comunicación, competencia y temor. Las barreras

impiden la buena marcha de un proceso, y todos en el proceso se ven perjudicados. Cuando existen barreras en el sistema, hay más piezas por rehacer y los costos aumentan mientras que la calidad y la satisfacción de la clientela decaen (Katzenbach,2000).

10. Suprimir las consignas y metas impuestas a los empleados.
    La determinación de metas, lemas, los carteles se han extendido tanto que ya la aceptamos como una manera positiva de motivar a los empleados y de mejorar el despeño. En realidad, el efecto es todo lo contrario. El Dr. Deming dice: “Las metas son necesarias para usted y para mí, pero las metas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes. Generan frustración y resentimiento. El mensaje que llevan a todos es que la administración está descargando sus responsabilidades sobre la fuerza laboral.”

11. Suprimir el enfoque en cuotas numéricas, enfocándose en la calidad.
    "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa".

12. Eliminar los obstáculos que dificultan el reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción por un trabajo bien realizado.
    “Las personas anhelan realizar su labor de manera adecuada y les preocupa no lograrlo. Con frecuencia, una dirección ineficaz, herramientas en mal estado y materiales de baja calidad dificultan un rendimiento óptimo. Es fundamental eliminar estos obstáculos. Los instrumentos, los insumos, las estrategias y los procedimientos deficientes impiden que los empleados desempeñen sus funciones de manera eficiente y experimenten satisfacción con su labor. Esto se debe a que, en la actualidad, no solo buscan una compensación económica adecuada, sino que también desean sentirse a gusto con lo que hacen y comprobar que pueden elaborar productos de calidad, lo que refuerza su confianza en sus propias habilidades.

13. Establecer un plan sólido de formación y actualización de conocimientos la formación y el reaprendizaje serán esenciales para instruir a las personas en sus nuevas funciones y obligaciones, capacitar al personal para los roles futuros y prevenir la desmotivación. El

14. Dr. Deming afirma: “El mejoramiento de la productividad significa que para algunas líneas de trabajo se necesitarán menos empleados. Pero al mismo tiempo, se necesitarán más personas en otras líneas. La educación y la capacitación prepararán a las personas para los nuevos cargos y para las nuevas responsabilidades”.

15. Adoptar acciones concretas para materializar el cambio.

    Para cumplir con el propósito de alcanzar la excelencia, será necesario conformar un equipo especializado dentro de la alta dirección que actúe como guía estratégica. En muchas ocasiones, son los mandos intermedios quienes comprenden la relevancia de este objetivo, mientras que la alta dirección lo pasa por alto, asumiendo que poseen todo el conocimiento necesario. Se aferran a la creencia de que “quien sabe, sabe”. Por ello, los líderes intermedios deben convencer a la alta dirección de comprometerse con esta visión, ya que, sin su respaldo, la transformación será inviable.

2.2.2. Enfoque Clásico de la Gestión según Henry Fayol.

Henry Fayol (1916), a través de su enfoque clásica de la dirección, subrayó la relevancia de la gestión para el logro de los objetivos organizacionales. Su planteamiento, de naturaleza holística y universal, introdujo una visión estructural y sistemática de la organización, diferenciándose del enfoque analítico y normativo propuesto por Taylor.

Su legado en el ámbito de la administración es ampliamente reconocido. Tras los aportes de Frederick Winslow Taylor en la estructuración metódica de las labores, Fayol aplicó un método positivista fundamentado en el análisis, la validación empírica y la creación de principios, lo que le permitió elaborar un esquema de gestión altamente estructurado para su tiempo. (Gitlow y Shelly, 1989)**.**

El enfoque de gestión desarrollado por Fayol descansa en tres elementos clave: la segmentación de funciones, la ejecución de un sistema organizativo y la definición de normas técnicas que regulen la administración. Para Fayol, la labor directiva se orienta únicamente al colectivo empresarial, a diferencia de otras funciones que afectan los recursos materiales y el equipamiento, ya que la administración se limita a la coordinación del personal dentro de la compañía.

Fayol sintetizó los hallazgos de sus estudios en un conjunto de principios que toda organización debía implementar, entre ellos: la especialización de tareas, el respeto a normas, el ejercicio de la autoridad, la estructuración jerárquica, la concentración del poder de decisión, una retribución equitativa, la estabilidad laboral, la colaboración en equipo, la capacidad de iniciativa y la prioridad del interés común. Su mayor contribución a la literatura en gestión empresarial, la obra *Gestión industrial y organizativa* en 1916, no se tradujo al inglés hasta 1930 y pasó desapercibida hasta su segunda traducción en 1949 (Monroy, 1999)

Dentro Fayol, a través de su marco conceptual, estableció cinco aspectos fundamentales de la gestión que detallan los modos de actuación necesarios para que los líderes logren, de manera eficaz, los objetivos y fines de la entidad. Estos cinco elementos clave de la administración son:

1. Planificación: Diseñar una estrategia de acción con visión de futuro, definiendo las fases del proceso y los recursos tecnológicos requeridos para su ejecución. Esto implica anticipar qué acciones llevar a cabo, de qué manera, en qué momento y quién será responsable de cada tarea. Su propósito es establecer la ruta que permitirá a la organización avanzar desde su situación actual hasta la deseada. Esta función abarca la fijación de objetivos y su disposición en una secuencia lógica, involucrando a los directivos en la planificación tanto a breve como a largo plazo (Matus, 1987).

2. Organización: Tras definir el plan de acción, los directivos deben asegurar la disponibilidad de todos los elementos requeridos para su ejecución, como insumos, equipos, financiamiento y talento humano. Esta tarea implica asignar funciones, estructurarlas en áreas o secciones y establecer vínculos jerárquicos dentro de la entidad (Montaner, 2003).

3. Comando: La ejecución del plan requiere que los directivos comprendan las capacidades y limitaciones de su equipo de trabajo. Guiar a las personas hacia el cumplimiento de las metas organizacionales demanda una distribución eficiente de recursos y un sistema de respaldo adecuado. Para ejercer esta función, es imprescindible poseer destrezas interpersonales avanzadas y la capacidad de incentivar al equipo. Un desafío fundamental

4. en la gestión es mantener una armonía entre el bienestar del personal y el rendimiento productivo.

5. Coordinación: La labor de la alta dirección consiste en coordinar de manera efectiva las distintas operaciones de la organización, garantizando su funcionamiento óptimo. La comunicación es el eje central de este proceso, permitiendo que todas las partes trabajen en conjunto. Esta tarea implica establecer un equilibrio entre la asignación de autoridad, la distribución de responsabilidades y el alcance del control dentro de cada unidad.

6. Control: El cierre del proceso de gestión implica analizar si las actividades ejecutadas por el equipo se alinean con el plan estratégico, constituyendo así la fase de control y evaluación. Esta función se encarga de revisar la calidad en cada área, detectando posibles desviaciones y asegurando un desempeño óptimo dentro de un ambiente organizado y sin contratiempos. El control comprende la administración de la información, la medición de resultados y la aplicación de ajustes correctivos cuando sea necesario (Vargux,2020).

   A la vez, hizo también aportes significativos a las distintas jerarquías de la gestión. En su obra *Administration industrielle et générale*, expuso su enfoque y planteamientos sobre la administración. En donde las actividades esenciales de una organización. Henri Fayol, en 1916, clasificó los procesos relacionados con la producción y el comercio en seis categorías.

   - Tareas técnicas: Vinculadas con la manufactura de artículos o la entrega de servicios dentro de la organización.
   - Tareas comerciales: Asociadas a la adquisición, distribución y negociación.
   - Tareas financieras: Enfocadas en la obtención y administración de recursos económicos.
   - Responsabilidades de resguardo: Orientadas a la seguridad y mantenimiento de los recursos y el bienestar de los individuos.
   - Responsabilidades contables: Vinculadas con la organización de existencias, reportes financieros, estados contables, gastos y análisis estadísticos.
   - Responsabilidades de dirección: Centradas en la coordinación de las demás funciones, asegurando su alineación y operando a un nivel superior.

Fundamentos de la gestión.

También, se le atribuye la fundación de la Corriente tradicional en la gestión empresarial, siendo el pionero en sintetizar la conducta directiva y formular los 14 fundamentos administrativos.:

1. Segmentación de funciones: La especialización de tareas permite aumentar la productividad.
2. Mando y deber: El liderazgo implica el derecho a dirigir y la responsabilidad de exigir resultados, debiendo mantenerse equilibrados.
3. Cumplimiento de normas: La disciplina se traduce en respeto, esfuerzo y compromiso con las reglas establecidas.
4. Autoridad unificada: Cada empleado debe recibir instrucciones únicamente de un supervisor.
5. Coherencia organizativa: Cada grupo de tareas con un mismo fin debe contar con una dirección clara.
6. Supremacía del bien común: Los intereses de la empresa deben predominar sobre los personales.
7. Retribución adecuada: La compensación debe ser justa y beneficiar tanto a los empleados como a la organización.
8. Delegación controlada: La autoridad se concentra en los niveles superiores de gestión.
9. Estructura jerárquica: La línea de mando debe fluir de arriba hacia abajo, garantizando una autoridad clara.
10. Distribución ordenada: Cada recurso y persona debe ubicarse estratégicamente en el lugar que le corresponde.
11. Igualdad y equidad: Un trato justo y cordial fomenta el compromiso del equipo.
12. Permanencia del talento: Reducir la rotación mejora la eficiencia y el rendimiento empresarial.
13. Capacidad de liderazgo: Visualizar estrategias y asegurar su éxito a través de la iniciativa.
14. Sentido de pertenencia: La cooperación y el compañerismo fortalecen la organización.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Enfoque de Administración por Procedimientos

En el sector público, la gestión por procesos no constituye un fin en sí misma, sino un medio para planificar, organizar y articular diversos procedimientos en las entidades estatales, con el propósito de ofrecer bienes y servicios de valor. Este modelo organizativo enfatiza la importancia de la visión del ciudadano por encima de las operaciones internas (Drucker,1999). La estructuración y administración de los procesos facilitan la optimización de cada uno, lo que repercute en la mejora integral de la institución. Este enfoque propone una forma distinta de organizar las tareas dentro de las instituciones. Su propósito es optimizar de manera continua las actividades realizadas, aportando beneficios tanto a la organización como a sus destinatarios (Chiavenato,1989).

2.3.2 Planes de Mejora Continua

Un programa de perfeccionamiento constante facilita la identificación y evaluación de los procedimientos internos de una organización, con el fin de perfeccionarlos y lograr un desempeño más eficiente. Esta práctica, integrada en la gestión de proyectos, busca eliminar obstáculos operativos, fortalecer áreas vulnerables y disminuir tanto el tiempo como los recursos empleados. El perfeccionamiento continuo es una estrategia de gestión orientada a impulsar mejoras constantes en las operaciones, fomentando la eficiencia y optimizando el rendimiento. Entre los pilares fundamentales para alcanzar el éxito se encuentran la mejora constante, el aprendizaje continuo y la capacitación especializada. Implementar un sistema de perfeccionamiento constante permite a la organización avanzar, afrontar nuevos desafíos, detectar oportunidades y crear métricas que evalúen el desempeño en cada etapa de sus procesos. Por ello, resulta esencial que la organización mantenga una actitud receptiva al cambio y la innovación (Abascal, 2004).

CAPÍTULO III: MÉTODOS Y MATERIALES

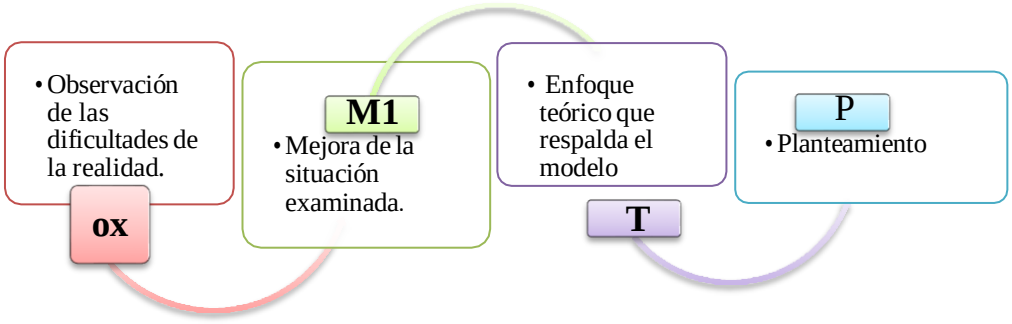
3.1. METODOLOGÍA

3.1.1. Diseño de Investigación.

La presente investigación se desarrolló como un estudio de tipo básico con enfoque mixto bajo un diseño no experimental de nivel descriptivo y alcance propositivo lo que permitió justificar teóricamente el tema investigado a partir de referentes empíricos de naturaleza cualitativa y cuantitativa constituyendo un logro relevante del estudio sin embargo una limitación identificada fue que la estructura metodológica adoptada demandó la elaboración conceptual de la propuesta sin contemplar su ejecución práctica para el logro de los objetivos se emplearon los métodos histórico comparativo estadístico inductivo deductivo y analítico los cuales permitieron analizar tendencias educativas procesar y contrastar datos verificar supuestos pedagógicos y estructurar el sustento conceptual del estudio conforme a los lineamientos metodológicos planteados por Hernández Sampieri et al. (2018). El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación y en la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

Figura 1.

Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Población y muestra

El grupo sujeto de análisis está integrado por el total de la población con precisión absoluta, conformado por un responsable de dirección, 48 docentes, 9 trabajadores administrativos, caso I.E. San Juan Bosco, nivel secundario, Jurisdicción de San Ignacio (Secretaría Docente), esto es: director (1), Sub director (1), Docentes (48) y personal administrativo (9) con un total de 59 participantes y dado que se incluyó a la totalidad de la población, la muestra coincidió con esta y se aplicó un muestreo de tipo censal.

3.1.3. Recursos, dispositivos, estrategias y mecanismos para la recopilación de información.

Para la recopilación de información se emplearon diversos recursos, dispositivos, estrategias y mecanismos que permitieron asegurar un proceso sistemático y organizado, en la cual como insumos se utilizaron hojas de papel bond, carteles, libros, copias, material audiovisual y tintas, los cuales facilitaron el registro y apoyo documental durante el desarrollo del estudio. Asimismo, se recurrió a dispositivos tecnológicos como el ordenador, el periférico de impresión, el proyector de imágenes y el dispositivo móvil, que contribuyeron al procesamiento, almacenamiento y visualización de la información recolectada y en cuanto a las estrategias y mecanismos de recopilación de datos, se aplicaron técnicas de carácter primario y secundario. Asimismo, las técnicas primarias comprendieron la observación, la entrevista y la encuesta, las cuales se ejecutaron mediante instrumentos previamente estructurados, tales como la guía de observación y su respectiva pauta de registro, la guía de entrevista con su pauta de registro y el cuestionario acompañado de la pauta de registro de encuesta, permitiendo obtener información sistematizada de naturaleza cualitativa y cuantitativa. De manera complementaria, se empleó el fichaje como técnica secundaria de apoyo documental, utilizando fichas bibliográficas y textuales, lo que posibilitó organizar, sistematizar y analizar información proveniente de fuentes documentales relevantes para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Protocolo de Registro Observacional

Tabla 1

Planes de Mejora Continua

Indicador	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Total
El rol que ejerce el director en la institución.	0	0	0	50	9	59
Relación Director – docentes - administrativos	0	0	0	55	4	59
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el director.	0	0	0	55	4	59
Cómo resuelve el director el manejo de conflictos en la institución.	0	0	0	59	0	59
Consideración de la metas y objetivos institucionales	0	0	0	55	4	59
La organización de la institución es adecuada.	0	0	0	59	0	59
Función de dirección conjuga los conceptos de motivación, liderazgo, estimulo y actuación.	0	0	0	59	0	59
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la institución para efectuar la toma de decisiones correctas.	0	0	0	59	0	59

Fuente: Pauta de registro de observación utilizado. Julio, 2022.

Interpretación

El instrumento de observación revela que los planes de mejora continua se encuentran en la categoría de “malo”: los 59 trabajadores valoran de forma negativa la gestión de conflictos, la estructura organizativa de la institución, el mecanismo utilizado para incentivar, guiar, reconocer y promover la participación dentro de la entidad, y ratifican que los procesos de supervisión y definición de directrices se realizan de forma inadecuada, lo que conlleva a decisiones desacertadas.

Formato de Registro de Encuesta

Tabla 2

Liderazgo Pedagógico

¿Considera líder a su director?	Nº	%
Sí	4	7%
No	55	93%
Total	59	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Julio, 2022.

Interpretación

El 93% de los encuestados sostiene que no existe dirección pedagógica en la institución porque no se implementa un enfoque de gestión por procesos.

Tabla 3

Tipo de Dirección

¿Cuál es el modo de dirigir a su institución?	N	%
Conducción indiferente	0	0%
Conducción autocrática	59	100%
Conducción participativa	0	0%
Total	59	100%

Fuente: Cuestionario implementado. Julio, 2022.

Interpretación

La totalidad de los encuestados opina que el modo de dirigir es la autocracia, ausencia de trabajo colaborativo, pues no se concretizan los planes de mejora continua.

Tabla 4*:*

Función Descentralizada

¿El director delega funciones a su personal?	N	%
Sí	0	0%
No	59	100%
Total	59	100%

Fuente: Sondeo realizado. Julio, 2022.

Interpretación

La totalidad de los consultados señala que la Dirección no asigna tareas, debido a que no tiene una idea de un enfoque de gestión por procesos.

Tabla 5

Trabajo Colegiado

¿EL director organiza el trabajo colegiadamente?	N	%
Sí	0	0%
No	59	100%
Total	59	100%

Fuente: Sondeo realizado a trabajadores. Julio, 2022.

Interpretación

La totalidad de opinantes respondió que el director no trabaja colegiadamente al prescindir de los planes de mejora continua.

Tabla 6

Director Motivador

¿El director motiva a los docentes?	N	%
Sí	4	7%
No	55	93%
Total	59	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores. Julio, 2022.

Interpretación

93% de trabajadores respondió que el director no les motiva a favor de un trabajo colegiado al haber dejado de lado el enfoque de gestión por procesos a fin de hacer realidad los planes de mejora continua.

Tabla 7

Trabajo Gerencial

¿Existe coordinación y consenso en la gestión administrativa?	N	%
Sí	0	0%
No	59	100%
Total	59	100%

Fuente: Cuestionario dirigido al personal. Julio, 2022.

Interpretación

El total de los consultados responde que no existe trabajo gerencial, esto es, no existe coordinación ni consenso en la gestión administrativa al no implementar un enfoque de gestión por procesos.

Tabla 8

Obstáculos de Gestión

¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?	N	%
Falta de recursos materiales.	0	0%
Irrespeto del director hacia las funciones	0	0%
Deficiencia en la comunicación con el director	59	100%
Discriminación y parcialidad	0	0%
Carencia de liderazgo	0	0%
Total	59	100%

Fuente: Sondeo efectuado a empleados. Julio, 2022.

Interpretación

100% de los empleados expresa que no pueden llevar a cabo sus labores porque la Dirección no mantiene un adecuado intercambio de información, lo que es grave pues no los involucra a los trabajadores en la gestión institucional.

Tabla 9

Concretización de Objetivos

¿El director cumple con los objetivos establecidos?	N	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	59	100%
Total	59	100%

Fuente: Cuestionario realizado al personal. Julio, 2022.

Interpretación

100% de opinantes ratifica que nunca se cumplen los objetivos acordados al no ser parte de los planes de mejora continua.

Tabla 10

Superación Problemas de Gestión

¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?	N	%
Comprometiendo al equipo.	0	0%
Dictando directrices.	59	100%
Brindando formación general.	0	0%
Desarrollando reuniones de trabajo.	0	0%
Total	59	100%

Fuente: Estudio realizado a empleados. Julio, 2022

Interpretación

La totalidad de los participantes manifiesta que el director pretende solucionar problemas verticalmente, lo cual es un profundo error. No se toma en cuenta las opiniones y sugerencias

de docentes y del personal administrativo porque se ignora la relevancia de un enfoque centrado en la interrelación de actividades.

Tabla 11

Gestión Excluyente

¿Participa Ud. en la planeación y ejecución de actividades?	N	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	59	100%
Total	59	100%

Fuente: Sondeo realizado al personal. Julio, 2022.

Interpretación

La totalidad de los consultados indica que jamás forman parte de la planificación y desarrollo de las acciones dentro del Centro Educativo, precisamente se desconoce la relevancia de un enfoque de administración estructurada.

Tabla 12

Interacción Institucional

¿Cómo son las relaciones entre el director, docentes y personal administrativo?	N	%
Muy Buena.	0	0%
Buena.	0	0%
Regular.	0	0%
Mala.	59	100%
Muy Mala.	0	0%
Total	59	100%

Fuente: Cuestionario realizado al personal. Julio, 2022.

Interpretación

El 100% de los consultados afirman que las interacciones entre la Dirección, docentes y personal administrativo es deficiente, como consecuencia de ser indiferente a la problemática institucional.

Formato de Registro de Entrevista

Se deja de lado la gestión por procesos

"Toda autoridad debe conducirse por su experiencia. Reconozco que actúo de acuerdo a mis conocimientos, no me remito a los instrumentos de gestión. No recurro a los docentes y personal administrativo porque no se identifican con la institución educativa y no están debidamente capacitados. Mi experiencia reemplaza a los procesos de gestión institucional" (Entrevista al director. Junio, 2022).

"Todo director debe estar capacitado y actualizado. En nuestro caso el director no tiene idea de lo que es gestión educativa, no organiza ni planifica ni ejecuta el proyecto institucional, no delega responsabilidades, menos se preocupa por la capacitación docente. Nos ignora, no nos escucha, no acepta sugerencia. El director ignora de la importancia de un enfoque de gestión por procesos y de su realización a través de los planes de mejora continua" (Entrevista docente. Junio, 2022).

Planes de mejora continua no se consideran

"El director no aspira a gestionar misionalmente nuestra institución educativa. No pretende integrarnos. No nos motiva y no tiene identificados los obstáculos a solucionar. Lleva a cabo una gestión excluyente, no apuesta por los objetivos institucionales" (Entrevista docente. Junio, 2022).

No existe liderazgo pedagógico

"Los directivos llevan a cabo una gestión tradicional. No saben gerenciar. Se suman las malas relaciones interpersonales entre nosotros y ellos. Ausencia de liderazgo y empatía institucional. Toman decisiones inadecuadas y falta de una política de control. No reconocen nuestros aportes y actúan sin preocuparse por el futuro institucional" (Entrevista docente. Junio, 2022).

Mala gestión académica y administrativa

"La mala gestión académica y administrativa y un mal cumplimiento de sus roles como directivos hacen de nuestra institución educativa un ambiente desagradable para nuestro desempeño docente. Me preocupa, porque los únicos perdedores son los estudiantes. Los directivos no aspiran a la modernización de nuestra institución educativa" (Entrevista docente, junio de 2022).

De esta forma, he respaldado el problema de investigación tanto desde un enfoque numérico como descriptivo, destacando su carácter híbrido.

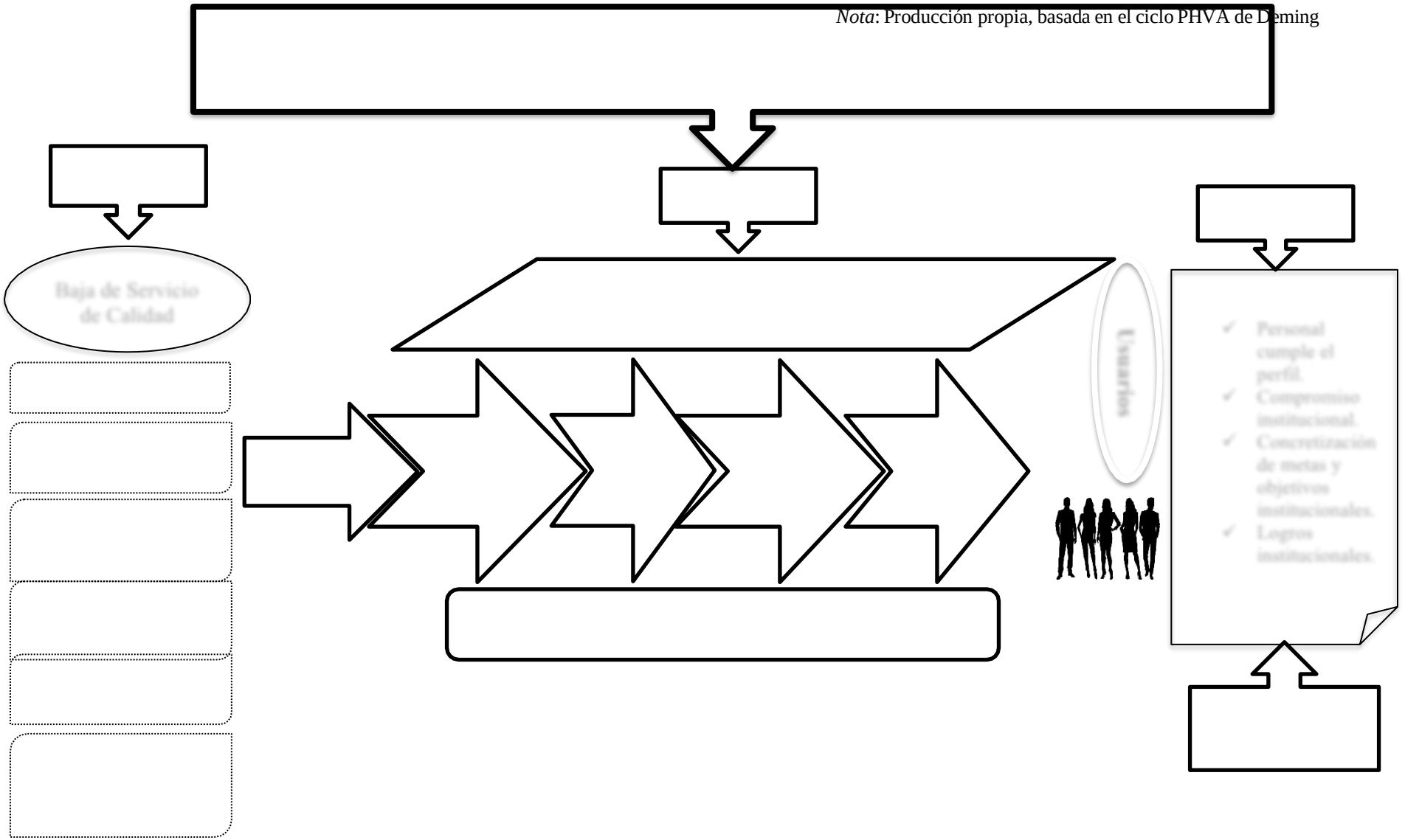
4.2. MODELO TEÓRICO

Figura 2. *Representación Gráfica del Enfoque de Gestión por Procesos*

“Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022”



Calidad de Servicio



Nota: Producción propia, basada en el ciclo PHVA de Deming

4.2.1. Realidad Problemática

La administración de procesos tiene como objetivo reducir las fluctuaciones innecesarias que suelen ocurrir durante la ejecución de ciertas gestiones y busca erradicar errores vinculados a tareas monótonas, subutilización de recursos, entre otras causas. Potencia la efectividad y productividad de las acciones. Contribuye a organizar las labores de la entidad. Favorece el monitoreo y control de los logros alcanzados. Simplifica la programación, la definición de metas de mejora y su cumplimiento.

La calidad educativa no se entiende únicamente como una serie de componentes académicos y técnicos estrechamente relacionados a su desarrollo. También se vincula con un conjunto de principios, tradiciones y formas de relación social que caracterizan a la colectividad en la que se integra la institución educativa.

La administración de la calidad en la formación académica abarca el desarrollo de estrategias, iniciativas, metas, lineamientos y medidas destinados a potenciar el valor generado. Esta mejora no se limita a indicadores económicos, sino que busca alcanzar un equilibrio en términos de rentabilidad económica, favorable. En todo momento, es fundamental considerar a quienes forman parte del sistema, es decir, al alumnado y sus tutores. Tanto los centros educativos estatales como los particulares deben ser capaces de reconocer las demandas presentes y futuras de sus estudiantes y tutores para desarrollar una oferta educativa que se integre de manera efectiva en la comunidad y en el ámbito profesional.

Entre los principales problemas se tiene la mala organización, falta de motivación y trabajo en equipo, carencia de liderazgo pedagógico, inadecuada toma de decisiones, mal manejo de conflictos, desconocimiento de objetivos institucionales, por lo tanto, no se superan los problemas, traducido en un servicio de baja calidad.

Entre los fundamentos de la calidad educativa se pueden mencionar: conducción efectiva, colaboración de toda la comunidad, tácticas y mecanismos, visión estructurada de administración, perfeccionamiento constante, toma de decisiones fundamentada, vínculos de

beneficio recíproco, generación de valor agregado en el alumnado, compromiso con el impacto social positivo y autoevaluación (Méndez ,2015).

4.2.2. Objetivo de la Propuesta

Lograr la mejora continua de la calidad, del servicio educativo de la II.EE. San Juan Bosco, distrito San Ignacio.

Objetivos Específicos

Estructurar los procesos según los servicios del Centro Educativo San Juan Bosco, San Ignacio.
Definir indicadores para evaluar la mejora del servicio.
Supervisar las acciones del plan. Fundamentación

4.2.3. Fundamentación Teórica

Se fundamenta en referencias teóricas, específicamente en la Gestión Integral de la Calidad de Edwards Deming. Este enfoque se centraba en mejorar los procesos para alcanzar la excelencia, dejando de lado la culpabilización del personal. En otras palabras, priorizaba la manera en que se diseñaban los productos más que en los responsables de su ejecución. También se considera el Enfoque Fayolista de la Administración, que destaca la importancia del proceso administrativo y la especialidad de tareas, bajo la conducción de la gerencia con potestad, garantizando una comunicación efectiva que oriente a todos hacia un mismo objetivo.

Fundamentación Administrativa

La administración educativa comprende un conjunto de enfoques para liderar una institución académica de forma innovadora y holística, guiando adopción de decisiones y los esfuerzos hacia el perfeccionamiento del nivel educativo, con el propósito de atender las demandas individuales y colectivas en los ámbitos formativo, cultural y económico en beneficio del alumnado.

Fundamentación Filosófica

Define la identidad de una organización, ya que integra su cultura y la vivencia de valores reflejada en el comportamiento del equipo de trabajo. Asimismo, las posturas adoptadas moldean su esencia fundamental, fortaleciendo el sentido de arraigo, compromiso y favoreciendo una conducta ética en lo profesional, individual y social (Klisberg,2006)

Fundamentación Psicológica

Es fundamental que el personal regule sus emociones y mantenga una autovaloración estable para afrontar de manera efectiva los distintos escenarios que surgen en el entorno de trabajo.

Fundamentación Axiológica

El modelo sugerido contribuirá a fomentar competencias y comportamientos positivos en los empleados del sector público, promoviendo valores como la cortesía, la responsabilidad y la paciencia, lo cual facilitará que las tareas se ejecuten con efectividad y eficiencia (Robbins ,1987).

4.2.4. Pasos de la Metodología: Ciclo de optimización permanente o ciclo Deming (PHVA)

Hay cuatro pasos clave que deben seguirse de manera organizada para alcanzar el progreso constante.

Planificación. En esta fase, es crucial analizar el problema de manera integral para definir los objetivos y ciclos clave que permitirán obtener los resultados esperados. También se deben revisar los recursos y los presupuestos que se emplearán para solucionar el problema. Asumir

el desenlace deseado como una meta implica comparar diversos métodos, donde la precisión y el detalle se vuelven fundamentales para avanzar en la optimización.

Hacer. En esta etapa, es necesario poner en marcha las tareas previstas, en caso de ser factible, dentro de un alcance reducido. Además, resulta imprescindible definir un plan o metodología. Se consignan las labores, los cronogramas y los encargados de la iniciativa. Más adelante, se determinan los indicadores que posibilitarán el avance hacia el siguiente objetivo del esquema.

Verificar. Tras su aplicación, es esencial ajustar y/o establecer indicadores para recolectar nuevamente datos de monitoreo, analizarlos y compararlos con las metas y aspectos fundamentales, con el propósito de determinar si se ha alcanzado el avance esperado. Una entidad autónoma y interna debe encargarse de la revisión periódica del proceso, además de la corrección de las acciones planteadas y la capacitación del equipo evaluador.

Actuar. En esta fase, resulta fundamental modificar los procesos en función de los resultados obtenidos previamente para alcanzar las metas considerando los aspectos clave, en caso de ser necesarias actualizaciones adicionales. (Sanz, 2009, p. 1-109). Al concluir el cuarto paso, es imprescindible regresar periódicamente al inicio para analizar posibles mejoras a implementar.

Examen de la Estrategia Propuesta para Mantener un Sistema de Mejora Continua en la Prestación de Servicios.

Impulsa la participación del equipo en distintas áreas administrativas y funciones educativas.

Impulsa el trabajo en conjunto.

Ayuda a introducir la referencia del orientador pedagógico.

Lo expuesto evidencia que el método empleado permite resolver diversas dificultades que requieren un análisis continuo para alcanzar un perfeccionamiento sostenido. Los elementos y secciones de la propuesta se alinean con las exigencias de optimización en la calidad del servicio dentro del contexto analizado. Se fundamenta en un sistema que asegura mejoras permanentes mediante la recopilación y registro de información.

La Gestión por Procesos, en su fase de estandarización, ejecuta las medidas esenciales para asegurar la consistencia de los logros obtenidos a largo plazo. Asimismo, el ciclo Deming, en

esta misma etapa, implementa estrategias que impiden que dichas mejoras sean efímeras, promoviendo su consolidación.

Tabla 13:

4.2.5 *Perfil de la Propuesta.*

Macro Proceso	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 3	Actividades
Gestión por procesos	1. Planificación	1.1. Evaluación de la situación problemática	1.1.1 Identificación del problema	1. Crear y adaptar herramientas para medir los parámetros de la excelencia de la asistencia. 2. Elaborar formularios detallados para el análisis de la información. 3. Exposición de los hallazgos obtenidos en el sondeo. **5.** Programa de sensibilización dirigido a todos los departamentos involucradas.
		1.2. Elaboración de términos de referencia	1.2.1 Formulación de objetivos	1. Registrar en la libreta de actividades las demandas de los participantes activos del entorno educativo (beneficiarios). 2. Formulación de metas claras y específicas. 3. Elección de las tácticas a implementar. **6.** Alineación de las metas con la formación a través encuentros acordados.
		1.3.Administración del presupuesto para la ejecución del proyecto.	1.3.1 Preparación de la solicitud presupuestaria	1. Exponer el plan de necesidades ante la autoridad pertinente. 2. Redacción de la solicitud de demanda. 4. Distribuir adecuadamente los fondos en cada uno de los componentes bienes o prestaciones a requisitar.
			1.3.2 Entrega de la petición de exigencia.	1. Análisis preliminar de las acciones, métodos y necesidades auténticas de los sectores solicitantes. 3. Entrega de la petición de asignación presupuestaria.
			1.3.3. Evaluación y aprobación de presupuesto	1. Evaluación de la capacidad financiera disponible. 2. Exposición del informe acerca de la disponibilidad presupuestaria. 3. Validación de los fondos asignados para el plan.

2. Ejecución	2.1. Elaborar un programa de acciones.	2.1.1 Elección de estrategias para la implementación del proyecto	1. Llamado a reunión del equipo responsable de la implementación del plan y revisión de la disponibilidad de fondos.
			2. Modificar los recursos asignados para garantizar el cumplimiento de los objetivos en cada sección.
	2.2. Implementación de actividades	2.2.2. Designación de responsables	1. Preparación del programa de llamado interno, contemplando detalles, beneficios económicos, condiciones de acceso, entre otros elementos.
			2. Planificación del proceso de selección de candidatos potenciales para encargarse de las funciones.
			3. Elección de los responsables conforme a los criterios estipulados en las guías operativas.
			4. Formación del grupo conforme a los tiempos predefinidos.
		2.2.3. Proponer de indicadores	1. Definir las pautas para l ejecución del plan.
			2. Desarrollar métricas para la evaluación de cada fase del proceso.
		2.2.4. Enumerar las actividades	1. Establecer el número de actividades a realizar.
			2. Comparar las actividades con los manuales organizacionales para su revisión.
	2.3 Establecer un cronograma de acciones	2.3.1. Determinación del tiempo de la ejecución del proyecto	1. Creación del calendario de implementación del plan.
			2. Monitoreo del proyecto utilizando las métricas de desempeño establecidos.
			1. Puesta en marcha del comité de supervisión.
	3.2. Gestión de retroalimentación	3.1.2. Proceder de acuerdo a los hallazgos obtenidos	1. Análisis de los hallazgos obtenidos
			2. Desarrollo de tácticas para corregir los objetivos incumplidos.
			3. Implementación de ajustes si es necesario.

Fuente: Elaborado por el Investigador

Tabla 14:
4.2.6. *Cuadro de tareas y la valoración para la puesta en marcha de la propuesta.*

Insumos (Entrada)	**Proceso**	**Dueño del proceso**	**Actividades**	**Indicadores**	**Recursos**	**Cronograma ejecución**	**Producto /Servicio(salida)**
. Tardanza en la resolución de gestiones administrativas. . Falta de claridad en los procesos.	Gestión por procesos	. Directivos . Recursos Humanos.	. Realizar la convocatoria a la reunión de trabajo a los funcionarios y colaboradores	. Un Plan elaborado	Financiamiento de la I.E. San Juan Bosco, jurisdicción San Ignacio	Marzo - Abril	Equipo comprometido con los fines y propósitos de la entidad.
			- Elaboración y divulgación del programa de gestión por etapas.	. Un encuentro de socialización del Plan			
				. Descontento de los beneficiarios			
			- Sesión laboral para la validación del programa.	. Una reunión para aprobación de la iniciativa			
			-Estimación financiera para llevar a cabo el plan.	. Número de referencia del trámite		Mayo – Julio	El equipo de trabajo reúne las habilidades y requisitos necesarios para el puesto.
			-Pedir presupuesto para la implementación del plan.				
			- Convocatoria para la contratación de profesionales capacitados que impartan los talleres.	- Un procedimiento de selección.			
			- Realización de capacitaciones dirigidas al equipo de trabajo.	- Cantidad de capacitaciones			Personal capacitado para realizar sus funciones.
			- Desarrollo de indicadores para medir el impacto y resultados de las capacitaciones.	- Un encuentro para establecer criterios de medición.		Agosto	Rapidez en la gestión de solicitudes y procedimientos.
			Ajuste de acciones según los hallazgos obtenidos en la evaluación.	- Una reunión		Setiembre	Procesos claros en la ejecución de la gestión pública.

	Puesta en marcha de enfoques renovados para mejorar la excelencia de la atención.	- Encuesta calidad del servicio.
	Realización de la valoración integral.	- Una valoración

Fuente: Elaborado por el Investigador

4.2.7 Presupuesto

Recursos Humanos**:**

Requerimiento	Cant.	Costo Individual	Total
Instructor	1	S/ 350.00	S/ .1050.00
Directivos, docentes y administrativos	59	…	…
Sub Total			S/ 1,050.00

Recursos Materiales:

Actividades	Requerimiento	Cantidad	Costo Individual	Total
3 reuniones de Trabajo y 3 Sesiones de Capacitaciones dirigido a 60 Participantes.	Servicio de preparación de refrigerio	360	S/ 5.00	S/ 1,800.00
	Cartelón	300	S/ 1.00	S/ 300.00
	Servicio de Impresiones	800	S/ 0.10	S/ 80.00
	Material adicional	---		S/ 1,000.00
	Sub Total			S/ 3,180.00

Resumen de lo solicitado

Resumen del Monto Solicitado	
Personal	S/ 1,050.00
Suministros	S/ 3,180.00
Total	S/ 4,230.00

4.2.8 Financiamiento

Responsable: Institución Educativa San Juan Bosco del distrito de San Ignacio.

CAPITULO IV: DISCUSIONES

Desde una perspectiva positiva diversos autores sostienen que la gestión por procesos constituye un enfoque teórico y práctico eficaz para fortalecer la mejora continua en las instituciones educativas al permitir la identificación sistemática de actividades la estandarización de procedimientos y la optimización de recursos organizacionales en donde explican desde la teoría de la gestión de la calidad total que la articulación entre gobernanza institucional y mejora continua incrementa la efectividad organizacional cuando los procesos se encuentran claramente definidos y orientados a resultados asimismo desde el ciclo PHVA señalan que la gestión por procesos facilita el autoanálisis institucional el monitoreo permanente y la retroalimentación continua lo que contribuye a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento del desempeño organizacional en el ámbito educativo desde esta perspectiva teórica la gestión por procesos se concibe como un sistema integrador que promueve coherencia eficiencia y sostenibilidad institucional lo cual respalda el objetivo general de proponer un enfoque orientado a la mejora continua en contextos educativos (Khurniawan et al., 2021; Álvarez et al., 2021).

No obstante desde una postura crítica algunos autores advierten que la gestión por procesos no garantiza por sí sola mejoras significativas si no se consideran factores contextuales organizacionales y humanos desde la teoría de la calidad educativa señala que la aplicación mecánica de modelos de gestión por procesos puede generar resultados limitados cuando no existe apropiación institucional liderazgo pedagógico ni cultura de mejora continua del mismo modo Montañez 2021 apoyado en el enfoque de gestión curricular sostiene que la relación entre gestión por procesos y mejora continua puede resultar estadísticamente no significativa cuando los procesos no se articulan con la práctica pedagógica ni con la toma de decisiones directivas lo que evidencia que la efectividad del enfoque depende del compromiso de los actores y de la capacidad de adaptación institucional en consecuencia estas posturas críticas no invalidan el

objetivo general, sino que enfatizan la necesidad de diseñar un enfoque de gestión por procesos contextualizado flexible y liderado estratégicamente (Tello, 2022; Montañez, 2021).

Desde una perspectiva teórica favorable diversos autores sostienen que la identificación de los procesos de gestión que se ejecutan en una institución constituye una fase clave para comprender su funcionamiento organizacional y orientar acciones de mejora continua según la teoría de la gestión por procesos propuesta en donde la delimitación clara de procesos estratégicos misionales y de apoyo permite reconocer flujos de trabajo responsabilidades y niveles de desempeño institucional facilitando el diagnóstico organizacional y la toma de decisiones informadas asimismo desde el enfoque de administración moderna señala que identificar los procesos de gestión posibilita visualizar la interacción entre recursos humanos materiales y normativos lo que contribuye a fortalecer la eficiencia operativa y la coherencia institucional en ese sentido el cumplimiento del objetivo específico de identificar el proceso de gestión ejecutado en la institución se sustenta teóricamente en la necesidad de contar con una base diagnóstica sólida que permita comprender la realidad organizacional y orientar propuestas de mejora (Chiavenato, 1989)

Desde una postura crítica algunos autores advierten que la sola identificación de los procesos de gestión no garantiza mejoras sustantivas si esta no se acompaña de un análisis profundo del contexto institucional y de la participación activa de los actores organizacionales desde la teoría de la estructura organizacional sostiene que los procesos formales identificados pueden diferir significativamente de las prácticas reales desarrolladas en la institución generando diagnósticos parciales o distorsionados de igual manera se enfatizan que la identificación de procesos sin criterios de evaluación ni mecanismos de validación interna puede limitar su utilidad para la mejora continua por lo que resulta necesario complementar este objetivo con enfoques participativos y análisis cualitativos que permitan interpretar adecuadamente la dinámica de gestión institucional en consecuencia estas limitaciones teóricas refuerzan la importancia de abordar la identificación de procesos como una etapa inicial dentro de un análisis integral de la gestión (Khurniawan et al, 2021).

Desde una perspectiva teórica favorable el rol del director en la gestión institucional es concebido como un eje articulador de los procesos administrativos pedagógicos y

organizacionales según la teoría del liderazgo educativo en donde el director ejerce una influencia significativa en la planificación organización y evaluación institucional al promover una visión compartida y orientar las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos asimismo desde el enfoque de liderazgo pedagógico sostiene que el director cumple una función clave en la gestión institucional al coordinar los recursos humanos y normativos fortalecer el clima organizacional y garantizar la coherencia entre la gestión administrativa y los procesos de enseñanza aprendizaje en ese sentido analizar el rol del director permite comprender su incidencia directa en el desempeño institucional y en la consolidación de una gestión eficaz orientada a la mejora continua (Khurniawan et al. (2021).

Desde una postura crítica algunos autores advierten que el impacto del director en la gestión institucional puede verse limitado por factores estructurales normativos y contextuales señala desde la teoría de la burocracia profesional que las decisiones directivas suelen estar condicionadas por regulaciones externas y por la autonomía docente lo que reduce el margen de acción del director en la gestión real de la institución de igual manera argumenta que la sobrecarga administrativa y la falta de formación en liderazgo estratégico pueden debilitar el rol del director y convertir su función en un ejercicio predominantemente operativo más que transformador en consecuencia el análisis del rol directivo debe considerar no solo sus funciones formales sino también las restricciones institucionales que influyen en su capacidad de gestión efectiva (Çetiner Öztürk & Mızrak, 2021).

Diseñar un enfoque de gestión por procesos orientado a la mejora continua se fundamenta en diversos antecedentes que evidencian la necesidad de estructurar de manera sistemática la gestión institucional considerando la planificación la ejecución el control y la evaluación permanente en ese sentido Khurniawan et al. (2021) demostraron que la integración entre gobernanza institucional y gestión de la calidad total fortalece la efectividad organizacional mediante la mejora de los procesos y el desarrollo de los recursos humanos asimismo Costa et al. (2021) evidenciaron que la articulación entre el Proyecto Político Pedagógico y la gestión del conocimiento contribuye a clarificar los procesos institucionales y mejorar el entorno organizacional desde una gestión participativa de igual forma Estela (2020) & Álvarez et al. (2021) confirmaron que la gestión por procesos aplicada al ámbito educativo favorece la descentralización la definición de responsabilidades el uso del ciclo PHVA y la consolidación de una cultura institucional orientada a la mejora continua mientras que Montañez (2021) &

Tello (2022) señalaron que la efectividad de este enfoque depende de su adecuada contextualización y articulación con los procesos pedagógicos finalmente Mori & Valencia (2022) resaltaron el rol del liderazgo directivo como elemento clave para diseñar e implementar enfoques de gestión que incidan positivamente en el desempeño institucional lo que en conjunto sustenta la pertinencia de diseñar un enfoque de gestión por procesos orientado a la mejora continua.

CONCLUSIONES

La propuesta del propósito general de un enfoque de gestión por procesos contribuye significativamente al logro de planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, al permitir una gestión institucional más integrada, eficiente y orientada a la calidad educativa, superando las limitaciones de una gestión tradicional fragmentada.

Respecto al primer objetivo específico, identificar el proceso de gestión que se ejecuta en la I.E. San Juan Bosco, se concluye que la institución presenta una deficiente organización de sus procesos, caracterizada por la ausencia de documentación, estandarización y articulación entre las actividades administrativas y pedagógicas. Esta situación genera ineficiencias, limita la toma de decisiones oportunas y afecta negativamente el logro de los objetivos institucionales.

Respecto al segundo objetivo específico, investigar el rol del director en la I.E. San Juan Bosco, se concluye que el desempeño directivo es percibido como inadecuado, evidenciándose un estilo de gestión predominantemente autocrático, con escasa comunicación, débil trabajo colaborativo y limitada participación del personal en la toma de decisiones, lo que dificulta el cumplimiento de metas y el desarrollo de una cultura de mejora continua.

Respecto al tercer objetivo específico, diseñar un enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua, se concluye que el modelo propuesto, sustentado en las teorías de Fayol y Deming, constituye una alternativa viable y pertinente para mejorar la gestión institucional, ya que permite estructurar los procesos en niveles, establecer una matriz de actividades y evaluación, y formalizar planes de mejora orientados al fortalecimiento de la calidad del servicio educativo.

RECOMENDACIONES

En relación al objetivo general, a la Institución Educativa San Juan Bosco, del distrito de San Ignacio, implementar de manera progresiva un enfoque de gestión por procesos, alineado con los principios de mejora continúa propuestos por Edwards Deming y Henry Fayol, con el propósito de fortalecer la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus procesos institucionales. Asimismo, se sugiere que la dirección institucional lidere este enfoque mediante la capacitación permanente del personal directivo y docente, el establecimiento de indicadores de desempeño y la sistematización de los planes de mejora continua, a fin de garantizar una gestión educativa más eficiente, eficaz y orientada al logro de resultados sostenibles.

En relación con el primer objetivo específico, que la I.E. San Juan Bosco identifique, documente y estandarice sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo, estableciendo manuales de procesos y procedimientos que faciliten la planificación, ejecución, control y evaluación de las actividades institucionales.

En relación con el segundo objetivo específico, fortalecer el liderazgo del director mediante programas de capacitación en gestión educativa, liderazgo participativo y gestión por procesos, promoviendo una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones consensuada.

En relación con el tercer objetivo específico, implementar progresivamente la propuesta “enfoque de gestión por procesos para lograr planes de mejora continua en la I.E. San Juan Bosco, aplicando el ciclo de mejora continua de Deming (PHVA), con el fin de evaluar periódicamente los resultados, retroalimentar las acciones y garantizar la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas a largo plazo.

REFERENCIAS

Abascal (2004). *Cómo se hace un plan estratégico.* Escic Editorial. Madrid.

Aldhaen, E. (2020). The role of knowledge management in strategic decision-making in higher education institutions (HEIs): A proposed model. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.

Álvarez et al. (2021). *"Implementación del modelo de gestión por procesos en tres establecimientos educativos del Distrito de Santa Marta".* Universidad de la Sabana. Colombia. https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/53156

Bertalanffy (1976). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones.* F.C.E. España.

Çetiner Öztürk, I. T., & Mızrak, F. (2021). Leading Determiners of Institutionalization in Globalization Era and Strategic Change Management in Educational Organizations. In *Contributions to Management Science* (pp. 261–274). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_18

Chiavenato (1989). *Introducción a la teoría general de la administración.* México

Costa, A. de C. G., Strozzi, C. R. P., Forno, L. F. D., Sartori, R., Godina, R., & Matos, F. (2021). Knowledge management and the political–pedagogical project in Brazilian schools. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(5). https://doi.org/10.3390/su13052941

Deming (1989). *Calidad, productividad y competitividad.* Ediciones Días de Santos S.A.

Drucker (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI.* Grupo Editorial Norma. Colombia.

Estela (2020). *"Gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior pedagógica públicas - Cajamarca, 2020".* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú].

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP_5343ed602ecd05f46066ddce65b0ab9d

Fayol (1916). *Administración Industrial y General. Previsión – Organización – Mando – Coordinación - Control.* (Estrait de Bulletin de la Société de I´Industrie Minérale)

Gitlow, Howard & Gitlow, Shelly (1989). *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Guirigay(2014). *Gestión y calidad.* Disponible en : https://es.slideshare.net/

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Kafel, T., & Zięb icki, B. (2021). Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *17*(2), 7–28. https://doi.org/10.7341/20211721

Katzenbach (2000). *El trabajo en equipo.* Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2021). The collaborative strategy of total quality management and school governance to improving effectiveness of vocational school-based enterprise. *Journal of Educational and Social Research*, *11*(2), 10–21. https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0026

Klisberg (2006). *Más ética más desarrollo.* Editorial Instituto Nacional de Administración Pública. España.

Matus (1987) *"Política, planificación y gobierno";* en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.

Melendo (1995). *Comunicación e integración personal.* Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.

Méndez (2015). *"Autoevaluación de la calidad de gestión en una Institución Educativa de*

Ventanilla – Callao". [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Eduación Enrique Guzmán y Valle] https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/5723f2eb-0168-43a5-b59f-6e46dd3a46b6

Monroy (1999). *Dinámica de grupos.* Editorial Pax. México.

Montaner (2003). *Manual del directivo eficaz.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Montañez (2021). *"Gestión curricular y mejoramiento continuo en la Institución Educativa Nº 88107 de Huarmey, Ancash, 2021".* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85344/Monta%C3%B1ez_WTE-SD.pdf

Mori & Valencia (2022). *"Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones ebr con acreditación de la calidad educativa*". [Tesis de maestría, Universidad Femenina del Sagrado Corazón] https://repositorio.unife.edu.pe/item/4b1eb60f-6ffb-47ea-852f-795f2e1bf6d5.

Robbins (1987). *Comportamiento organizacional: Concepto, controversia y aplicaciones.* México.

Sanz (2009). *Aproximaciones al concepto de interactividad educativa.* https://scholar.google.com/citations?user=LdINsN8AAAAJ&hl=es

Tello (2022). *"Gestión por procesos y calidad educativa en una institución de educación superior pública, Lima-2022".* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102178

Tuty (2012). *Dirección y control.* Disponible en: https://es.slideshare.net/.

Vargux (2020). *Modelo de calidad del proceso de gestión - Ciclo de Deming*. Disponible en: Ciclo de Deming - Wikipedia, la enciclopedia libre

ANEXOS

ANEXO Nº 01

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Cargo:……

Lugar y Fecha :……..

Responsable: ……...

Indicador	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Total
El rol que ejerce el Director						
Relación Director – docentes – administrativos						
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.						
Como resuelve el Director el manejo de conflictos en la institución						

Consideración de las metas y objetivos de la institución						
La organización de la institución es adecuada.						
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.						
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la institución para efectuar la toma de decisiones correctas.						

ANEXO Nº 02

UNIVERSIDAD NACIONAL

"PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

GUÍA DE ENCUESTA

Cargo:……
Lugar y Fecha:…….
Apellidos y Nombres del Encuestador: ……

Código A. Planes de Mejora Continua

1. ¿Considera líder a su director?

   Sí ☐
   No ☐

2. ¿Cuál es el modo de dirigir a su institución?

   Dirección autocrática ☐
   Dirección indiferente ☐
   Dirección democrática ☐

3. ¿El Director delega funciones a su personal?

   Sí ☐
   No ☐

4. ¿El Director organiza el trabajo colegiadamente?

   Sí ☐
   No ☐

5. ¿El director motiva a los docentes?

   Sí ☐
   No ☐

6. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

   Sí ☐
   No ☐

7. ¿Por qué no puede cumplir las funciones a cabalidad?

   Falta de recursos materiales ☐
   El Director no respeta las labores ☐
   Falta de comunicación con el Director ☐
   Exclusión y favoritismo ☐
   Falta de liderazgo ☐

8. ¿El director cumple con los objetivos establecidos?

   Siempre ☐
   A veces ☐
   Nunca ☐

9. ¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?

   Involucrando al personal ☐
   Imponiendo órdenes ☐
   Capacitando en forma general ☐
   Realizando sesiones de trabajo ☐

10. ¿Participa Ud. en la planeación y ejecución de actividades?

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

11. ¿Cómo es la relación entre el Director, docentes y personal administrativo?

Muy buena ☐
Buena ☐
Regular ☐
Mala ☐
Muy mala ☐

ANEXO Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL

"PEDRO RUIZ GALLO"

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

Guía de Entrevista

Cargo:……
Lugar y Fecha:…….
Apellidos y Nombres del Entrevistado:……
Apellidos y Nombres del Entrevistador:……

Código A. Planes de Mejora Continua

1. ¿Cómo califica la gestión académica y administrativa en su institución educativa?

   ---

2. ¿Considera pertinente el modo de planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir en su institución educativa?

   ---

3. ¿La estrategia de gestión que implementa su director es efectiva

---

---

4. ¿El director apuesta por el involucramiento del personal docente y administrativo al logro de propósitos institucionales?

Código B. Enfoque de Gestión por Procesos

5. ¿Qué entiende por enfoque de gestión por procesos?

---

6. ¿Un enfoque de gestión por procesos será capaz de concretizar planes de mejora continua?

---

7. ¿Cómo se lograría sinergia institucional?

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Lambayeque, 12 de octubre de 2023

Quien suscribe, MARIA IVET CHAPOÑAN VERA, identificado(a) con DNI N° 16699746, con grado académico de Maestra en Administration y formación profesional en Administración, en calidad de EXPERTO(A) VALIDADOR(A), hace constar que:

Ha revisado y validado los instrumentos de recolección de datos elaborados por Bachiller Maritza Cristina Rodríguez Valencia, para la tesis titulada:
"Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022 ".
Los instrumentos validados fueron:
1. Guía de Observación.
2. Guía de Encuesta.
3. Guía de Entrevista.

La validación se realizó considerando los criterios de pertinencia, claridad, coherencia, redacción y congruencia con los objetivos de la investigación, determinándose que los instrumentos son VÁLIDOS y APLICABLES para su utilización en el proceso de recolección de datos.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado(a), para los fines académicos que estime convenientes.

Atentamente,



MARIA IVET CHAPOÑAN VERA.
DNI N°: 16699746
Grado académico: Maestro en Administración.
Especialidad: Gerencia Publica.
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTO

I. Datos generales.
Título de la investigación: Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

Autor(a): Maritza Cristina Rodríguez Valencia.
Instrumento a Validar: Guía de Observación / Guía de Encuesta / Guía de Entrevista
Objetivo del instrumento: Evaluar el Enfoque de Gestión por Procesos y los Planes de Mejora Continua.

Experto(a) Validador(a): MARIA IVET CHAPOÑAN VERA
Grado académico: Maestra en Administración
Especialidad: Gerencia Publica.
Institución: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Fecha: 12 / 10/ 2023

II. Criterios de validación

Ítem	Criterio	Muy adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	Inadecuado (1)	Observaciones
1	Claridad	X				
2	Coherencia	X				
3	Pertinencia	X				
4	Relevancia		X			
5	Congruencia con los objetivos	X				

III. Valoración global del instrumento

[X] Válido sin modificaciones ☐ Válido con observaciones ☐ No válido

IV. Observaciones y sugerencias del experto

NINGUNA

V. Conclusión del experto

Luego de la revisión técnica del instrumento, se concluye que es válido y aplicable para la recolección de datos de la investigación.

MARIA IVET CHAPOÑAN VERA.



DNI N°: 16699746

FECHA:12/10/2023

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Lambayeque, 13 de octubre de 2023

Quien suscribe, Chapoñan Velasquez Delia Doris, identificado(a) con DNI N° 17543415, con grado académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia Pública y formación profesional en Licenciada en Administración, en calidad de EXPERTO(A) VALIDADOR(A), hace constar que:

Ha revisado y validado los instrumentos de recolección de datos elaborados por Bachiller Maritza Cristina Rodríguez Valencia, para la tesis titulada:

“Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022 “.

Los instrumentos validados fueron:

1. Guía de Observación.
2. Guía de Encuesta.
3. Guía de Entrevista.

La validación se realizó considerando los criterios de pertinencia, claridad, coherencia, redacción y congruencia con los objetivos de la investigación, determinándose que los instrumentos son VÁLIDOS y APLICABLES para su utilización en el proceso de recolección de datos.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado(a), para los fines académicos que estime convenientes.

Atentamente,



Chapoñan Velasquez Delia Doris
DNI N°: 17543415
Grado académico: Maestra en Administración.
Especialidad: Gerencia Publica.
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTO

I. Datos generales
Título de la investigación: Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

Autor(a): Maritza Cristina Rodríguez Valencia.
Instrumento a validar: Guía de Observación / Guía de Encuesta / Guía de Entrevista
Objetivo del instrumento: Evaluar el Enfoque de Gestión por Procesos y los Planes de Mejora Continua.
Experto(a) validador(a): Chapoñan Velasquez Delia Doris
Grado académico: Maestra en Administración.
Especialidad: Gerencia Publica
Institución: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Fecha: 13 / 10/ 2023

II. Criterios de validación

Ítem	Criterio	Muy adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	Inadecuado (1)	Observaciones
1	Claridad	X				
2	Coherencia	X				
3	Pertinencia		X			
4	Relevancia	X				
5	Congruencia con los objetivos	X				

III. Valoración global del instrumento
☒ Válido sin modificaciones ☐ Válido con observaciones ☐ No válido

IV. Observaciones y sugerencias del experto
NINGUNA

V. Conclusión del experto
Luego de la revisión técnica del instrumento, se concluye que es válido y aplicable para la recolección de datos de la investigación.



Chapoñan Velasquez Delia Doris
Nombre y firma del experto
DNI: 17543415
Fecha: 13 / 10/ 2023

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Lambayeque, 15 de octubre de 2023

Quien suscribe, Hellen Sindy E. Arellano Araujo DNI N°: 44660087, con grado académico de maestro en administración formación profesional en Licenciada en Administración, en calidad de EXPERTO(A) VALIDADOR(A), hace constar que:

Ha revisado y validado los instrumentos de recolección de datos elaborados por Bachiller Maritza Cristina Rodríguez Valencia, para la tesis titulada:

"Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022 ".

Los instrumentos validados fueron:

1. Guía de Observación.

2. Guía de Encuesta.

3. Guía de Entrevista.

La validación se realizó considerando los criterios de pertinencia, claridad, coherencia, redacción y congruencia con los objetivos de la investigación, determinándose que los instrumentos son VÁLIDOS y APLICABLES para su utilización en el proceso de recolección de datos.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado(a), para los fines académicos que estime convenientes.

Atentamente,



Nombre y firma del experto(a):

Hellen Sindy E. Arellano Araujo.

DNI N°: 44660087

Grado académico: Magister en Administración.

Especialidad: Gerencia Publica.

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTO

I. Datos generales
Título de la investigación: Enfoque de Gestión por Procesos para Lograr Planes de Mejora Continua en la I.E. San Juan Bosco, Distrito San Ignacio, 2022

Autor(a): Maritza Cristina Rodríguez Valencia.
Instrumento a Validar: Guía de Observación / Guía de Encuesta / Guía de Entrevista
Objetivo del instrumento: Evaluar el Enfoque de Gestión por Procesos y los Planes de Mejora Continua.

Experto(a) Validador(a): Hellen Sindy E. Arellano Araujo
Grado académico: Maestra en Administración
Especialidad: Gerencia Publica.
Institución: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Fecha: 15 / 10/ 2023

II. Criterios de validación

Ítem	Criterio	Muy adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	Inadecuado (1)	Observaciones
1	Claridad		X			
2	Coherencia		X			
3	Pertinencia		X			
4	Relevancia	X	X			
5	Congruencia con los objetivos		X			

III. Valoración global del instrumento
X Válido sin modificaciones ☐ Válido con observaciones ☐ No válido

IV. Observaciones y sugerencias del experto
NINGUNA

V. Conclusión del experto

Luego de la revisión técnica del instrumento, se concluye que es válido y aplicable para la recolección de datos de la investigación.



Hellen Sindy E. Arellano Araujo.
DNI N°: 44660087

FECHA:15/10/2023