



UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
METROPOLITANA  
*del Estado de Chile*

ISSN: 0719-3688

Vol. 11 / N° 1

2023

# REVISTA DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS

PROGRAMA DE ESTUDIO  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Visita nuestro sitio web



# **GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS \***

*PROCESSES MANAGEMENT IN THE  
ORGANIZATIONAL DESIGN OF PUBLIC  
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS*

---

autores

**Lic. Roland Junior Estela Rodríguez\***  
**Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega\*\***

---

Artículo recibido el 8 de junio de 2023  
y aceptado el 26 de junio de 2023.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones públicas de educación superior pedagógica. La metodología tiene un enfoque cualitativo, diseño etnográfico, método inductivo, nivel exploratorio y paradigma naturalista. Se efectuaron entrevistas en profundidad a los directivos de diversas instituciones y los resultados permitieron apreciar que la gestión por procesos promueve la toma de decisiones descentralizadas; genera mayor claridad en los ámbitos de responsabilidad para la especialización de las unidades, desarrollando una formalización del trabajo con orientación horizontal y visión sistémica; y, principalmente, mejora la coordinación entre las unidades mediante equipos de trabajo con más autonomía y responsabilidades para el logro de objetivos comunes. Por ello, se concluye que la gestión por procesos repercute favorablemente en el diseño organizacional de las instituciones públicas de educación superior pedagógica en el Perú.

**PALABRAS CLAVE :** organización, administración de la educación, enseñanza superior, cambio organizacional, calidad de la educación

## ABSTRACT

This research aimed to analyze the impact of processes management on organizational design in public pedagogical higher education institutions. The methodology has a qualitative approach, ethnographic design, inductive method, exploratory level and naturalistic paradigm. In-depth interviews were conducted with the managers of various institutions and the results allowed to appreciate that processes management promotes decentralized decision-making; generates greater clarity in the areas of responsibility for the specialization of the units, developing a formalization of work with a horizontal orientation and systemic vision; and, mainly, improves coordination between the units through work teams with greater autonomy and responsibilities for the achievement of common objectives. Therefore, it is concluded that process management has a favorable impact on the organizational design of public pedagogical higher education institutions in Peru.

**KEY WORDS:** organization, educational administration, higher education, organizational change, educational quality

\* Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Egresado de Maestría en Gestión Pública en la USMP. Especialista en modernización del Estado. Jefe de Racionalización en el Sistema Metropolitano de la Solidaridad, Lima – Perú. Universidad de San Martín de Porres, Perú. Correo electrónico: roland.estela@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5969-0451>.

\*\* Doctor en Educación de la UNED – España. Coordinador de Investigación de la Facultad Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Norbert Wiener, Lima – Perú. Docente e investigador Renacyt Código de Registro: P0047094 vigente. Registro del directorio de expertos – Exit: <https://www.directorioexit.info/ficha5811>. Universidad Norbert Wiener, Perú. Correo electrónico: jaime.sanchezo@uwiener.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2916-7213>.

\*\*\* Artículo basado en la tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, enlace del repositorio: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9785>. Instituto de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de San Martín de Porres.

\*\*\*\* Agradecimiento a las instituciones de educación superior pedagógica públicas que colaboraron brindando información sobre la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional. Fueron: Aristides Merino Merino, Nuestra Señora de Chota y Víctor Andrés Belaúnde, ubicadas en la región Cajamarca de Perú.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior pedagógica del Perú, específicamente de Cajamarca, presentan deficiencias en la capacidad de gestión, debido a debilidades como la insuficiente implementación de la gestión por procesos, en aspectos como el diseño de las estructuras orgánicas, afectándose al servicio que se brinda a los estudiantes (Proyecto Educativo Regional de Cajamarca 2017 - 2021, 2007; Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva, 2020; Morveli, 2021).

Por esa razón se requiere analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones públicas de educación superior pedagógica en la región Cajamarca en el año 2020, y con ello analizar si la gestión por procesos es útil para el diseño organizacional. Asimismo, se requiere llenar un vacío de conocimiento respecto de la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional en las instituciones, y contar con un documento de referencia o instrumento metodológico para implementar la gestión por procesos de manera articulada al diseño organizacional.

Esta investigación se realizó en un contexto de pandemia, cuando el covid-19 afectó significativamente la vida y salud de los habitantes del Perú y en diversos sectores, como la educación superior, haciendo que el servicio educativo se prestara bajo la modalidad virtual, con el fin de reducir los contagios (Figallo et al., 2020; Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2021).

## 1. METODOLOGÍA

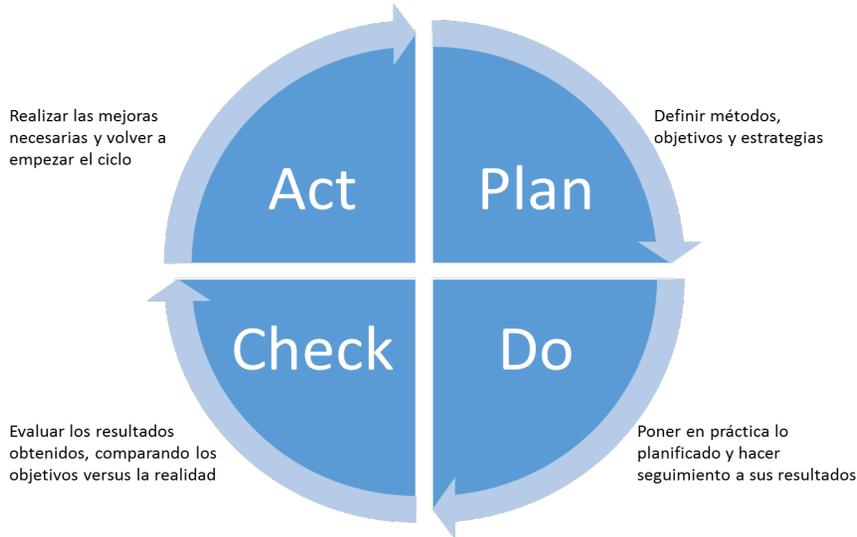
### 1. 1. Marco teórico

#### 1. 1. 1. Gestión por procesos

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

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

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

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

Fuente: Ciclo de mejora continua de Deming, basado en Gómez (2008) y García (2003).

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

- Planear (relacionado con la planificación que se realiza sobre los procesos): comprende los siguientes aspectos: (1) involucramiento y entrenamiento del personal; (2) identificación y diseño de los procesos; y (3) selección de los procesos claves (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).
- Hacer (relacionado con la ejecución de los procesos): comprende dos aspectos: (1)

implementación de los procesos definidos en la organización y (2) seguimiento para recopilar información del desempeño del proceso (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).

- Verificar (relacionado con el control que se realiza sobre los procesos): consiste en la verificación del funcionamiento y desempeño de los procesos que han sido implementados, identificando las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado. Comprende: (1) identificación de desviaciones entre lo planificado y ejecutado y (2) identificación y análisis de problemas (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).
- Actuar (relacionado con la mejora de los procesos): comprende la realización de mejoras sobre la base de los problemas identificados y analizados en la anterior

etapa, y volver a empezar el ciclo. Reúne: (1) planificación de mejoras y (2) implementación de mejoras (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013).

En cuanto al marco normativo, la gestión por procesos en el sector público peruano está regulado por el Decreto Supremo 004-2013-PCM y el Decreto Supremo 123-2018-PCM, como un pilar y medio para modernizar la gestión pública, con el propósito de organizar, conducir y controlar el trabajo de las entidades públicas de forma transversal a las unidades que los conforman. Asimismo, la Resolución de Secretaría de Gestión Pública 006-2018-PCM/SGP aprueba un marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones del Estado, donde define fases para determinar procesos; hacer seguimiento, medición y análisis de procesos; y mejorar procesos. Estas fases son similares al ciclo PDCA de Deming.

### 1. 1. 2. Diseño organizacional

Castellanos (2010) cita definiciones de “diseño organizacional” de autores como Pereda Marín, Robbins, Stoner, Freeman y De la Fuente que, en síntesis, refieren que consiste en la construcción de una estructura organizacional de acuerdo con los recursos con que se cuenta y con los objetivos trazados. Además, a través de los postulados de autores como Burns y Lawrence, se manifiesta que el diseño organizacional es dependiente de las condiciones del contexto. En ese sentido, se concluye que el diseño organizacional toma en cuenta elementos del entorno interno y externo para la definición de la estructura organizacional que contribuya a lograr los objetivos.

Parra y Del Pilar (2009a) señalaron que se suele entender a los conceptos de *diseño organizacional*

y *estructura organizacional* como sinónimos. Citaron autores como Strategor, Hall y Mintzbergm, quienes definen la estructura organizacional como el conjunto de funciones y relaciones formales de una organización, así como jerarquías que permiten dividir el trabajo y determinar las responsabilidades de cada unidad y la forma cómo se comunicarán.

Pertusa (2005a) manifestó que la literatura sobre teoría de la organización de autores como Pugh, Child, Hage, Fernández, Miller y Pelham y Hodge coinciden en que el diseño organizacional tiene como parámetros o categorías: la centralización, la formalización, la especialización y la integración.

Pertusa (2005b) desarrolló definiciones de centralización a partir de la relación de dos elementos: la toma de decisiones y la alta dirección. Consideró a una organización centralizada cuando la toma de decisiones recae en la alta dirección; caso contrario, consideran a una organización descentralizada cuando la toma de decisiones es delegada o distribuida entre los mandos inferiores. En esa línea, la centralización se puede definir como el grado de concentración de poder para tomar decisiones en la parte superior de la estructura organizativa. Zapata (2011a) señala que, según Pugh y Hickson, la centralización depende de la posición, la capacidad de regulación, frecuencia y minuciosidad de control, y disponibilidad de información del centro de toma de decisiones.

Marín, D. (2012a) citó a autores como Hickson, Prakash y Gupta, Clegg para señalar que la formalización se explica como el grado en que el trabajo es estandarizado y el comportamiento del personal es regulado y controlado a través de procedimientos y protocolos por escrito, reduciendo la discrecionalidad.

Según Pugh y Hickson, la formalización incluye tres aspectos: (1) procedimientos de las operaciones

diarias, puestos y contratos; (2) procedimientos de planificación y asignación de recursos; y (3) mecanismos de comunicación de la información (Zapata, 2011b).

Marín, D. (2012b) definió a la especialización en la idea del *mecanismo taylorista*, señalando que consiste en la fragmentación del trabajo en tareas para que el personal desarrolle una habilidad técnica y se dedique a su realización.

Además, autores como Pugh sostuvieron que existe la especialización funcional, la cual se refiere a la división de actividades en unidades organizacionales, y la especialización de rol, la cual se refiere a la división de tareas por cada puesto dentro de cada unidad organizacional, que implica una especificidad y reducción de las tareas asignadas a un puesto de trabajo. Estos dos tipos de especialización se pueden denominar “especialización de unidades orgánicas” y “especialización de puestos” con la finalidad de facilitar el entendimiento (Zapata, 2011c).

Parra y Del Pilar (2009b) señalaron definiciones de Hodge, Lawrence y Lorsch para la integración. Estas coincidieron en que consiste en la colaboración y coordinación entre diferentes unidades de la organización para lograr metas comunes. Lloria (2008) manifestó que autores como De la Fuente, Galbraith, Mintzberg y Terziovski resaltaron que la integración permite trasladar la visión vertical a una visión horizontal en las organizaciones. Sostenía que la integración se compone de los siguientes mecanismos: (1) mecanismos de carácter formal, de tipo estructural, que se refiere al diseño de redes colaborativas para compartir conocimiento con un uso importante de tecnología de la información y comunicaciones, equipos de proyecto y desarrollo, y equipos de trabajo; (2) mecanismos de carácter formal de tipo no estructural, que se

refiere a la normalización de procesos de trabajo, de habilidades y de resultados; y (3) mecanismos de carácter informal, orientados a facilitar las relaciones informales, que se refiere a esfuerzos de socialización de valores y adaptación mutua.

En cuanto al marco normativo, el diseño organizacional en el sector público peruano está regulado por el Decreto Supremo 054-2018-PCM; esta norma señala que el diseño organizacional consiste en estudiar las características de la entidad pública para establecer un modelo de organización que más se adapte a esta. Define principios y criterios, como la especialización de funciones y la jerarquía, similares a las subcategorías encontradas en las bases teóricas.

### 1. 1. 3. Repercusión de la gestión por procesos y el diseño organizacional

La gestión por procesos debe anteceder al diseño organizacional, proporcionándole información sobre el diseño de los procesos para la determinación de la estructura organizacional (Pires y Machado, 2005; Mallar, 2010; Castellanos, 2010; Rodríguez, 2012; Ruiz, 2014; Tovar, 2018; Peralta, 2019).

La gestión por procesos permite comprender la complejidad del trabajo y sus tareas asociadas, lo cual incrementa la capacidad de regulación del centro de toma de decisiones, ya que es útil para identificar las actividades que requieren centralizarse o descentralizarse para la toma de decisiones. Asimismo, la gestión por procesos genera información del desempeño de los procesos lo cual aumenta la disponibilidad de información para la toma de decisiones (Zapata, 2011; Pires y Machado, 2005).

La gestión por procesos contribuye a incrementar la formalización del trabajo a través del diseño, comu-

nicación y revisión continua de los procedimientos de las operaciones diarias, de la planificación y de la asignación de recursos (Zapata, 2011; Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons (2013).

La gestión por procesos proporciona información de los ámbitos de responsabilidad a través de la definición de los procesos, actividades, tareas y responsables (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013). Ello proporciona información útil para la especialización porque contribuye a efectuar la división y la asignación del trabajo en unidades y puestos.

La gestión por procesos proporciona coordinación horizontal, fuerza la cooperación entre las unidades, desarrolla una cultura más abierta y menos jerárquica, busca disminuir los niveles de dirección, descentraliza la información y la toma de decisiones, promueve la constitución de equipos de trabajo con mayor autonomía y responsabilidades, y genera una mayor orientación hacia el logro de objetivos (Ruiz, 2014; Castellanos, 2010).

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

Respecto del marco normativo en el sector público peruano, no se establecen disposiciones relacionadas con la gestión por procesos en el diseño organizacional.

## 2. Diseño metodológico

Respecto del diseño metodológico, la presente investigación utiliza una investigación de enfoque cualitativo, ya que se busca analizar la repercusión de la gestión por procesos y el diseño organizacional sobre la base de las interpretaciones de la realidad percibida por el personal de las instituciones públicas de educación superior pedagógica. Asimismo, la presente investigación comprende un diseño etnográfico, usa el método inductivo, tiene un nivel exploratorio y se desarrolla bajo el paradigma naturalista. En la Tabla 1 se describe la matriz apriorística de la investigación.

Tabla 1. Matriz apriorística

Ámbito temático	Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Técnica	Instrumentos
Región de Cajamarca, Perú	¿Cuál es la repercusión de la gestión por procesos y el diseño organizacional en las instituciones públicas de educación superior pedagógica en la región Cajamarca, 2020?	Analizar la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional de las instituciones públicas de educación superior pedagógica en la región Cajamarca, 2020.	Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la centralización.	Gestión por procesos	Planificación de procesos	Entrevista en profundidad	Guía de preguntas de entrevista
			Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la formalización.		Ejecución de procesos		
			Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la especialización.		Verificación de procesos		
			Analizar la repercusión de la gestión por procesos en la integración.		Mejora de procesos		
			Diseño organizacional	Centralización			
				Formalización			
				Especialización de unidades y puestos			
				Integración			

Fuente: elaboración propia.

La presente investigación tiene como población de estudio a las 13 instituciones públicas de educación superior pedagógica de Cajamarca, región ubicada en la zona norte del Perú que, según el Instituto Peruano de Economía, es una de las regiones más pobres en este país, a pesar de su potencial económico debido a la minería, y se dedica principalmente a la actividad agropecuaria. Esta región cuenta con la mayor cantidad de instituciones públicas de educación superior pedagógica a nivel nacional.

La muestra objeto de esta investigación está integrada por las instituciones que han sido licenciadas, debido a que ello permite asegurar que cuenten con un mayor avance en la gestión por procesos y el diseño organizacional. La muestra se compone de las siguientes Escuelas de Educación Superior Pedagógica (EESP): EESP pública Aristides Merino Merino, ubicada en la provincia de Celendín; la EESP pública Nuestra Señora de Chota, ubicada en la provincia de Chota; y la EESP pública Víctor Andrés Belaúnde, ubicada en la provincia de Jaén.

En estas instituciones se entrevistó a 20 directivos, debido a que ellos gestionan las instituciones y, por lo tanto, conocen sobre gestión por procesos y diseño organizacional en sus respectivos entornos. A continuación se muestra el mapa geográfico de la región Cajamarca (Figura 2) y se precisan algunos datos relevantes de las precitadas instituciones (Tabla 2):

**Figura 2. Mapa geográfico de Cajamarca y las provincias donde se ubican las EESP de la muestra**



Fuente: El gráfico muestra el mapa geográfico de la región Cajamarca, resaltando las provincias donde se ubican las instituciones de la muestra de estudio. Tomado de *Cajamarca Resultados Definitivos - Tomo I* (p. 15), del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2018.

**Tabla 2. Datos de las instituciones de la muestra**

Nombre de la EESP	Ubicación (región / provincia)	Número de estudiantes	Resolución de licenciamiento
Arístides Merino Merino	Cajamarca / Celendín	586	Resolución Ministerial 265-2020-Minedu
Nuestra Señora de Chota	Cajamarca / Chota	354	Resolución Ministerial 295-2020-Minedu
Víctor Andrés Belaunde	Cajamarca / Jaén	288	Resolución Ministerial 316-2020-Minedu

Fuente: elaboración propia con datos de Estadística de la Calidad Educativa (Escale, 2020) (recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>) y del Ministerio de Educación de Perú (recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/institutos/>).

Respecto de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizaron las técnicas de juicio de expertos y entrevistas en profundidad. El juicio de expertos comprendió la evaluación de la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de los instrumentos de recolección de datos, con el fin de asegurar su validez y aplicabilidad. Las entrevistas en profundidad se efectuaron a los directivos de las instituciones de la muestra de estudio. En cuanto a las técnicas e instrumentos de procesamiento de la información, los datos recolectados se agruparon según la EESP, se realizaron grabaciones de vídeo, se efectuaron triangulaciones, se detectaron patrones y se efectuaron interpretaciones.

Respecto de las limitaciones de estudio, no se pudo realizar entrevistas de forma presencial debido al distanciamiento social que se debía cumplir para evitar la propagación del covid-19, en el marco de las medidas sanitarias a nivel nacional. Debido a esta limitación se tuvo que utilizar medios virtuales, como el *Google Meet*, para realizar las entrevistas con el personal directivo de las instituciones estudiadas. Ello no repercutió en el dominio de la validez y el alcance de resultados, ya que se prepararon guías de preguntas para recopilar información necesaria por cada categoría, subcategoría e ítem. Otra limitación fue la disponibilidad de tiempo del

personal de las instituciones estudiadas; sin embargo, ello se resolvió a través de una programación de entrevistas flexible, con duraciones precisas para que no afecten el tiempo de los entrevistados.

## 2. RESULTADOS

Los resultados de las entrevistas en profundidad en cada institución se resumen en las tablas 3, 4 y 5, realizadas a 20 directivos de las tres instituciones educativas que integran la muestra de estudio. Se seleccionaron a estos profesionales porque cuentan con un conocimiento global de las organizaciones donde laboran. Se precisa que 6 de esos directivos corresponden a la EESP Arístides Merino Merino, 8 corresponden a la EESP Nuestra Señora de Chota, y 6 corresponden a la EESP Víctor Andrés Belaunde:

**Tabla 3. Análisis de respuestas trianguladas respecto de la Gestión por Procesos**

Subcategoría	Preguntas	Análisis de las respuestas trianguladas
Planificación de procesos	Considerando que la planificación de procesos es una fase de la gestión por procesos, ¿cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?	<p>Los directivos #6, #13, #9, #11 y #16 coincidieron en que la gestión por procesos permite planificar, organizar, orientar y ordenar el trabajo, a través de una visión global, para mejorar el servicio educativo. Respecto de la visión global, se enfatizó que la gestión por procesos proporciona un esquema institucional macro para seguir, a través del mapeo de procesos estratégicos, misionales y de soporte, según los directivos #2, #3, #7 y #13.</p> <p>Los directivos #11, #15, #16 y #9 coincidieron en que la gestión por procesos conlleva la identificación y atención de las necesidades de los estudiantes, a través de la planificación del trabajo y asignación de responsabilidades y recursos.</p>
Ejecución de procesos	Considerando que la ejecución de procesos es una fase de la gestión por procesos, ¿cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?	<p>Los directivos #5, #10, #17 y #5 señalaron que la gestión por procesos contribuye a una ejecución coordinada del trabajo en las actividades curriculares y de formación integral. Ello permite mejorar el servicio que se brinda a los estudiantes. Asimismo, los directivos #5 y #12 señalan que la gestión por procesos permite lograr la visión, misión y objetivos institucionales.</p> <p>Los directivos #4, #8 y #17 coinciden en que la gestión por procesos propicia una organización horizontal o lineal, a través del trabajo de los equipos de diferentes unidades.</p>
Verificación de procesos	Considerando que la verificación de procesos es una fase de la gestión por procesos, ¿Cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?	Los directivos #7, #9 y #15 señalaron que la gestión por procesos contribuye en el seguimiento y evaluación de resultados respecto del funcionamiento institucional, identificando y analizando los problemas, las necesidades de los estudiantes y demandas del contexto, y satisfacción de los estudiantes.
Mejora de procesos	Considerando que la mejora de procesos es una fase de la gestión por procesos, ¿cómo contribuye la gestión por procesos a la EESP?	Los directivos #1, #2, #12, #18, #19, #20 y #14 señalaron que la gestión por procesos contribuye en la mejora de los procesos de la institución a través de una mayor agilización de la administración, orientación hacia el logro de los objetivos, mayor comunicación y, como consecuencia de ello, una mayor satisfacción de las necesidades de los estudiantes.

Fuente: elaboración propia. Estela, R. (06 de noviembre de 2021). Entrevistas realizadas a las EESP Víctor Andrés Belaúnde, Nuestra Señora de Chota y Aristides Merino Merino.

**Tabla 4. Análisis de respuestas trianguladas respecto al Diseño Organizacional**

Subcategoría	Preguntas	Análisis de las respuestas trianguladas
Centralización	Considerando que la centralización es un parámetro para el diseño organizacional, ¿cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?	<p>Los directivos #6, #9 y #8 señalaron que el diseño organizacional contribuye en la definición de unidades más independientes en su funcionamiento, con bastante delegación de funciones, que toman decisiones y asumen responsabilidades.</p> <p>Los directivos #5, #8 y #11 manifiestan que el diseño organizacional genera un liderazgo distribuido y democrático, con trabajo en equipo entre las unidades, sin dejar de lado las jerarquías correspondientes, haciendo que la organización funcione de forma espiral.</p>
Formalización	Considerando que la formalización es un parámetro para el diseño organizacional, ¿Cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?	Los directivos #4, #15, #7, #16, #17, #1, # 2, #12 y #10 señalaron que el diseño organizacional proporciona una estructura organizacional, funciones y mecanismos de coordinación que permiten lograr los objetivos trazados y brindar servicios que satisfagan las necesidades de los estudiantes.
Especialización	Considerando que la especialización es un parámetro para el diseño organizacional, ¿cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?	<p>Los directivos #7, #11, #16 y #17 señalaron que el diseño organizacional contribuye a definir los ámbitos de responsabilidad de cada unidad lo cual es favorable para una mejor organización, articulación y funcionamiento de las unidades.</p> <p>Los directivos #10 y #16 enfatizan que el diseño organizacional ayuda a dividir el trabajo delimitando las funciones de las unidades y puestos.</p>
Integración	Considerando que la integración es un parámetro para el diseño organizacional, ¿cómo contribuye el diseño organizacional a la EESP?	<p>Los directivos # 1, # 2, #7, #12, #10, #17, #16, #19, #20 y #18 señalaron que el diseño organizacional contribuye a la coordinación entre las unidades de la institución a través de la definición de flujos de trabajo y determinación de interrelaciones, lo cual favorece a la articulación, comunicación y colaboración del personal.</p> <p>Los directivos #5, #12, #17 y #18 enfatizaron en que el diseño organizacional propicia una estructura organizacional armonizada, sinérgica y articulada que ayuda a un entendimiento integral de la organización en su conjunto.</p>

Fuente: elaboración propia. Estela, R. (06 de noviembre de 2021). Entrevistas realizadas a las EESP Víctor Andrés Belaúnde, Nuestra Señora de Chota y Aristides Merino Merino.

**Tabla 5. Análisis de respuestas trianguladas respecto de la repercusión de la Gestión por Procesos en las subcategorías del Diseño Organizacional**

Subcategoría	Preguntas	Análisis de las respuestas trianguladas
Centralización	¿Qué repercusión encuentra de la gestión por procesos en la forma en que se toman las decisiones?	Los directivos #4, #3, #10, #7, #12, #9, #17, #16 y #19 mencionaron que la gestión por procesos contribuye a una toma de decisiones descentralizada y ayuda a adoptar mejores decisiones a través de un mayor conocimiento sobre el trabajo y consenso entre los participantes.
Formalización	¿Cómo repercute la gestión por procesos en la formalización de las actividades de la EESP?	Los directivos #1, #2, #3, #9, #11, #12 y #17 mencionaron que la gestión por procesos repercute en la formalización de manera positiva mediante el establecimiento de responsabilidades y actividades, alineamiento a los objetivos, integración del trabajo, gestión de la información y el conocimiento, cumplimiento normativo, comunicación interna, participación del personal, así como el seguimiento y evaluación del desempeño institucional. Ello contribuye a que la formalización se realice con orientación horizontal y visión sistémica.
Especialización	¿Cómo repercute la gestión por procesos en la especialización de las unidades y personal de la EESP?	Los directivos #1, #6, #8, #13, #16 y #17 mencionaron que la gestión por procesos contribuye a la especialización a través de la definición y conocimiento de las responsabilidades, la articulación entre las unidades, la generación de información para la mejora del trabajo y el trabajo colaborativo. Además se señala que la especialización contribuye a la gestión por procesos, ya que una mayor experiencia y capacidades del personal provocan un mejor desarrollo de los procesos.
Integración	¿Qué repercusión encuentra de la gestión por procesos en la coordinación de las unidades de la EESP?	Los directivos #5, #2, #12, #15, #16, #17 y #19 mencionaron que la gestión por procesos genera una visión sistémica y establece responsabilidades, actividades y productos que contribuyen a una coordinación más eficiente y fluida entre las unidades de la EESP.
	¿Cómo repercute la gestión por procesos en el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo (docentes y administrativos)?	Los directivos #1, #10, #18 y #20 mencionaron que la gestión por procesos tiene una repercusión positiva sobre el empoderamiento para tomar decisiones de los mandos inferiores y personal operativo a través de: (a) El establecimiento de las responsabilidades con claridad, (b) La visión común, (c) Mejor conocimiento de los procesos para analizar los problemas, (d) Provisión de autonomía, (e) Apertura para escuchar opiniones, (f) Canalización de una comunicación empática y asertiva, (g) Una mayor participación y colaboración, (h) Reconocimiento de cómo el trabajo de cada trabajador le otorga valor al servicio.

Fuente: elaboración propia. Estela, R. (06 de noviembre de 2021). Entrevistas realizadas a las EESP Víctor Andrés Belaúnde, Nuestra Señora de Chota y Arístides Merino Merino. (pagina 129)

Los resultados permiten observar que la gestión por procesos repercute en el diseño organizacional, en todas sus subcategorías, principalmente en la integración, a través de la mejora de la coordinación entre las unidades de la estructura organizacional.

### 3. DISCUSIÓN

Según el análisis de la Tabla 3, los directivos de las instituciones señalaron que la gestión por procesos contribuye a las EESP mediante la planificación, ejecución, verificación y mejora de los procesos. Manifestaron que la gestión por procesos genera una visión global de las instituciones y permite organizar el trabajo a partir de la identificación de las necesidades de los estudiantes; favorece una ejecución coordinada y horizontal del trabajo; permite lograr los objetivos institucionales y realizar seguimiento y evaluación de los resultados; y contribuye a una mejora del funcionamiento institucional.

Respecto de la *repercusión de la gestión por procesos en la centralización*, de acuerdo con el análisis de la Tabla 4, los directivos de las EESP manifestaron que el diseño organizacional contribuye a través de la descentralización en la toma de las decisiones; la formalización del funcionamiento institucional usando la estructura organizacional, funciones y mecanismos de coordinación; la especialización de unidades y puestos definiendo ámbitos de responsabilidad; y la integración de las unidades usando flujos de trabajo que favorecen la coordinación.

Según la Tabla 5, la gestión por procesos repercute en la subcategoría centralización del diseño organizacional. La gestión por procesos permite comprender la complejidad del trabajo y sus tareas

asociadas, y brinda información sobre el desempeño de los procesos (Zapata, 2011; Pires y Machado, 2005). Ello es útil para identificar las actividades que requieren centralizarse o descentralizarse para la toma de decisiones, así como para contar con mayor disponibilidad de información para adoptar mejores decisiones. Los resultados de la investigación coincidieron con los antecedentes y bases teóricas, ya que los directivos señalaron que la gestión por procesos otorga un mayor conocimiento de los procesos para analizar los problemas y adoptar mejores decisiones y, además, sostiene que ello favorece a una mayor descentralización de la toma de decisiones.

Asimismo, *la gestión por procesos repercute en la subcategoría formalización del diseño organizacional*. La gestión por procesos incrementa la formalización del trabajo a través del diseño, comunicación y revisión continua de los procedimientos de las operaciones diarias, de la planificación y de la asignación de recursos (Zapata, 2011; Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013). Los resultados de la investigación coincidieron con los antecedentes y bases teóricas, ya que los directivos señalaron que la gestión por procesos permite establecer responsabilidades y actividades, genera alineamiento con los objetivos, integra el trabajo, gestionar la información y el conocimiento, cumplir la normativa, desarrollar la comunicación interna y participación, así como realizar seguimiento y evaluación del desempeño institucional. Ello contribuye a que la formalización se realice con orientación horizontal y visión sistémica.

Según Tabla 5, *la gestión por procesos repercute en la subcategoría especialización del diseño organizacional*. La gestión por procesos proporciona información sobre los ámbitos de responsabilidad a través de

la definición de los procesos, actividades, tareas y responsables (Mallar, 2010; Gómez, 2008; García, 2003; Pons, 2013). Ello proporciona información útil para la especialización, porque contribuye a efectuar la división y la asignación del trabajo en unidades y puestos. Los resultados de la investigación coincidieron con los antecedentes y las bases teóricas, ya que los directivos señalaron que la gestión por procesos contribuye a la especialización a través de la definición y conocimiento de las responsabilidades de las unidades.

*Asimismo, la gestión por procesos repercute en la subcategoría integración del diseño organizacional.* La gestión por procesos proporciona coordinación horizontal, fuerza la cooperación entre las unidades y promueve la constitución de equipos de trabajo con mayor autonomía y responsabilidades (Ruiz, 2014; Castellanos, 2010). Los resultados de la investigación coincidieron con los antecedentes y las bases teóricas, ya que los directivos señalaron que la gestión por procesos genera una visión sistémica y establece responsabilidades, actividades y productos que contribuyen a una coordinación más eficiente y fluida entre las unidades de la EESP.

A lo largo de la presente investigación, se analizó la repercusión de la gestión por procesos en el diseño organizacional a través de la revisión de las bases teóricas, cuya información se confirmó con los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad realizadas a los directivos de las instituciones de educación superior pedagógica de Cajamarca. Se apreció que la gestión por procesos repercute en el diseño organizacional, en las subcategorías de centralización, formalización, especialización y principalmente en la integración de las unidades de las estructuras organizacionales.

## CONCLUSIONES

La gestión por procesos debería anteceder al diseño organizacional para brindarle información sobre los procesos y con ello contribuir en la determinación de la estructura organizacional. Ello incluye la definición de la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el alcance de la especialización de las unidades y puestos, y la articulación de las unidades para una mejor coordinación.

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

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

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

La gestión por procesos contribuye en una mayor coordinación horizontal entre las unidades, basada en la visión sistémica y común del funcionamiento institucional, la secuencia de actividades de la organización, el reconocimiento del aporte de cada unidad en el servicio que se le brinda al estudiante, la descentralización de la información y

la toma de decisiones, así como en la constitución de equipos de trabajo con mayor autonomía y responsabilidades.

Por lo tanto, la gestión por procesos repercute en el diseño organizacional de las instituciones públicas de educación superior pedagógica, porque contribuye en una mejor implementación de la estructura organizacional a través de la formalización de las actividades, una toma de decisiones descentralizada, claridad en los ámbitos de responsabilidad para la especialización de las unidades y una mayor coordinación entre unidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALONSO, C.** (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 159-171. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786534.pdf>.

**CASTELLANOS, J. Y CASTELLANOS, C.** (2010). El diseño organizativo: enfoques y tendencias contemporáneas. *Ciencia y Técnica Administrativa*. 9(03). Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>.

**FIGALLO, F.; GONZÁLEZ, M. Y DIESTRA, V.** (2020). Perú: educación superior en el contexto de la pandemia por el covid-19. *Educación Superior en América Latina*, (8), 20-28. Recuperado de: <https://bit.ly/3tpsBT2>.

**GARCÍA, M.; QUISPE, C. Y RÁEZ, L.** (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-94. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>.

**GÓMEZ, F.** (2008). Aspectos básicos de la calidad y de la gestión por procesos. Universidad de Deusto. Recuperado de: <https://bit.ly/3HLeGgo>.

**GUERRERO, M.** (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920538.pdf>.

**HERNÁNDEZ, R.** (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill e Interamericana Editores, S. A. Recuperado de: <https://bit.ly/3CDRxso>.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA** (2018). *Cajamarca Resultados Definitivos – Tomo I*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZxaEqN>.

**INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA** (2020). *Cajamarca: la región de oro con mayor pobreza en el Perú*. Recuperado de: <https://bit.ly/343Ssr4>.

**LLORIA, M.** (2008). Mecanismos de coordinación estructural, no estructural e informal. Propuesta y validación de escalas de medida. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 127-150. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600719>.

**MARÍN, D.** (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>.

**MALLAR, MIGUEL ÁNGEL** (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ** (2006). Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007 – 2021. Recuperado de: <https://bit.ly/3tk2yN8>.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN** (2020). *Formación inicial docente en cifras*. Recuperado de: <https://bit.ly/3DEYvPj>.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN** (2020). *Instituciones de formación inicial docente*. Recuperado de: <https://bit.ly/3DMmGf2>.

**MORVELI, G.** (2021). Enfoques de la gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina*, 5(3), 3496. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/546/700>.

**PARRA Y DEL PILAR** (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, (1), 12. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>.

**PERALTA, J.** (2019). La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017. Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna. Recuperado de: <https://bit.ly/30Ker4j>.

**PERTUSA, E.** (2005). La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia del entorno, la estrategia y la estructura, y su impacto sobre el rendimiento empresarial. Tesis doctoral, Universidad de Alicante. Recuperado de: <https://bit.ly/30KeDk3>.

**PIRES, A. Y MACHADO, V.** (2005). Gestión por Procesos en el diseño de las organizaciones. *Información tecnológica*, 17(1), 35-44. Recuperado de: <https://bit.ly/3kY3PpV>.

**MINEDU** (31 de agosto de 2019). Decreto Supremo 012-2020. Aprueba la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva. *El Peruano*, 3-92. Recuperado de: <https://bit.ly/3r3O8kV>.

**PONS, R.; BERMÚDEZ, Y., VILLA, E. Y MARTÍNEZ, J.** (2013). Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior. *Sistemas & Telemática*, 11(26), 47-58. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4115/411534395001.pdf>.

**RODRÍGUEZ, I.; GONZÁLES, A., NOY, P. Y PÉREZ, S.** (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 188-199. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3922479.pdf>.

**RUIZ-FUENTES, D.; ALMAGUER, R., TORRES, I. Y HERNÁNDEZ, A.** (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>.

**SÁNCHEZ, L. Y BLANCO, B.** (2014). La Gestión por Procesos: un campo por explorar. *Dirección y Organización*, (54), 54-7. Recuperado de: <https://bit.ly/3oTf5Vs>.

**TOVAR, B.** (2018). Estructura organizacional y gestión por procesos en la eficacia laboral, Municipalidad San José de Quero. Tesis para titulación, Universidad Peruana Los Andes. Recuperado de: <https://bit.ly/3HFFzT4>.

**ZAPATA ROTUNDO, G. J.** (2011). Estilo de líder y la variable centralización en la organización: estudio teórico y empírico. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(1), 29-45. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87019755002.pdf>.

**ZAPATA ROTUNDO, G. J.** (2011). Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(4), 655-681. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022786004.pdf>.



UTEM

UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
METROPOLITANA

*del Estado de Chile*



EDICIONES UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA METROPOLITANA

VERSIÓN EN LÍNEA: ISSN 0719-3688