



GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA FORMULACIÓN DEL REGLAMENTO INSTITUCIONAL - RI DE LOS INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA

Versión 1.0

Dirección de Formación Inicial Docente

Ministerio de Educación

Julio de 2019

En el marco de la Norma Técnica para la Elaboración de Instrumentos de Gestión de las EESP, aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU, así como de las disposiciones de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) y de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), entes rectores en Modernización de la Gestión Pública y Gestión de Personal en el Estado, respectivamente.

Contenido

Siglas utilizadas.....	3
Introducción	4
Términos y Definiciones	6
1. Objetivos y Alcance	9
2. Marco Legal	10
3. Pautas Generales.....	12
4. Etapas para la Formulación del RI	16
4.1. Primera Etapa – Preparación.....	17
4.2. Segunda Etapa – Diseño de Procesos.....	20
4.2.1. Conceptos Claves para el Diseño de Procesos	20
4.2.2. Identificación de Usuarios y Productos	25
4.2.3. Identificación de Procesos.....	26
4.2.4. Caracterización de Procesos.....	28
4.2.5. Determinación de la Secuencia e Interacción de los Procesos	36
4.2.6. Aprobación y Difusión de los Documentos generados	39
4.3. Tercera Etapa – Diseño de Estructuras Organizativas.....	40
4.3.1. Conceptos claves para el Diseño de Estructuras Organizativas	40
4.3.2. Pasos sugeridos para el diseño de la estructura organizativa e identificación de funciones	66
4.3.3. Modelo de Funciones	70
4.3.4. Identificación de Interrelaciones Internas y Externas.....	75
4.3.5. Diseño de Puestos y Perfiles	76
4.4. Cuarta Etapa – Convivencia de la Comunidad Educativa	91
4.4.1. Conceptos asociados a la Convivencia de la Comunidad Educativa	92
4.4.2. Pasos para formular las reglas para la Convivencia de la Comunidad Educativa	98

Siglas utilizadas

CBC	:	Condiciones Básicas de Calidad.
DIFOID	:	Dirección de Formación Inicial Docente
DRE	:	Direcciones Regionales de Educación.
EESP	:	Escuelas de Educación Superior Pedagógica
GRE	:	Gerencias Regionales de Educación.
IESP	:	Institutos de Educación Superior Pedagógica.
IESP/EESP	:	Institutos de Educación Superior Pedagógica y Escuelas de Educación Superior Pedagógica.
LGA	:	Lineamientos Académicos Generales.
MINEDU	:	Ministerio de Educación.
MPA	:	Manual de Procesos Académicos.
MSE	:	Modelo de Servicio Educativo.
PAT	:	Plan Anual de Trabajo.
PCI	:	Proyecto Curricular Institucional.
PEI	:	Proyecto Educativo Institucional.
RI	:	Reglamento Institucional.
SIA	:	Sistema de Información Académica.

Introducción

El Proyecto Educativo Nacional al 2021 establece que el Perú busca asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral¹. Asimismo, el Perú se propone asegurar una Educación Superior de Calidad que brinde aportes efectivos al desarrollo socioeconómico y cultural del país.²

En ese marco, se viene implementando la Reforma de la Formación Inicial Docente, que comprende el fortalecimiento y evaluación de las capacidades de los docentes, la renovación de la gestión institucional y la implementación de nuevos currículos. Con la aprobación de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica y de la Carrera Pública de sus Docentes, y su Reglamento, se han establecido disposiciones que regulan la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicos y privados (en adelante IESP/EESP), a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU aprobó el Modelo de Servicio Educativo que define y organiza los componentes pedagógicos y de gestión institucional de los IESP/EESP para orientar su funcionamiento y brindar un servicio formativo de calidad para la formación de profesionales con las competencias pedagógicas que requiere el país en respuesta a las demandas de la sociedad.

Como parte de la renovación de la gestión institucional de los IESP/EESP, se aprobó la Norma Técnica “Disposiciones para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Escuelas de

¹ Objetivo 3 del Proyecto Educativa Nacional al 2021.

² Objetivo 5 del Proyecto Educativo Institucional al 2021.

Educación Superior Pedagógicas”³, la cual define los cinco instrumentos de gestión que los IESP/EESP deben elaborar: Proyecto Educativo Institucional – PEI, Proyecto Curricular Institucional – PCI, Plan Anual de Trabajo – PAT, Reglamento Institucional – RI y Manual de Procesos Académicos – MPA, y desarrolla estructuras mínimas de contenido y criterios, con la finalidad de articular la gestión institucional y pedagógica, y asegurar las condiciones de calidad en la prestación del servicio educativo.

La Dirección de Formación Inicial Docente – DIFOID, unidad orgánica de la Dirección General de Desarrollo Docente – DIGEDD del Ministerio de Educación, brinda a las Gerencias y Direcciones Regionales de Educación, y a los IESP/EESP, la **Guía Metodológica para la Formulación del Reglamento Institucional (RI)**, que contiene pautas, herramientas y ejemplos que orientan la elaboración del RI.

Cabe precisar que la Guía Metodológica para la Elaboración del Reglamento Institucional (RI) ha sido diseñada en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública⁴, los Lineamientos de Organización del Estado⁵, la Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública⁶, la Ley N° 30057 – Ley de Servicio Civil, la Guía para el Diseño de Perfiles de Puestos para las entidades públicas⁷ y otras normas emitidas por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros, así como por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR).

Las secciones que desarrolla la Guía Metodológica para la Formulación del Reglamento Institucional (RI) son las siguientes:

- Objetivos y Alcance de la Guía.
- Marco Legal que regula las orientaciones para la elaboración del RI.
- Pautas Generales para la Elaboración del RI.
- Etapas para la Elaboración del RI.

³ Aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU.

⁴ Aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

⁵ Aprobada mediante el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM y modificada mediante el Decreto Supremo N° 131-2018-PCM.

⁶ Aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

⁷ Aprobada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE.

Términos y Definiciones

Para la adecuada aplicación de la presente Guía se debe considerar las siguientes definiciones:

ATRIBUCIÓN

Facultades o potestades sobre una competencia tales como normar, planificar, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar o potestad conferida expresamente por Ley a una institución o a un órgano para tomar decisiones dentro de su competencia y en el ejercicio de sus funciones.

COMPETENCIA

Ámbito de actuación material o territorial de la institución establecido de acuerdo a un mandato constitucional y/o legal. Por ejemplo, la Educación Superior Pedagógica es un ámbito de actuación material; un ejemplo de ámbito de actuación territorial es la Provincia de Lima, distrito de Urcos.

EQUIPO DE TRABAJO

Corresponde a un grupo de servidores civiles bajo la supervisión de un servidor para la ejecución de funciones específicas al interior de una unidad de organización (unidad o área).

FUNCIÓN

Conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar a la institución y a sus unidades de organización para alcanzar sus objetivos.

FUNCIÓN ESPECÍFICA

Conjunto de acciones que deben realizar las unidades de organización, conducentes a alcanzar los objetivos de la institución y las metas de su gestión.

FUNCIÓN GENERAL

Conjunto de acciones que debe realizar la institución conducente a alcanzar los objetivos y metas de su gestión. Éstas provienen de las normas sustantivas de la institución.

FUNCIÓN SUSTANTIVA

Conjunto de acciones que desarrolla la institución para cumplir con su misión y objetivos. Estas acciones derivan de las normas sustantivas y se ejercen a través de sus unidades de línea.

FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA

Conjunto de acciones relacionadas con actividades relacionadas a planeamiento, calidad, recursos económicos y financieros, logística y abastecimiento, gestión de personas, recursos tecnológicos, atención al usuario, asesoría legal, entre otros.

JERARQUÍA

Es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo; también conocida como cadena de mando.

NIVEL ORGANIZACIONAL

Es la categoría dentro de la estructura organizativa de la institución que refleja la dependencia entre los órganos y demás niveles organizacionales, de acuerdo con sus funciones y atribuciones.

ORGANIGRAMA

Representación gráfica de la estructura organizativa de la institución en la cual se muestran las distintas unidades de organización y sus relaciones jerárquicas.

PROCESOS DE APOYO

Son los procesos que se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos misionales y estratégicos.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estrategias, objetivos y metas de la institución, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la institución.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

PROCESOS MISIONALES

Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a las funciones sustantivas de la institución. También se denominan procesos clave u operativos.

UNIDADES DE ORGANIZACIÓN

Conjunto de unidades, áreas y equipos agrupados por nivel organizacional al interior de una IESP/EESP:

Unidades de organización	Nivel organizacional
Dirección General, Consejo Asesor y según corresponda órganos resolutivos u órganos consultivos	Primer nivel
Unidades, Áreas y Secretaría Académica	Segundo nivel
Áreas Académicas y Equipos	Tercer nivel

1. Objetivos y Alcance

Objetivo General

Orientar a los Institutos de Educación Superior Pedagógica y Escuelas de Educación Superior Pedagógica (IESP/EESP), así como a las GRE y DRE en la formulación del Reglamento Institucional – RI, a través de pautas, herramientas y ejemplos.

Objetivos Específicos

- Describir la importancia y las características más relevantes que requiere tener el RI para su uso en la institución.
- Explicar las articulaciones del RI con los demás instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional y Manual de Procesos Académicos.
- Describir la secuencia ordenada para la formulación del RI, a través de etapas y pautas específicas, enfatizando en la participación de la comunidad educativa.
- Explicar los pasos para diseñar los procesos, estructura organizativa, puestos, perfiles, deberes, derechos, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos.

Alcance

El alcance de la presente guía comprende a los Institutos de Educación Superior Pedagógica y las Escuelas de Educación Superior Pedagógica a nivel nacional. Desarrolla pautas, herramientas y ejemplos para apoyar la formulación del Reglamento Institucional - RI, y con ello contribuir en la implementación de la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada “Disposiciones para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica”.⁸

⁸ La presente Guía se actualizará, en lo que resulte necesario, cuando el Diseño Curricular Básico Nacional y los Lineamientos Académicos Generales sean aprobados.

2. Marco Legal

La Guía para la Formulación del Reglamento Institucional - RI ha sido elaborada en el marco de la normativa del Sector Educación, así como de la Modernización de la Gestión Pública y Gestión de Personal en el Estado.

2.1. NORMAS DEL SECTOR EDUCACIÓN

Los IESP y EESP cuentan con un marco normativo propio del Sector Educación que establece disposiciones para el desarrollo de acciones ligadas al planeamiento:

- **Ley N° 28044**, Ley General de Educación y su Reglamento.
- **Ley N° 30512**, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- **Ley N° 27818**, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- **Ley N° 29719**, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- **Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU**, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30512.
- **Decreto Supremo N° 011-2012-ED**, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- **Decreto Supremo N° 010-2012-ED**, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- **Decreto Supremo N° 017-2012-ED**, que aprueba la Política Nacional de Educación Ambiental.
- **Resolución Suprema N° 001-2007-ED**, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú”.⁹

⁹ Cada IESP/EESP debe considerar como marco legal: el Proyecto Educativo Regional y los Proyectos Educativos Locales, según la ubicación geográfica donde brindan servicios.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

- **Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU**, Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica.
- **Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU**, aprueban la Norma Técnica denominada “Disposiciones para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica”.

2.2. NORMAS SOBRE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La Modernización de la Gestión Pública tiene un marco normativo que establece las disposiciones para que las entidades del Estado desarrollen intervenciones que mejoren su gestión institucional y brinden más y mejores servicios a los ciudadanos.

- **Ley N° 27658**, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- **Decreto Supremo N° 123-2018-PCM**, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- **Decreto Supremo N° 004-2013-PCM**, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- **Decreto Supremo N° 054-2018-PCM**, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y su modificatoria mediante el DS N° 131-2018-PCM.
- **Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°004-2019-PCM/SGP**, que aprueba los Lineamientos “Principios de actuación para la Modernización de la Gestión Pública”.
- **Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2019-PCM/SGP**, que aprueba la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.
- **Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP**, Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.

2.3. NORMAS SOBRE GESTIÓN DE PERSONAL EN EL ESTADO

- **Ley N° 30057**, Ley de Servicio Civil.
- **Decreto Supremo N° 040-2014-PCM**, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- **Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE**, que aprueba las Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.
- **Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE**, que aprueba la Guía Metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas, aplicable a los regímenes distintos a la Ley N° 30057, Ley de Servicio Civil.

3. Pautas Generales

3.1. ¿QUÉ ES EL REGLAMENTO INSTITUCIONAL - RI?

Es el instrumento de gestión organizacional que regula la organización y funcionamiento de la institución. Establece las funciones, perfiles, derechos y obligaciones, así como los estímulos y reconocimientos de estudiantes y egresados, directivos, docentes y personal administrativo que conforman la comunidad educativa. Del mismo modo, tipifica las faltas, infracciones y sanciones en concordancia con el marco normativo vigente y en consideración con los mecanismos de consulta y participación institucional. El RI se aprueba mediante Resolución Directoral.

3.2. ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DEL RI?

La estructura mínima del RI es la siguiente:

- I. Datos generales de la Institución: finalidad y naturaleza jurídica.
- II. Estructura organizativa de la EESP (unidades orgánicas y especificación de sus funciones, así como la interrelación interna y externa de éstos).

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

- III. Instancias de participación institucional (incluye: descripción de su composición y funciones).
- IV. Perfiles de puestos.
- V. Deberes y derechos de la comunidad educativa. (Incluye: responsabilidades de los usuarios sobre el reporte de información a través del SIA que administra el Minedu.)
- VI. Infracciones y sanciones.
- VII. Estímulos y reconocimientos.
- VIII. Procesos de la institución que requiera para la prestación del servicio educativo (incluir el Mapa de Procesos, objetivo y producto de cada proceso, unidad responsable, relación de articulación interna y externa).
- IX. Anexos (Organigrama).

Cada institución añade o modifica elementos de acuerdo con las necesidades y características de su realidad.

3.3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN REGLAMENTO INSTITUCIONAL?

El RI requiere contar con las siguientes características:

- **Participativo:** El RI debe ser elaborado de manera participativa por la comunidad educativa de la institución, bajo el liderazgo del Director General. Dicha participación debe ser evidenciada a través de actas, fotografías y otros medios.
- **Claro:** El RI debe utilizar términos fáciles de comprender para la comunidad educativa.
- **Concreto:** El RI debe ser preciso en la información que muestre. Es importante evitar documentos engorrosos y con abundante información. En esta línea se recomienda utilizar un informe de sustento técnico-legal para ampliar y justificar la información expuesta en el RI.
- **Motivador:** El RI debe ser un documento que incentive a los diversos actores de la comunidad educativa, a través de un contenido persuasivo que genere confianza y compromiso. En esa línea es importante analizar y desarrollar el aspecto comunicacional.

- **Flexible:** El RI debe adaptarse a los cambios según los resultados y la situación del contexto interno y externo de la institución.

3.4. ¿QUÉ CRITERIOS SE REQUIEREN PARA ELABORAR EL REGLAMENTO INSTITUCIONAL?

Según la Norma Técnica que regula la elaboración de los instrumentos de gestión de los IESP y EESP¹⁰, los criterios para la elaboración del RI son:

Criterio 1:

Establece el funcionamiento organizacional, la estructura y funciones de sus áreas, en correspondencia con la gestión institucional y pedagógica de la institución, y de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 30512.

Criterio 2:

Define los puestos y perfiles principales de la institución, en el marco de la normatividad vigente, y adicionando las particularidades que respondan al PEI y al PCI.

Criterio 3:

Define y establece los requisitos de los siguientes procesos académicos: admisión (definición, metas, modalidades, convocatoria, proceso de ejecución, sistema de calificación y publicación de resultados), matrícula (definición, situaciones específicas: traslados, licencias de estudios, reincorporación, etc.), práctica pre profesional, investigación e innovación, sistema de evaluación (naturaleza, principios, características, fases, calificaciones, créditos, subsanación, etc.), actividades académicas (cursos lectivos, etc.), certificación de estudios, grados, títulos, entre otros procesos que requiera la institución para la prestación del servicio educativo. Así como su respectivo registro en el SIA.

¹⁰ Aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Criterio 4:

El Mapa de Procesos de la institución debe representar gráficamente la secuencia e interacción de los procesos académicos de la EESP. La representación gráfica detallada mediante diagramas de flujo se realiza a través del Manual de Procesos Académicos.

3.5. ¿CÓMO SE ARTICULA EL REGLAMENTO INSTITUCIONAL CON LOS DEMÁS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN?

El RI debe estar articulado con el resto de instrumentos de gestión: PEI, PAT, PCI, y MPA. Las principales articulaciones son las siguientes:

Tabla N° 1:
Articulación del RI con los demás Instrumentos de Gestión

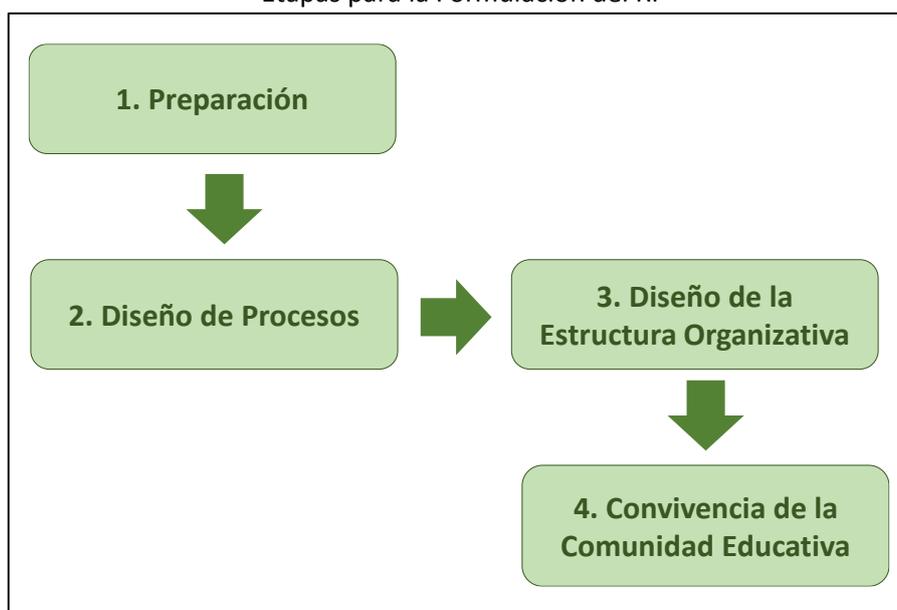
PEI	PAT	PCI	RI	MPA
Líneas Estratégicas - Las líneas estratégicas del PEI deben tener una unidad o área responsable en el RI. - Las líneas estratégicas del PEI deben ejecutarse a través de uno o más procesos.	Actividades - Las actividades anuales desarrolladas del PAT deben tener una unidad o área responsable en el RI. - Las actividades anuales desarrolladas del PAT deben formar parte de un proceso del RI.	Programas, Planes de Estudio y Evaluación de Aprendizajes - Estos elementos son ejecutados por unidades o áreas del RI. - Estos elementos son ejecutados por procesos del RI.	Estructura Organizativa (unidades, áreas y funciones)	
Propuesta de Gestión Institucional La Propuesta de Gestión orienta el diseño de la estructura organizativa y procesos.			Mapa de Procesos	Flujogramas de Procesos - Los flujogramas del MPA forman parte de los procesos del RI.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

4. Etapas para la Formulación del RI

La Guía recomienda el desarrollo de las siguientes cuatro etapas:

Gráfico N° 1:
Etapas para la Formulación del RI



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Primera Etapa – Preparación: Establece las acciones previas a la formulación del RI con la finalidad de generar las condiciones necesarias.

Segunda Etapa – Diseño de Procesos: Comprende la identificación y descripción de usuarios, productos y procesos.

Tercera Etapa – Diseño de la Estructura Organizativa: Implica la definición de las unidades de organización, funciones, interrelaciones internas y externas, instancias de participación institucional, puestos y perfiles.

Cuarta Etapa – Convivencia de la Comunidad Educativa: Se desarrollan los deberes y derechos de la comunidad educativa, así como las infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos.

4.1. Primera Etapa – Preparación

Esta etapa consiste en acciones de preparación y organización que la institución debe realizar previamente a la formulación del RI. Estas acciones requieren el liderazgo del Director General para convocar y sensibilizar a la comunidad educativa respecto al rol que corresponde a cada uno de sus miembros en la elaboración del instrumento y la importancia de contar con el RI para el funcionamiento de la institución.

Esta etapa comprende cinco pasos. Cada uno de ellos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 2:
Pasos de la Etapa de Preparación

Paso	Descripción
Paso 1: Revisar las orientaciones para la formación de RI	<ul style="list-style-type: none">El personal directivo de la institución debe revisar las orientaciones de la DIFOID-MINEDU para la formulación del RI.
Paso 2: Sensibilizar a la comunidad de la EESP	<ul style="list-style-type: none">Comunicar sobre la elaboración del RI a la comunidad educativa de la institución, promoviendo participación y compromiso en el personal directivo, docentes, personal administrativo y estudiantes.Generar confianza y compromiso en la comunidad educativa respecto a la elaboración del RI.
Paso 3: Conformar la Comisión para la Formulación del RI (CRI)¹¹	<ul style="list-style-type: none">El CRI es el equipo liderado por el Director General que asegura la calidad de actividades y resultado final respecto a la formulación del RI.El CRI se formaliza mediante Resolución Directoral y genera evidencia de sus reuniones a través de actas, fotografías u otros medios.Las funciones del CRI son:<ul style="list-style-type: none">- Conducir el proceso de elaboración del RI.- Programar y organizar cada actividad.- Sistematizar información relevante.- Socializar avances del RI.- Redactar y difundir visión final RI.

¹¹ Dependiendo de la realidad de cada IESP/EESP, se puede constituir una única Comisión para la Formulación de los Instrumentos de Gestión (PEI, PAT, PCI, RI y MPA) o una Comisión por cada uno de los Instrumentos de Gestión. En este segundo caso, las comisiones deberán coordinar sus acciones y avances para lograr instrumentos coherentes y articulados.

Paso	Descripción
Paso 4: Revisar el RI anterior	<ul style="list-style-type: none"> La CRI debe revisar el RI anterior para analizar y mejorar aspectos como su elaboración, contenido e implementación, utilizando las preguntas de análisis recomendadas en la Herramienta N° 1.
Paso 5: Elaborar el cronograma de formulación del RI	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un cronograma de actividades. Definir responsables de las actividades establecidas.

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Herramienta N° 1: Evaluación del RI anterior

ASPECTOS	PREGUNTAS
Elaboración del RI	¿El RI se encuentra vigente de acuerdo con su Resolución Directoral?
	¿Cómo se elaboró el RI? (contenidos, estrategias, metodologías utilizadas, etc.)
	¿Quiénes participaron en la elaboración del RI?
	¿Cuánto tiempo demandó la elaboración del RI?
	¿Se revisó el marco normativo vigente para elaborar el RI? En caso la respuesta sea sí, ¿el RI permite cumplir las disposiciones normativas que regulan la actuación de la institución?
	¿Se revisó el Proyecto Educativo Institucional para elaborar el RI?
	¿Cuáles son las lecciones aprendidas para elaborar el RI?
Contenido del RI	¿El RI contempla la estructura organizativa (un organigrama, unidades, áreas y especificación de sus funciones)?
	En caso la respuesta sea sí: ¿Es clara la delimitación de los ámbitos de competencia entre las unidades y áreas? ¿Se comprende con facilidad la división del trabajo? ¿Las funciones expresan con claridad el rol de las unidades y áreas?
	¿El RI describe las interrelaciones internas y externas de la institución? En caso la respuesta sea sí, ¿Cuáles son esas interrelaciones? ¿Están claramente definidas?
	¿El RI define y describe las instancias de participación institucional, incluyendo su composición y funciones?
	En caso la respuesta sea sí: ¿Es clara la delimitación de ámbitos de competencia entre las instancias de participación institucional?
	¿El RI define los puestos y describe sus perfiles?
	En caso la respuesta sea sí: ¿Los puestos y las funciones de sus perfiles han sido identificados utilizando como insumo el Mapa de Procesos, estructura organizativa y funciones? ¿Qué puestos son? ¿Son los que la institución necesita? ¿Son suficientes?
¿El RI define los deberes y derechos de la comunidad educativa?	
En caso la respuesta sea sí: ¿Se requieren modificar o adicionar deberes y derechos de la comunidad educativa? ¿Se han establecido las responsabilidades de los usuarios en lo relacionado al registro de información en el SIA?	

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

ASPECTOS	PREGUNTAS
	<p>¿El RI define las faltas, infracciones y sanciones? En caso la respuesta sea sí: ¿Se requieren modificar o adicionar las faltas, infracciones y sanciones?</p> <p>¿El RI define estímulos y reconocimientos? En caso la respuesta sea sí: ¿Se requieren modificar o adicionar estímulos y reconocimientos?</p> <p>¿El RI define los procesos de la institución para la prestación del servicio educativo (que incluya Mapa de Procesos, objetivo y producto de cada proceso, unidad responsable, relación de articulación interna y externa)? En caso la respuesta sea sí: ¿Los procesos reflejan la secuencia de actividades para prestar el servicio educativo? ¿Están claramente definidos los productos de cada proceso?</p>
Implementación del RI	<p>¿Las unidades y áreas cumplieron con sus funciones? ¿Cuáles fueron los motivos? ¿Qué medidas preventivas y correctivas se adoptaron?</p> <p>¿Se presentaron casos de duplicidad de funciones entre unidades y áreas? ¿Qué medidas preventivas y correctivas se adoptaron?</p> <p>¿La coordinación entre las unidades y áreas de la institución son fluidas? ¿Cómo se pueden mejorar?</p> <p>¿La coordinación con actores externos es fluida? ¿Cómo se pueden mejorar?</p> <p>¿Cuál ha sido el desempeño de las instancias de participación institucional? ¿Cómo se puede mejorar su funcionamiento?</p> <p>¿Cuál ha sido el desempeño de los procesos de la institución? ¿Han logrado sus objetivos y generar productos de acuerdo a las necesidades de sus usuarios? ¿Qué aspectos se requieren mejorar?</p> <p>¿Cuáles son las lecciones aprendidas respecto a la implementación del RI?</p>

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

4.2. Segunda Etapa – Diseño de Procesos

Esta etapa tiene como objetivo analizar y definir el funcionamiento interno de la institución, a través de la identificación de usuarios, productos y procesos. Los IESP/EESP deben gestionar sus procesos para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades y áreas, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la institución.

4.2.1. Conceptos Claves para el Diseño de Procesos

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

Por ejemplo, el Proceso Gestión de la Investigación e Innovación comprende un conjunto de actividades como identificar necesidades de investigación, organizar equipos de investigación, elaborar investigaciones, evaluar investigaciones, etc. Estas actividades y otras interactúan y transforman elementos de entrada (como propuestas de temas de investigación) en productos (como informes de investigación).

- **Tipos de Procesos:**

Misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la institución, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben. Por ejemplo, el Proceso de Gestión de Prácticas Pre Profesionales es un proceso misional porque genera un servicio directo a los estudiantes.

Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la institución, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad. Por ejemplo, el Proceso Gestión del Planeamiento Institucional es un proceso estratégico porque define, hace seguimiento y evalúa instrumentos como el Proyecto Educativo Institucional.

De soporte: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la institución. Por ejemplo, el Proceso Gestión del Abastecimiento es un proceso de soporte porque provee de bienes y servicios a la institución, como equipos de cómputo, libros, servicio de seguridad, servicio de limpieza, etc. Otro ejemplo: El proceso de registro de información en el SIA es un proceso de soporte que gestiona la matrícula de los estudiantes

- **Niveles de Procesos:**

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos. La desagregación de los procesos de una institución depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. Son tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0, Proceso de Nivel 1 y Proceso Nivel 2; sin perjuicio de ello las instituciones pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (procesos de nivel 3, 4,..., n).

En la presente Guía se utilizará la denominación “Proceso de Nivel N”, como se detalla a continuación:

- **Proceso de Nivel 0:** Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- **Proceso de Nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel N:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Dirección General de
Desarrollo Docente

Dirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

- **Actividad:** Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de Nivel N.
- **Tarea:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.



PERÚ

Ministerio de Educación

Viceministerio de Gestión Pedagógica

Dirección General de Desarrollo Docente

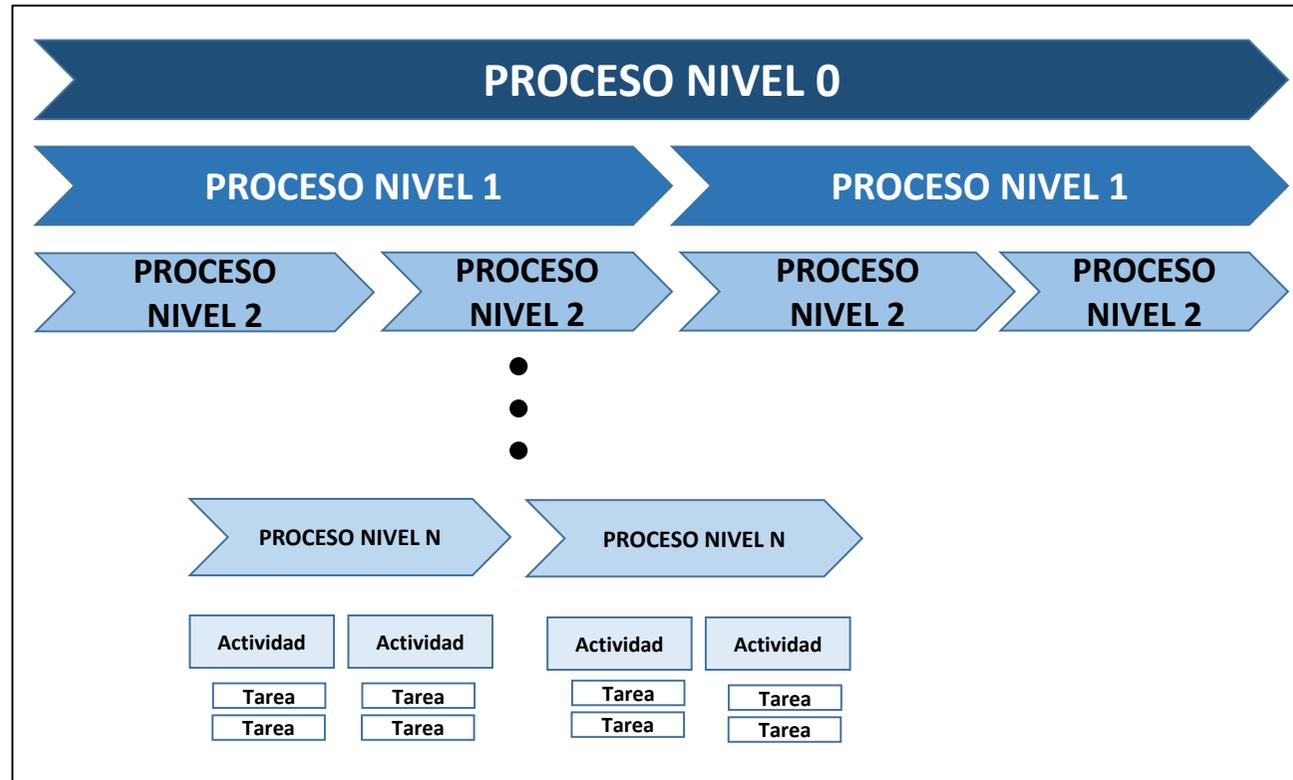
Dirección de Formación Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

Mejores peruanos Siempre

De forma gráfica la desagregación de los procesos se observa a continuación:

Gráfico N° 2:
Nivel de Procesos



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.



PERÚ

Ministerio de Educación

Viceministerio de Gestión Pedagógica

Dirección General de Desarrollo Docente

Dirección de Formación Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

Mejores peruanos Siempre

Por ejemplo:

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 3	Actividad	Tarea
Gestión de la Dirección	Gestionar las necesidades formativas	Diagnosticar demanda formativa	Sistematizar información de demanda formativa	Seleccionar fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar criterios de búsqueda. - Elaborar criterios de selección. - Identificar repositorios institucionales con información de demanda formativa.
				Organizar archivos electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar criterios de organización de carpetas. - Incluir documentos en las carpetas organizadas.
				Presentar información	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los temas en que se presentará la información. - Elaborar estadísticas con la información obtenida - Elaborar tablas y gráficos. - Enviar información a Dirección.
			Analizar información de demanda educativa		
			Elaborar perfil de demanda formativa		
		Diseñar oferta formativa			
		Desarrollar oferta formativa			
		Gestionar condiciones favorables			
		Gestionar el cambio			

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

- **Procedimiento:** Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General¹².

Por ejemplo, el Proceso Gestión de Investigación e Innovación puede contar con un procedimiento denominado Evaluar Investigaciones.

4.2.2. Identificación de Usuarios y Productos

Se identifican los usuarios y productos de la institución según lo establecido en la Ley N° 30512 y su Reglamento, el Modelo de Servicio Educativo y el Proyecto Educativo Institucional. De acuerdo al Artículo 6 de la Ley N° 30512, las EESP brindan los siguientes servicios:

- a) Formación altamente especializada teórica, con aplicación de técnicas para resolver problemas o proponer nuevas soluciones. Su ámbito de estudio y actuación es específico dentro de un área de conocimiento tecnológico, científico y de la docencia. Las EES desarrollan investigación y proyectos de innovación.
- b) Estudios de especialización, de perfeccionamiento profesional en áreas específicas y de otros programas de formación continua. Otorgan los respectivos certificados.
- c) Estudios de segunda especialidad y de profesionalización docente, según corresponda.

Asimismo, el Modelo de Servicio Educativo define usuarios y servicios de las EESP. En la siguiente tabla se efectúa una vinculación de los servicios expresados en la Ley N° 30512 y el Modelo de Servicio Educativo:

¹² De acuerdo al artículo 29 de la Ley del Procedimiento Administrativo General, se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

Tabla N° 3:
Servicios según la Ley N° 30512 y el Modelo de Servicio Educativo

Servicios Según Ley N° 30512 (Art. 6)	Servicios Educativos Según MSE	Usuarios según MSE
<ul style="list-style-type: none">Formación Inicial DocenteProfesionalización	Formación Inicial Docente	Estudiantes de EESP
	Desarrollo de Competencias	Formadores y Directivos de EESP
<ul style="list-style-type: none">EspecializaciónPerfeccionamientoFormación ContinuaSegunda Especialidad	Formación Continua	Docentes en Ejercicio y Otros Profesionales

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Es importante profundizar en el conocimiento de los usuarios y servicios de la institución, para lo cual se recomienda efectuar las siguientes preguntas:

- ¿Qué características tienen los usuarios?
- ¿Qué necesidades y expectativas tienen los usuarios?
- ¿Qué características tienen los servicios educativos que se brindan?
- ¿Los servicios educativos satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios?

4.2.3. Identificación de Procesos

Se identifican los procesos estratégicos, misionales y de soporte que se necesitan para brindar los productos de la institución. Para ello es importante partir del Esquema de Funcionamiento de la EESP, según el Modelo de Servicio Educativo aprobado, revisando cada uno de los subcomponentes y sus acciones.

En el Subcomponente Estratégico del MSE se identifican los procesos estratégicos; en el Subcomponente Misional se identifican los procesos misionales; y en el Subcomponente de Soporte se identifican los procesos de soporte.

A continuación se muestran ejemplos de identificación de procesos:

- Una acción del subcomponente misional del MSE es la Práctica Pre Profesional. Respecto a esa acción, la institución desarrolla actividades para identificar necesidades de prácticas pre profesionales, programar prácticas, identificar potenciales instituciones educativas para efectuar las prácticas, generar convenios interinstitucionales, realizar seguimiento a la ejecución de los convenios, efectuar el acompañamiento a los practicantes y efectuar la evaluación de los practicantes. Considerando ello, se ha identificado como un proceso (nivel 1) la Gestión de las Prácticas Pre Profesionales.
- Para graduarse, los estudiantes de formación inicial docente, deben presentar un trabajo de investigación y para obtener el título de licenciado en educación, deben elaborar una tesis. Se requiere aprobar líneas de investigación, en las que confluyan estudiantes y docentes formadores, se debe disponer de guías de elaboración de trabajos de investigación y tesis, se debe disponer de normas para la sustentación y aprobación de tesis. Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, se ha identificado como un proceso (nivel 1) la investigación e innovación en la formación inicial.

En esta identificación de procesos es importante tomar en consideración las interacciones para el funcionamiento sistémico de la institución. Los procesos identificados así como sus correspondientes productos son registrados en el Inventario de Procesos, cuyo formato se muestra en la Herramienta N° 2 (incluye ejemplo):

Herramienta N° 2:
Inventario de Procesos

N°	Nombre del Proceso	Producto(s) del Proceso	Tipo de Proceso	Responsable del Proceso
1	Gestión de la Práctica Pre Profesional	• Servicio de Prácticas Pre Profesionales	Misional	Unidad Académica
2	Gestión de la Investigación e Innovación	• Investigaciones • Innovaciones	Misional	Unidad de Investigación
3	Gestión del Bienestar y Empleabilidad	• Sesiones de Consejería • Atención Médica • Servicio de Bolsa de Trabajo	Misional	Unidad de Bienestar y Empleabilidad

Fuente: Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

4.2.4. Caracterización de Procesos

Consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:

- **Objetivo del Proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- **Responsable del Proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- **Elementos de Entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información). Son generados por proveedores.
- **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.
- **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.
- **Destinatario del Producto:** Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, egresados, docentes en ejercicio, etc.

- **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos¹³:
 - i. **Recursos humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
 - ii. **Instalaciones:** Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros). Ejemplo: aulas, oficinas administrativas, biblioteca, centro de cómputo, coliseo, cancha de fútbol, cancha de vóley, etc.
 - iii. **Sistemas informáticos:** sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos. El Minedu ha implementado el SIA para el apoyo a la gestión de la institución.
 - iv. **Equipos:** equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras, laptops, impresoras, escáner, entre otros.

- **Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.

- **Indicador de Desempeño**¹⁴: Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas¹⁵. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos¹⁶. Para efectos de la presente Guía, y de acuerdo a

¹³ Estos procesos, a su vez, se apoyan en proveedores externos a la institución (por ejemplo: productores, distribuidores, minoristas) que proporcionan productos y servicios necesarios como insumo para la producción de los bienes y servicios a cargo de la institución.

¹⁴ Tomado como referencia de la Guía para el Planeamiento Institucional, disponible en el siguiente link: <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/>

¹⁵ Número de unidades de medida que se espera alcanzar en un periodo de tiempo y en un ámbito geográfico, y que guarda correspondencia con las acciones realizadas por una entidad.

¹⁶ En el Capítulo 2: Definición de los Indicadores de Desempeño y Capítulo 3: Construcción de Indicadores de Desempeño de la "Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales" se ahonda con precisión en lo referido a los Indicadores de desempeño, por lo que se sugiere su revisión para su desarrollo. La Guía se encuentra disponible en el siguiente link: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/guia_seg_publicacion.pdf

su factibilidad de implementación, cada entidad institución la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos.

Luego de la identificación de los elementos precitados se procede con la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso y del Diagrama del Proceso.

En el Diagrama del Proceso se debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles¹⁷ que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos¹⁸.

Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la entidad que conlleven a tener procesos multiniveles¹⁹, será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elabore la Ficha Técnica del proceso y el Diagrama del proceso, de acuerdo a las reglas y criterios establecidos en la presente Norma Técnica. El formato de la Ficha Técnica de Proceso se detalla a continuación en la **Herramienta N° 3**, la simbología para la diagramación de procesos se detalla en la **Herramienta N° 4**, y la Ficha de Indicador de Desempeño **Herramienta N° 5** de la incluye un formato de Ficha de Indicador de Desempeño.

Herramienta N° 3: Ficha Técnica de Proceso

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	Nombre y código del proceso.
Tipo de proceso	Indicar si el proceso es misional, estratégico o de soporte.
Responsable del proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la presente Guía Metodológica).
Objetivo del proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.

¹⁷ Los roles que se incluyen en la elaboración del Diagrama del Proceso guardan equivalencia con las unidades de organización o con los puestos a cargo de la ejecución de las actividades del proceso, en lo que les compete.

¹⁸ Es facultativo de cada entidad utilizar las metodologías que considere adecuadas para la elaboración de los diagramas de sus procesos, pero se recomienda utilizar la Business Process Model and Notation – BPMN, cuyas especificaciones se podrán encontrar en los siguientes links: http://www.bpmn.de/images/BPMN2_0_Poster_ES.pdf

¹⁹ Entiéndase por proceso multinivel a aquel que incluye procesos de menor nivel de desagregación, sin que esto signifique cada uno de estos procesos de menor nivel no contengan todos los elementos que conforman un proceso de acuerdo a lo indicado en la presente Norma Técnica.

Ficha Técnica del Proceso	
Indicador de desempeño	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.
Producto	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.
Persona que recibe el producto	Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.
Procesos que comprende	Procesos que incluye (siguiente nivel de desagregación).
Elementos de entrada	Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
Proveedores	Persona, grupo de personas, organización, otro proceso, entre otros, que genera los elementos de entrada al proceso.
Controles	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto.
Recursos	
Recursos humanos	Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
Instalaciones	Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).
Sistemas informáticos	Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos. (SIA que administra el Minedu)
Equipos	Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.

Fuente: Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. SGP-PCM. 2018.²⁰

²⁰ Aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Ejemplo:

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	PM.1. Gestión Académica de la Formación Inicial Docente
Tipo de proceso	Misional
Responsable del proceso	Jefe de la Unidad Académica
Objetivo del proceso	Lograr niveles de aprendizaje en los estudiantes que generen las competencias establecidas en el perfil de egreso.
Indicador de desempeño	Nivel de aprendizaje de los estudiantes
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Sílabos de Cursos - Sesiones de Aprendizaje - Informes de Evaluación de Aprendizaje
Persona que recibe el producto	Estudiantes de la Educación Básica
Procesos que comprende	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de Sílabos de Cursos - Planificación y Ejecución de Sesiones de Aprendizaje - Evaluación de Aprendizaje
Elementos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño Curricular Básico Nacional (DCBN) - Planes de Estudio - Descripciones de Cursos
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación
Controles:	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que los sílabos cumplan con lo dispuesto en los Planes de Estudio. - Observar el nivel de participación de los estudiantes en las sesiones de aprendizaje.
Recursos	
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadores de Área Académica - Coordinadores de Área de Prácticas Pre-profesionales - Docentes Formadores - Personal Administrativo
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas - Oficinas de Docentes Formadores - Oficinas Administrativas
Sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas virtuales de aprendizaje - Herramientas de ofimática - Aplicativos de gestión académica (SIA del Minedu)
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarras - Proyectoras - Impresoras - Computadoras

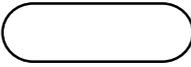
Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Herramienta N° 4:

Simbología para Diagramas de Bloques (en un Proceso Nivel 0)

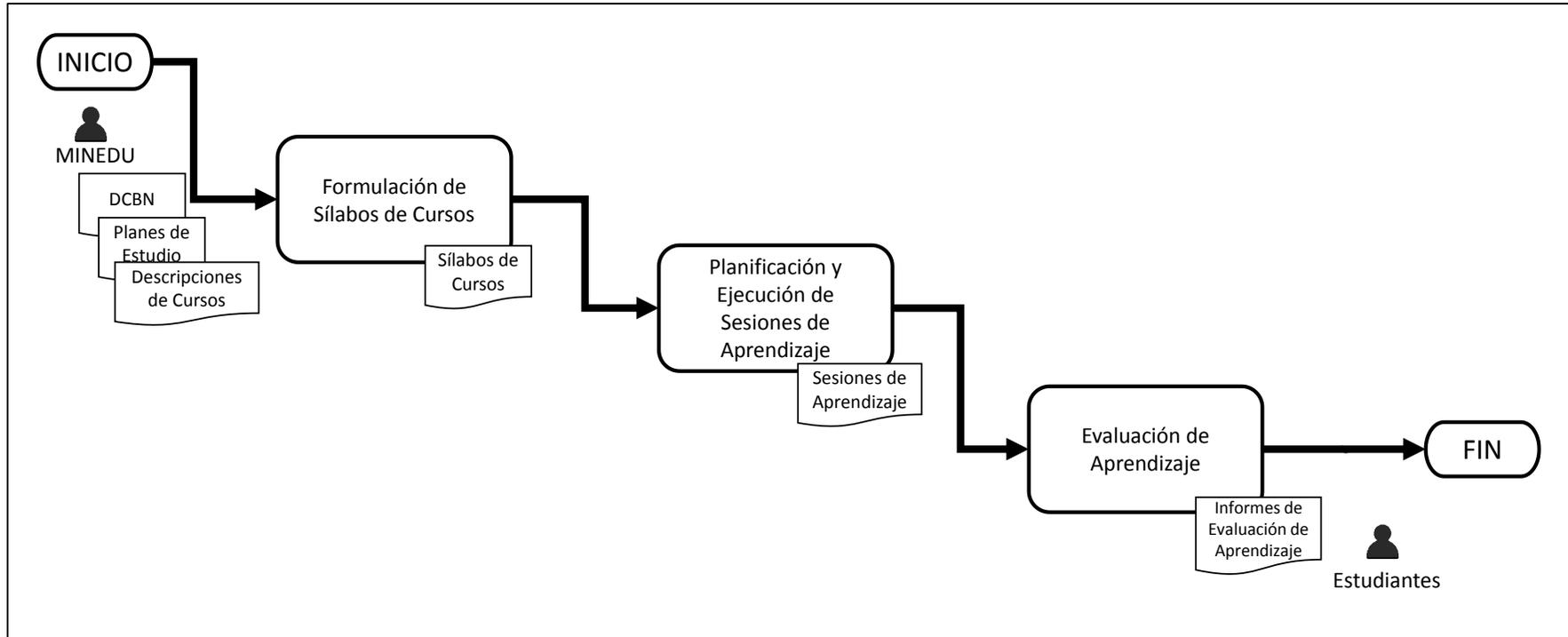
Símbolo	Significado
	Proceso
	Conector de Procesos
	Inicio o Fin
	Insumo o Producto del Proceso
	Proveedor o Destinatario

Fuente: Adecuado de la American National Standard Institute (ANSI).

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

Mejores peruanos Siempre

Ejemplo:



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Herramienta N° 5:

Ficha Técnica de Indicador de Desempeño de un Proceso.

Proceso	Nombre y código del proceso.
Objetivo	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso.
Indicador	Nombre del indicador.
Finalidad del Indicador	Descripción de la finalidad de la medición.
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador.
Unidad de Medida	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %).
Frecuencia	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual).
Oportunidad de Medida	De acuerdo a la Frecuencia, momento en el que se reporta el resultado.
Línea Base	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.
Meta	Fin hacia el que se dirigen las acciones.
Fuente de datos	Origen de la información con la que se construye el indicador.
Soporte	Sistema Informático para gestión del proceso
Responsable	Área responsable de reportar el indicador.

Fuente: Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. SGP-PCM. 2018.²¹

Ejemplo:

Proceso	PM.1. Gestión Académica de la Formación Inicial Docente
Objetivo	Lograr niveles de aprendizaje en los estudiantes que generen las competencias establecidas en el perfil de egreso.
Indicador	Nivel de Satisfacción de los Estudiantes respecto a las sesiones de aprendizaje
Finalidad del Indicador	Evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a las sesiones de aprendizaje. Este indicador permite contar con información para empezar a identificar y analizar las causas del nivel de aprendizaje obtenido.
Fórmula	A: (B/C)*100 A: Nivel de Satisfacción de los Estudiantes respecto a las sesiones de aprendizaje. B: Número de estudiantes satisfechos y muy satisfechos con las sesiones de aprendizaje. C: Número Total de Estudiantes.

²¹ Aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

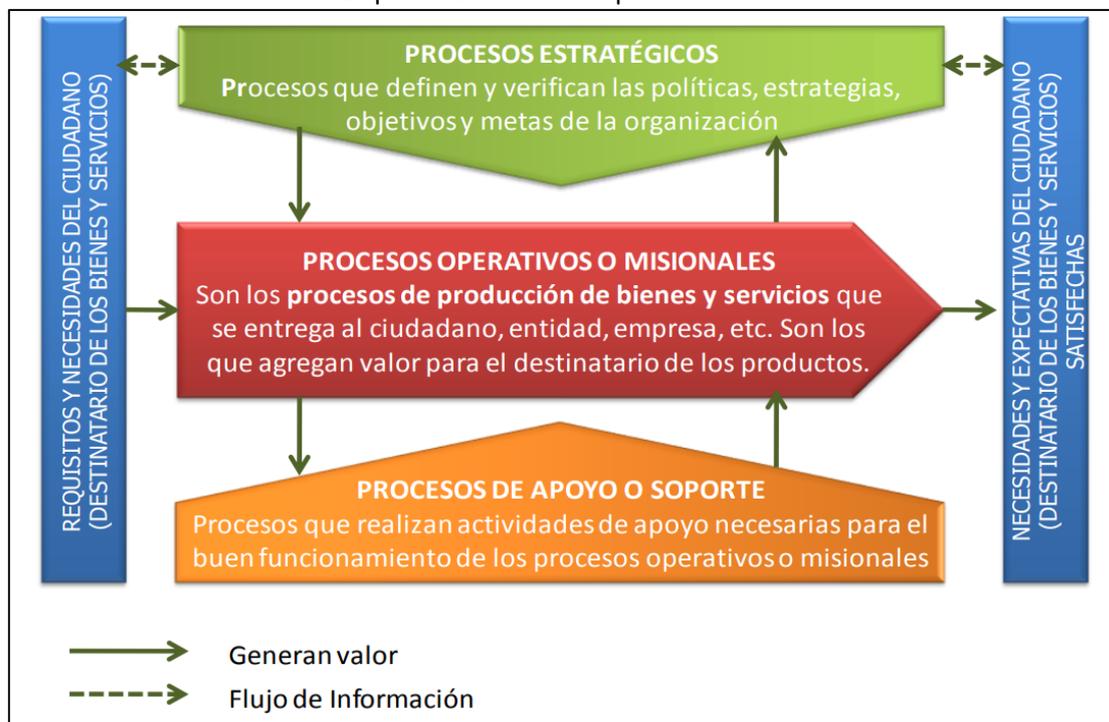
Unidad de Medida	Número de Estudiantes
Frecuencia	Anual
Oportunidad de Medida	Último trimestre del año.
Línea Base	60%
Meta	75%
Fuente de datos	Informe de Encuesta del Área de Calidad
Soporte	SIA
Responsable	Unidad Académica

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

4.2.5. Determinación de la Secuencia e Interacción de los Procesos

El siguiente paso consiste en la determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la institución, considerando los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada. Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. A esta representación gráfica se le denomina “Mapa de Procesos”. De acuerdo a la Política de Modernización de la Gestión Pública establecida por la PCM, para las instituciones públicas el esquema básico del mapa de procesos es el siguiente:

Gráfico N° 3:
Esquema Básico de Mapa de Procesos



Fuente: Secretaría de Gestión Pública - Presidencia Consejo de Ministros. 2014.

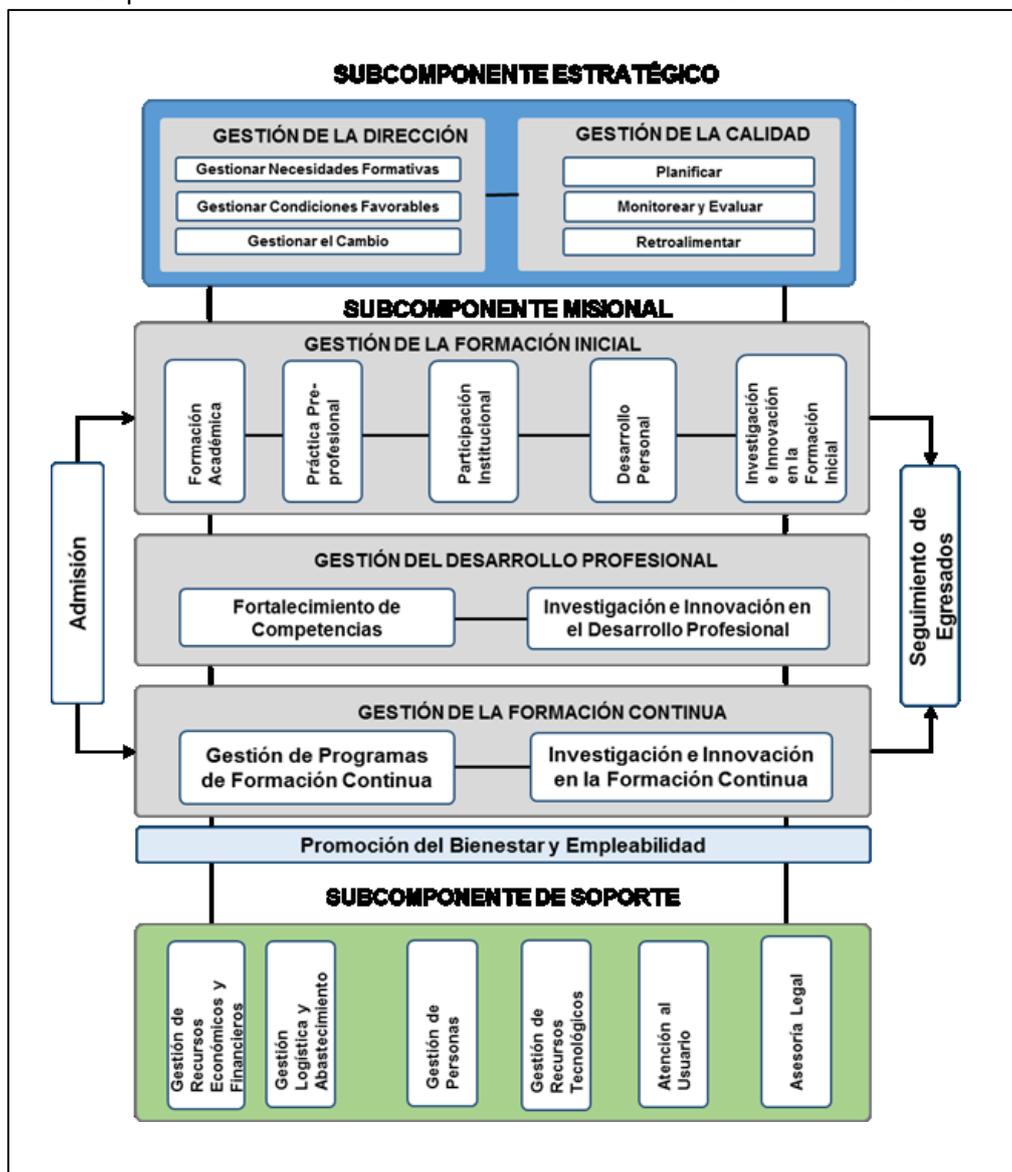
El desarrollo de este paso implica la participación de los responsables de los procesos (o por sus representantes) que cuenten con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, así como por servidores de unidades y áreas que, por la naturaleza de sus labores tengan conocimiento de los procesos de la institución. Para el caso de los IESP/EESP, el Mapa de Procesos se debe elaborar en el marco del Modelo de Servicio Educativo, cuyo esquema de funcionamiento es el siguiente:

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Gráfico N° 4:

Esquema de Funcionamiento del Modelo de Servicio Educativo de EESP



Fuente: R.M. N° 570-2018-MINEDU, que crea el MSE de EESP.

Alcance del RI y MPA en el mapeo de los procesos

Tanto el RI como el MPA desarrollan el mapeo de los procesos de los IESP/EESP. El RI lo desarrolla de forma general y el MPA de forma específica. En la siguiente tabla se muestra el alcance de cada uno de estos instrumentos:

Tabla N° 4:
Alcance del RI y MPA en el mapeo de procesos

Reglamento Institucional - RI	Manual de Procesos Académicos - MPA
<ul style="list-style-type: none">- Mapa de Procesos (Nivel 0)- Fichas Técnicas de Procesos Nivel 0.- Diagramas de Bloque de Procesos Nivel 0.- Fichas de Indicadores de Procesos Nivel 0.	<ul style="list-style-type: none">- Fichas Técnicas de Procesos Nivel 1, 2, n.- Diagramas de Bloque y de Flujo de Procesos Nivel 1, 2, n.- Fichas de Indicadores de Procesos Nivel 1, 2, n.

Fuente: DIFOID. 2019.

4.2.6. Aprobación y Difusión de los Documentos generados

Las Fichas Técnicas de los procesos y los Diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el responsable del proceso. El “Mapa de Proceso”, con la conformidad de los participantes mencionados en el paso anterior, en los procesos que les corresponda, es consolidado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada institución, quien lo revisa y da su conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Guía previa elevación al Director General para su aprobación.

Los documentos aprobados serán difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones podrán ser por medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

El diseño y descripción de los procesos es un insumo relevante para diseñar la estructura organizativa, funciones, puestos y perfiles.

4.3. Tercera Etapa – Diseño de Estructuras Organizativas

Esta etapa comprende la definición de las unidades orgánicas, funciones, interrelaciones internas y externas, instancias de participación institucional, puestos y perfiles.

4.3.1. Conceptos claves para el Diseño de Estructuras Organizativas

4.3.1.1. Principios para el Diseño de las Estructuras Organizativas

El diseño de las estructuras organizativas implica la aplicación de los siguientes principios:

- a) **Servicio a la ciudadanía.**- Las instituciones se organizan para responder mejor a las necesidades de la ciudadanía asegurando una prestación ágil, oportuna, efectiva y de calidad, para lograr resultados que impacten positivamente en el bienestar de la ciudadanía y en el desarrollo del país.
- b) **Eficacia.**- Las instituciones se organizan para asegurar el cumplimiento de políticas, estrategias, metas y resultados.
- c) **Eficiencia.**- Las instituciones adoptan formas organizativas haciendo un uso racional de los recursos públicos.
- d) **Especialidad.**- Las instituciones integran sus competencias y funciones según su afinidad y complementariedad.
- e) **Jerarquía.**- Las instituciones se organizan en un régimen jerarquizado y desconcentrado cuando corresponda, sobre la base de competencias y funciones afines.
- f) **Legalidad.**- Las competencias de las entidades deben estar plenamente justificadas y amparadas en la ley y reflejarse en sus normas de organización y funciones.

4.3.1.2. Diseño Organizacional

El diseño organizacional consiste en analizar las características de la institución para identificar un modelo de organización que más se ajuste a ésta y facilite la elaboración o modificación de su estructura organizativa.

4.3.1.3. Criterios de Diseño Organizacional

Las instituciones utilizan los siguientes criterios para realizar el diseño organizacional:

- **Servicios Educativos que brinda:** Considerar la prestación del Servicio de Formación Inicial Docente, el Servicio Educativo para Docentes Formadores y el Servicio Educativo para Docentes en Ejercicio.
- **Nivel de Demanda de Servicios Educativos:** El Nivel de la Demanda se calcula según proyecciones del Número de Estudiantes por tipo de Programa de Estudio, cursos y programas de formación continua. Este criterio determina el tamaño del IESP/EESP.
- **Nivel de Cobertura de Servicios Educativos:** El Nivel de Cobertura depende de la cantidad y tipo de Programas de Estudio ofertados. Para docentes formadores y en ejercicio aplican cursos y programas de formación continua.
- **Estrategia y Prioridades Institucionales:** Considerar lo establecido en los objetivos, líneas estratégicas y metas multianuales, propuesta de gestión institucional y propuesta pedagógica de la EESP. Contribuye a evaluar la necesidad para independizar tareas.
- **Procesos a ejecutar:** Considerar los procesos que deben ejecutar los IESP/EESP según el MSE, a un nivel de desagregación suficiente para conocer su funcionamiento y contar con mayor información para dividir el trabajo.
- **Volumen de Trabajo:** La carga administrativa o volumen de operación requeridas de forma permanente. Comprende la cantidad y tipos de productos y servicios a generar, y el tiempo de operación necesario. Por ejemplo, si la elaboración y evaluación de proyectos de investigación implican un volumen de operación alto y es permanente, se podría optar por crear una unidad en el IESP/EESP.
- **Capacidad Operativa:** La Capacidad Operativa se calcula utilizando los siguientes elementos:
 - Cantidad y Tipo de Personal con vínculo laboral (docentes, puestos de gestión pedagógica y puestos administrativos). La cantidad mínima de personal en una unidad o área es de 3 profesionales, que incluye al Jefe o Coordinador, y dos Especialistas, como mínimo.

- Número de Aulas.
 - Número de Ambientes (laboratorios, biblioteca, sala de cómputo, zona de recreación).
 - Equipamiento (número de pizarras, proyectores, etc.).
 - Mobiliario (número de carpetas).
 - Servicio Bibliotecario.
 - Tecnología para brindar servicio educativo bajo modalidad semipresencial o a distancia.
- **Nivel de Especialización de Trabajo:** Es el grado de tecnificación de los procesos o funciones a realizar. Implica la necesidad de equipos y puestos con conocimientos y competencias específicas para determinadas tareas. Un mayor nivel de especialización puede sustentar la división del trabajo a través de la creación de unidades, áreas o equipos.

Por ejemplo, si se incorpora las tecnologías de información y comunicación (TICs) en el aprendizaje, o si se implementan programas de educación a distancia, se necesitará personal especializado en la administración de plataformas virtuales de aprendizaje, ello podría implicar la creación la creación de un equipo en Área de Administración.

- **Necesidad de ejercer supervisión o control:** En caso algunas tareas o servicios se consideren relevantes para la institución y requieran un mayor grado de supervisión o control. Por ejemplo:
- Si se necesita mayor la calidad de atención a los usuarios en lo referido a trámite de documentos académicos (certificados de estudios, diplomas, títulos), se supervisará al personal a cargo de la atención y se controlará el tiempo empleado en la emisión de los documentos académicos. Ello puede implicar la creación de un equipo en la Secretaría Académica o una mayor especificación en las funciones.
 - Si se requiere verificar la calidad de la enseñanza, se supervisará periódicamente el desempeño de los docentes en el aula y se controlará el nivel de satisfacción de los estudiantes. Ello puede implicar una mayor especificación en las funciones de la Unidad Académica y del Área de Calidad.

La aplicación de los criterios precitados se efectúa en forma alternativa o concurrente, según corresponda.

4.3.1.4. Estructura Organizativa

La estructura organizativa agrupa las competencias y funciones de la institución en unidades de organización y establece las líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para el logro de sus objetivos. En el Reglamento Institucional se desarrolla la estructura organizativa de la institución y se representa en el organigrama.

4.3.1.4.1. Reglas para establecer la Estructura Organizativa

Para establecer la estructura organizativa se consideran, según corresponda, las siguientes reglas:

- a) **Distribución de competencias y funciones.** - Todas las competencias y funciones que las normas sustantivas establecen para una institución, deben ser asignadas a alguna unidad de organización de ésta.
- b) **Determinación de funciones.** - Las funciones específicas asignadas a cada unidad de organización se derivan de las funciones generales definidas para la institución. Para tal efecto las funciones se desagregan siguiendo una secuencia jerárquica según los niveles organizacionales con los que cuente la institución. La descripción funcional debe ser clara y comprensiva respecto del mandato asignado. Su aplicación no puede ser interpretada como una limitación para que las unidades de organización realicen otras funciones que contribuyan al cumplimiento del mandato asignado.
- c) **Separación de funciones.** - Las funciones sustantivas deben estar separadas de aquellas que son de administración interna. La estructura de los órganos de línea no debe incluir órganos de administración interna.
- d) **Coherencia entre asignación de competencias y rendición de cuentas.** - Una institución debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la

calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones sobre la base de criterios de medición que tiendan a ser objetivos.

e) No duplicidad. - Las instituciones no deben duplicar funciones entre sí. Las funciones similares no deben ser ejercidas por más de una unidad de organización al interior de una institución, salvo cuando es en ámbitos territoriales diferentes.

f) Racionalidad.- Solo pueden crearse unidades de organización que estén orientadas al cumplimiento de la finalidad y competencias de la institución; y respondan al dimensionamiento y a sus objetivos institucionales. Las funciones que se ejercen en cumplimiento de normas que dictan los rectores de los sistemas o normas técnicas de gestión, no obligan a la creación de unidades de organización. La necesidad de su creación se ampara en los criterios de análisis para el diseño organizacional.

g) Coordinación. - Cuando se trate de funciones de coordinación permanentes entre unidades de organización, debe especificarse dicha función en cada uno de ellos. Cuando se trate de funciones de coordinación interinstitucional permanente, debe especificarse la institución con la que se realiza.

h) Simplicidad. - Las instituciones desarrollan su estructura organizativa y asignación de funciones en forma sencilla y clara. Esta debe soportar adecuadamente los procesos evitando complejizar o generar trabas en su interior para el cumplimiento de sus fines y una mejor atención a los ciudadanos.

4.3.1.4.2. Niveles Organizacionales

Los niveles organizacionales son las categorías dentro de la estructura organizativa de la institución que reflejan la dependencia jerárquica entre sus unidades de organización. Se clasifican en:

a. Primer nivel: Órganos de Dirección General, Consejo Asesor y según corresponda órganos resolutivos u órganos consultivos.

b. Segundo nivel: Órganos de línea, órganos de administración interna y órganos desconcentrados. Los órganos de línea abarcan a:

- Unidad Académica
- Unidad de Formación Continua
- Unidad de Investigación
- Unidad de Bienestar y Empleabilidad
- Secretaría Académica
- Unidad de Filial
- Unidad Pre Educación Superior Pedagógica
- Centro de Idiomas
- Centro Educativo de Aplicación
- Otros que resulten necesarios

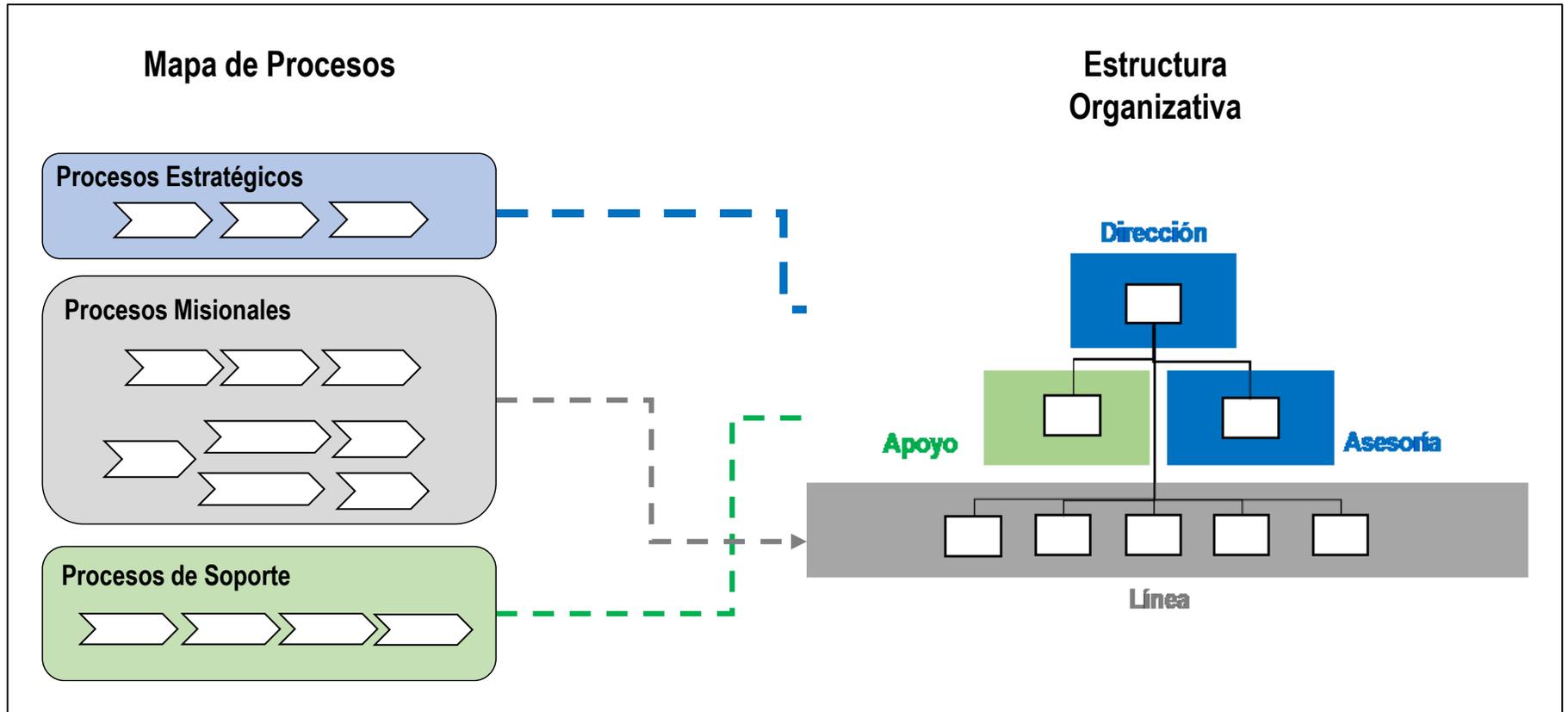
Los órganos de administración interna abarcan al Área de Calidad, Área de Administración y otros que resulten necesarios. Los órganos desconcentrados abarcan a las filiales.

c. Tercer nivel: Áreas Académicas y Equipos.

4.3.1.4.3. Vinculación del Mapa de Procesos con la Estructura Organizativa

Un proceso debe estar a cargo de una unidad o área de la institución. Los procesos estratégicos están a cargo de la Dirección General y áreas de asesoría; los procesos de soporte están a cargo de las áreas de apoyo; y los procesos misionales están a cargo de las unidades de línea. En el siguiente gráfico se aprecia dicha vinculación.

Gráfico N° 5:
Vinculación del Mapa de Procesos con la Estructura Organizativa



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

4.3.1.4.4. Tipos de Órganos

Los IESP y EESP cuentan con los siguientes tipos de órganos:

a. Órganos de la Alta Dirección

Los órganos de la Alta Dirección son responsables de dirigir la institución, supervisar y regular sus actividades, y, en general ejercer las funciones de dirección política y administrativa de la institución. Configuran el primer nivel organizacional y están integrados por la Dirección General, la cual a su vez puede constituir unidades internas como una Sub Dirección General.

Cabe precisar que los asesores de la Dirección General no constituyen un órgano o una unidad orgánica.

b. Órganos de Administración Interna

Son órganos encargados de asesorar o apoyar a la institución en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y están constituidos, respectivamente, por los órganos de asesoramiento y apoyo. La calificación del órgano de administración interna en asesoramiento o apoyo, depende de las características y estrategias que adopte la institución para el cumplimiento de sus fines.

Las funciones que se derivan de los Sistemas Administrativos recogen lo dispuesto por sus entes rectores. Las funciones enunciadas o aquellas que se ejercen en cumplimiento de las normas que dictan los rectores de dichos sistemas no obligan la creación de órganos o de unidades orgánicas.

Los órganos que ejercen estas funciones se denominan “áreas”, en caso se ejerzan a través de unidades orgánicas, estas se denominan “equipos”.

c. Órganos de Línea

Los órganos de línea ejercen funciones sustantivas en la institución y se encargan de brindar bienes y servicios. Las funciones que se ejercen en cumplimiento de las normas que dictan los rectores de los Sistemas Funcionales no obliga la creación de órganos o de unidades orgánicas.

d. Órganos Desconcentrados

Son órganos que desarrollan funciones sustantivas de uno o varios de los órganos de línea para prestar bienes o servicios, y se crean para atender necesidades no cubiertas en el territorio. Requieren de una organización desconcentrada, que se articule con los órganos de la sede central. Actúan en representación de la institución de la cual forman parte. Se denominan Unidades de Filiales.

No constituyen órganos desconcentrados las Áreas Desconcentradas a cargo de funciones administrativas tales como recepción de expedientes, solicitudes, entrega de información a la ciudadanía, y en general para actividades de similar naturaleza, las cuales forman parte de la Área encargada de la Atención al Ciudadano.

e. Otros Órganos

De acuerdo a sus funciones una institución puede tener los siguientes órganos, siempre que su Ley de creación lo faculte:

- **Órganos Resolutivos**

Son los encargados de resolver en última instancia, cualquier reclamo o controversia en las materias bajo su competencia definidas por ley. Gozan de autonomía, sus decisiones agotan la vía administrativa y se ubican en el primer nivel organizacional.

El órgano resolutivo establecida por la Ley N° 30512 es la Dirección General.

- **Órganos Consultivos**

Son los encargados de asesorar o emitir opinión sobre asuntos que solicite la Dirección General, conformados por un equipo colegiado experto en la materia o vinculado a ella. Sus miembros pueden ser designados por la propia Ley que los crea, mediante el mecanismo previsto por esta o por el Titular de la entidad. Se ubican en el primer nivel organizacional y no tienen unidades orgánicas.²² Incluye a las Comisiones Consultivas.

Ejemplo:

CONSEJO ASESOR

Finalidad:

Asesorar al Director General en materias formativas e institucionales.

Composición:

Conformado por los responsables de las unidades, áreas, el secretaría académica y el responsable de cada programa de estudios. Convoca a un representante de los estudiantes, de los docentes por programa de estudio y del personal administrativo, como mínimo una vez por semestre.

Funciones:

- Opinar sobre temas relevantes del contexto que influyan en el funcionamiento de la EESP.
- Asesorar al Director General sobre gestión pedagógica de los programas formativos
- Asesorar al Director General sobre gestión institucional.
- Proponer objetivos, estrategias y acciones para la implementación del Modelo de Servicio Educativo, haciendo seguimiento y evaluación de los resultados.

²² Salvo el Consejo Asesor, establecido en la Ley N° 30512, los Consejos Consultivo ejercen funciones ad honorem y no ejercen una línea de autoridad ni poseen dependencia jerárquica.

4.3.1.4.5. Comisiones y Comités

Comisiones (o Grupos de Trabajo)

Las Comisiones son un tipo de órgano colegiado sin personería jurídica ni administración propia, que se crean para cumplir funciones como la elaboración de propuestas normativas, instrumentos, entre otros productos específicos. Sus conclusiones carecen de efectos jurídicos sobre terceros.

Las Comisiones de naturaleza temporal se extinguen de forma automática cumplidos sus objetivos y su periodo de vigencia. En el Reglamento Institucional se describe la finalidad del comité, los actores que los conforman, así como las funciones que deben cumplir.

Ejemplo:

COMISIÓN DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Finalidad:

Elaborar y actualizar los Instrumentos de la EESP.

Composición:

Presidido por el Director General y conformada por los Jefes de las Unidades y Áreas, Secretario Académico, así como por el Jefe del Área de Calidad, que actúa como Secretario Técnica.

Funciones:

- Conducir el proceso de elaboración de los proyectos de instrumentos de gestión.
- Programar y organizar cada actividad.
- Sistematizar información relevante.
- Socializar avances de los instrumentos de gestión.
- Redactar y difundir versión final de los instrumentos de gestión.

Comités

Los comités son un tipo de órgano colegiado, sin personería jurídica ni administración propia, que se crean para tomar decisiones sobre materias específicas. Sus miembros actúan en representación del órgano a la cual representan y sus decisiones tienen efectos vinculantes para éstos, así como para terceros, de ser el caso.

Los comités se disuelven automáticamente cumplido su objeto y periodo de vigencia, de ser el caso. En el Reglamento Institucional se describe la finalidad del comité, los actores que los conforman, así como las funciones que deben cumplir.

Según el literal f) del artículo 29 de la Ley N° 30512, las EESP deben conformar un **Comité de Defensa del Estudiante** encargado de velar por el bienestar de los estudiantes para la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros. Este Comité debe depender de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad.

Otro ejemplo de Comité puede ser el Comité Técnico de Innovaciones Educativas:

Ejemplo:

COMITÉ TÉCNICO DE INNOVACIONES EDUCATIVAS

Finalidad:

Analizar la pertinencia y posibilidad de implementación de innovaciones educativas en procesos de enseñanza-aprendizaje.

Composición:

Conformado por 3 Docentes convocados por la Unidad de Investigación e Innovación.

Funciones:

- Identificar la evidencia científica disponible sobre innovaciones educativas.
- Sistematizar innovaciones educativas pertinentes y viables.
- Proponer la implementación de innovaciones educativas.

Asimismo, la institución puede promover otras formas de organización que coadyuven a la implementación del MSE, como por ejemplo las **asociaciones**.

4.3.1.4.6. Definición de Funciones

Existen dos tipos de funciones: Funciones Generales de la Institución y Funciones de las Unidades de Organización.

Funciones Generales

Las funciones generales señalan a grandes rasgos el conjunto de acciones que debe realizar la institución a fin de alcanzar sus objetivos. Para su definición se recomienda plantear las siguientes preguntas:

¿De acuerdo a la misión, cuáles serían las grandes líneas de acción que debe cumplir la institución para lograr sus objetivos, de manera consistente con las competencias de la institución y lo señalado por la normatividad vigente?

¿Cuál sería la mejor manera de afrontar esos temas y cumplir con los objetivos que se tracen alrededor de ellos? Es decir qué acciones generales deberá realizar la institución para alcanzarlos.

Cabe precisar que es necesario que la entidad tenga claramente identificada la base legal que sustenta todas y cada una de las funciones generales que serán incluidas en el Reglamento Institucional, con excepción de las relativas a los sistemas administrativos.

Funciones Específicas:

Las funciones específicas señalan el conjunto de acciones (actividades o tareas) cuyo ejercicio está reservado a un determinado nivel jerárquico (órgano o unidad orgánica). Estas acciones deben estar acorde con las funciones generales de la institución y ser conducentes a alcanzar los objetivos institucionales. Por ello, una vez definidas las funciones generales, se deberán determinar sus implicancias en distintas materias (dirección, control, asesoramiento, apoyo, etc.), así como en aspectos operativos. En ese sentido, las funciones específicas reflejan la forma en que se operativizan las funciones generales para cada órgano y unidad orgánica. Para su definición se recomienda plantear las siguientes preguntas:

De acuerdo a las funciones generales definidas, ¿Cuáles serían los temas específicos de intervención que permitirían dar cumplimiento a las mismas?

De acuerdo a la misión de la institución, sus funciones generales y las pautas normativas, ¿qué órganos o unidades orgánicas deben ser puestos en marcha para asegurar el cumplimiento de la labor de la institución, y cuáles serían sus funciones específicas?

¿Qué elementos operativos, administrativos, logísticos, materiales u otros deben existir a fin de permitir contar con las condiciones adecuadas para dar cumplimiento a las funciones generales de la entidad, y cómo éstos se traducirían en órganos, unidades orgánicas y funciones específicas en la organización?

Aspectos que se deben tener en cuenta para la definición de las funciones específicas por órganos y unidades orgánicas

Antes de definir las funciones específicas se debe considerar lo siguiente:

- Las funciones que se definen para cada uno de las unidades de organización pueden darse en cualquier nivel jerárquico de tipo estratégico, táctico u operativo, con la condición de respetar la secuencia jerárquica, es decir que las funciones de una dependencia no sobrepasen o superen a las funciones de su nivel inmediatamente superior, sino que se desplieguen a partir de éstas.
- Las funciones deberán expresarse en forma clara y precisa, iniciándose con verbos en infinitivo que refieran a actuaciones cada vez más operativas, enumerándose sólo aquellas que puedan cumplirse efectivamente y no las que se estime que podrían eventualmente llevarse a cabo.
- Cuidar que las funciones de la unidad de organización sean congruentes con las funciones que persigue el órgano del que depende, el mismo cuyas funciones deberán guardar estricta relación con las funciones generales de la institución, debiendo estar estas últimas orientadas a la consecución de la misión y objetivos de la institución.
- Las funciones asignadas a una misma unidad de organización deben ser afines, compatibles y/o complementarias.

- Cuando una función sea de coordinación entre dos unidades de organización o más, ésta deberá especificarse en los dos.

Consideraciones que se debe tener para la descripción y redacción de las funciones

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Se deberá procurar que la descripción de cada función no exceda un párrafo de tres líneas.
- Se deberá evitar el uso de adjetivos calificativos.
- Se iniciará la descripción de cada función con un verbo en infinitivo.
- Se deberá ser muy cuidadoso en la selección de los verbos que definan las funciones de los distintos niveles jerárquicos de la institución.

A continuación, la presente Guía propone, a manera de ejemplo, una lista de los verbos que podrían ser utilizados en la redacción de funciones generales y específicas, según a qué unidad de organización estén orientadas:

Tabla N° 5:

Verbos comunes por tipos de unidad de organización

Unidades de Organización	Verbos		
Dirección General	Aprobar	Fomentar	Visar
	Conducir	Formular	
	Delegar	Informar	
	Designar	Presidir	
	Dirigir	Refrendar	
	Establecer	Representar	
	Evaluar	Supervisar	
	Expedir	Suscribir	
Consejo Asesor	Absolver	Supervisar	
	Asesorar		
	Concertar		
	Emitir		
	Evaluar		
	Fomentar		
	Monitorear		
	Proponer		
Consultivo	Absolver		
	Asesorar		
	Emitir		

Unidades de Organización	Verbos		
	Proponer		
Apoyo	Abastecer	Ejecutar	Proponer
	Administrar	Elaborar	Recopilar
	Apoyar	Emitir	Registrar
	Asistir	Evaluar	Supervisar
	Cautelar	Formular	Suscribir
	Controlar	Informar	Verificar
	Coordinar	Organizar	Visar
	Desarrollar	Planificar	
	Difundir	Producir	
	Dirigir	Programar	
	Efectuar	Promover	
Asesoramiento	Absolver		
	Asesorar		
	Emitir		
	Establecer		
	Formular		
	Lograr		
	Opinar		
	Proponer		
	Sistematizar		
	Visar		
Línea	Apoyar	Disponer	
	Aprobar	Ejecutar	
	Asesorar	Emitir	
	Conducir	Establecer	
	Controlar	Evaluar	
	Coordinar	Formular	
	Desarrollar	Identificar	
	Dictar	Imponer	
	Dirigir	Participar	
	Diseñar	Planificar	

Fuente: Adecuado de la Guía para elaborar el ROF. PCM. 2007.

Es importante tener claro que la selección de verbos propuesta según los tipos de unidad de organización es indicativa, no necesariamente exclusiva. Es decir, los verbos de una categoría pueden ser usados en otra si el caso lo amerita.

Al definir una función se deberá tener cuidado de no utilizar más de un verbo que tenga el mismo significado. Para facilitar la estandarización de los términos se presenta la siguiente

tabla que comprende los verbos más usados, así como su significado en el contexto de las normas de organización y funciones del sector público.

Tabla N° 6:
Verbos sinónimos y significados

Son verbos sinónimos:	Se utilizan para funciones que implican:
Supervisar, controlar, verificar, vigilar	Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.
Velar por, garantizar	Asegurar que existen condiciones para que se cumpla algo que realiza un tercero.
Evaluar	Calificar la calidad o el cumplimiento de lo realizado por otro.
Conducir, dirigir, liderar	Estar a cargo, como responsable principal.
Planear, planificar	Hacer planes o proyectos.
Apoyar, colaborar	Ayudar a otras personas o áreas en la realización de una tarea que es responsabilidad principal de ella
Recopilar, compilar, compendiar	Juntar y organizar información y hacerse cargo de su integridad.
Promover, impulsar, fomentar	Iniciar o dar empuje a una tarea o proceso procurando su logro. No supone la ejecución directa de la actividad (supone hacer alguna actividad previa a la principal que permita que otros la lleven a cabo o dar las condiciones para que otros la lleven a cabo).
Definir	Tomar decisión sobre algo (política pública, proceso administrativo, etc.).
Formular, elaborar	Hacer o preparar proyectos, informes que serán aprobados por otro.
Coordinar, armonizar	Hacer gestiones para que los involucrados logren determinado resultado.
Concertar, acordar, convenir, concordar	Determinar o resolver por común acuerdo con otros involucrados.
Informar, comunicar	Enterar, dar noticia de algo de manera oficial.

Fuente: Adecuado del Manual para Elaborar el ROF. PCM. 2007.

La tendencia de la redacción debe ser sencilla para su fácil lectura, evitando en lo posible el uso excesivo de palabras para describir un mismo verbo. Por ejemplo:

Tabla N° 7:
Ejemplos de redacción de verbos

Dice	Puede decirse
Prestar asesoramiento	Asesorar
Brindar apoyo	Apoyar
Lograr la recopilación	Recopilar
Establecer la coordinación	Coordinar

Fuente: Adecuado del Manual para elaborar el ROF. PCM. 2007.

Cuando se emplee el uso de determinados verbos que suponen una interrelación con alguna otra unidad o entidad, deberá especificarse al momento de redactar a cuál de ellos se hace referencia. Esto otorga claridad al objetivo de la función y evita posibles malos entendidos.

A continuación algunos ejemplos:

Tabla N° 8:
Ejemplos de Funciones con Interrelaciones con otras unidades

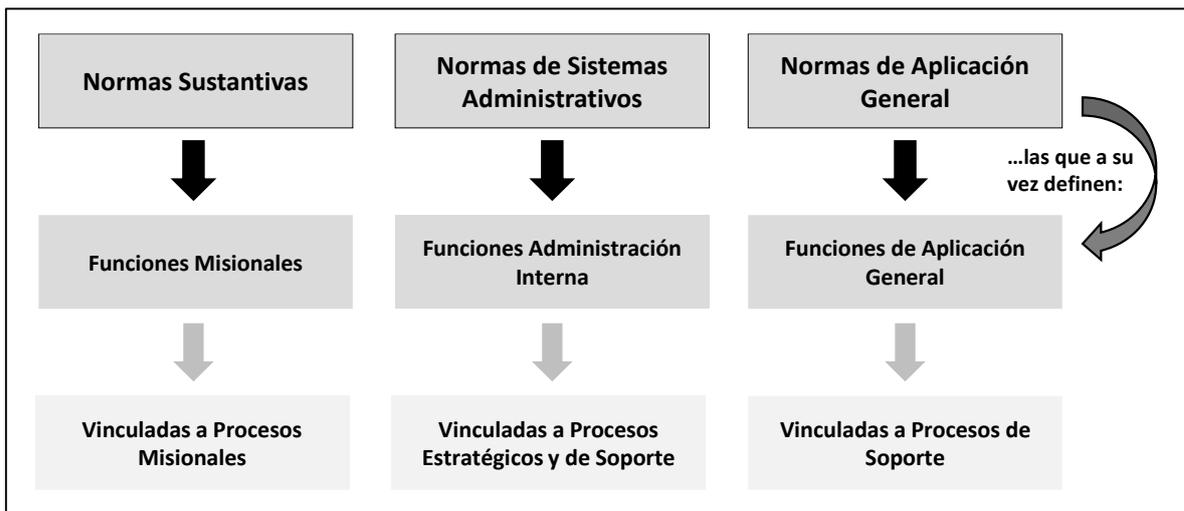
Función	Verbo usado	Pregunta	Respuesta	Redacción
Proponer objetivos, estrategias y acciones para la implementación del modelo de servicio educativo.	Proponer	¿A quién?	Al Director General	Proponer al Director General, objetivos, estrategias y acciones para la implementación del modelo de servicio educativo.
Sistematizar innovaciones educativas pertinentes y viables.	Sistematizar	¿Para quién?	Unidad de Investigación e Innovación	Sistematizar innovaciones educativas pertinentes y viables para la Unidad de Investigación e Innovación.
Proponer versión actualizada PEI.	Proponer	¿A quién?	Al Director General	Proponer versión actualizada del PEI al Director General.

Fuente: Adecuado del Manual para elaborar el ROF. PCM. 2007.

4.3.1.4.6. Disposiciones legales para la definición de la Estructura Organizativa

El conjunto de normas que regulan la actuación de los IESP/EESP se encuentran clasificadas en tres grandes grupos:

Gráfico N° 6:
Tipos de Normas que regulan la actuación de los IESP/EESP



Fuente: Manual para elaborar el ROF. PCM. 2007.

Principales Normas Sustantivas:

- **Ley N° 28044**, Ley General de Educación.
- **Ley N° 30512**, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- **Ley N° 27818**, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- **Ley N° 29719**, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- **Resolución Suprema N° 001-2007-ED**, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021.
- **Decreto Supremo N° 010-2012-ED**, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- **Decreto Supremo N° 011-2012-ED**, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044 Ley General de Educación.
- **Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU**, que crea el Modelo de Servicio Educativo para EESP.

Principales Normas de Sistemas Administrativos:²³

- **Ley N° 27867**, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- **Ley N° 30225**, Ley de Contrataciones del Estado.
- **Decreto Supremo N° 344-2018-EF**, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado.
- **Ley N° 27658**, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- **Ley N° 28411**, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- **Ley N° 28693**, Ley General de Tesorería.
- **Ley N° 20708**, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- **Ley N° 30057**, Ley de Servicio Civil.
- **Decreto Supremo N° 123-2018-PCM**, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- **Decreto Supremo N° 004-2013-PCM**, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- **Decreto Legislativo N° 1088**, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).
- **Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019-CEPLAN/PCD**, que modifica la Guía para el Planeamiento Institucional.
- **Decreto Supremo N° 040-2014-PCM**, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- **Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE**, que aprueba las Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.

Principales Normas de Aplicación General:

- **Ley N° 27444**, Ley de Procedimiento Administrativo General.
- **Ley N° 27806**, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- **Ley N° 29733**, Ley de Protección de Datos Personales.
- **Ley N° 29783**, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

²³ Las normas de los sistemas administrativos solo aplican a los IESP/EESP públicos.

- **Decreto Legislativo N° 1412**, que aprueba la Ley de Gobierno Digital.
- **Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM**, que aprueba Medidas de Ecoeficiencia para el Sector Público.

El Reglamento de la Ley General de Educación (Ley N° 28044) establece lo siguiente:

Artículo 21.- De la Política Pedagógica Nacional

La Política Pedagógica Nacional tiene por objetivo asegurar a los estudiantes el logro de los aprendizajes fundamentales a que tienen derecho. Articula de manera coherente los factores de calidad señalados en la Ley e incluye lineamientos y acciones fundamentales respecto a:

(...)

g) El diseño, organización y conducción de la formación inicial y en servicio de los docentes.

Artículo 116.- Definición y finalidad

La Educación Superior es la segunda etapa del Sistema Educativo Nacional, al que se accede al concluir la Educación Básica, y consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología, a fin de atender la demanda de la sociedad y contribuir a la sostenibilidad del país. Debe planificarse de acuerdo a la demanda de competitividad del país con sentido prospectivo. La Educación Superior es impartida en las universidades, institutos y escuelas de Educación Superior que se rigen por su respectiva ley y reglamento.

La **Ley N° 30512** establece lo siguiente, en relación a los fines, funciones y ámbitos de competencia de las IESP y EESP:

Artículo 6. Escuelas de Educación Superior (EES)

Las escuelas de Educación Superior (EES) son instituciones educativas de la segunda etapa del sistema educativo nacional, que forman personas especializadas en los campos de la docencia, la ciencia y la tecnología, con énfasis en una formación aplicada. Las EES brindan:

- a. Formación altamente especializada teórica, con aplicación de técnicas para resolver problemas o proponer nuevas soluciones. Su ámbito de estudio y actuación es específico dentro de un área de conocimiento tecnológico, científico y de la docencia. Las EES desarrollan investigación y proyectos de innovación.
- b. Estudios de especialización, de perfeccionamiento profesional en áreas específicas y de otros programas de formación continua. Otorgan los respectivos certificados.
- c. Estudios de segunda especialidad y de profesionalización docente, según corresponda.

Las EES vinculadas a la pedagogía se denominan Escuelas de Educación Superior Pedagógica (EESP) como centros especializados en la formación inicial docente. Forman, en base a la investigación y práctica pedagógica, a los futuros profesores para la educación básica y coadyuvan a su desarrollo profesional en la formación continua. Brindan programas de formación pedagógica que responden a las políticas y demandas educativas del país. Las EES otorgan grado de bachiller, y título profesional a nombre de la Nación, que es válido para estudios de posgrado.

La gestión de las EESP públicas está a cargo del Ministerio de Educación, en coordinación con los gobiernos regionales. La **Ley N° 30512** establece lo siguiente, en relación a la gestión de IESP y EESP:

Artículo 58. Gestión de las EESP

La gestión de las EESP se desarrolla de manera simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en el marco de las políticas y lineamientos del sector Educación en materia de Educación Superior, considerando las competencias establecidas por la legislación vigente.

Artículo 59. Objetivos de la gestión de las EESP

Los objetivos de gestión de las EESP son los siguientes:

- a. Fortalecer la capacidad de gestión administrativa de las EESP.
- b. Lograr que las EESP presten un servicio eficaz y eficiente, que conduzca a la excelencia educativa.
- c. Asegurar que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- d. Adecuar la oferta educativa de Educación Superior Pedagógica a las realidades de los diferentes ámbitos territoriales.

Naturaleza Organizacional de los IESP y EESP públicos

Con el DS N° 131-2018-PCM (30.12.2018) se modificó el DS N° 054-2018-PCM, que aprobó los “*Lineamientos de Organización del Estado*”, incluyendo la XII Disposición Complementaria Final:

Décimo Segunda.- Institutos y Escuelas dependientes del Sector Educación

Desde el punto de vista organizacional son órganos desconcentrados del Ministerio de Educación o del Gobierno Regional, según corresponda, sin perjuicio de las autonomías que se reconoce en la ley de la materia.

Para los Institutos de Educación Superior y Escuelas de Educación Superior su estructura y funciones se regulan conforme lo dispuesto en la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de sus docentes y su reglamento; debiendo observar además los principios y criterios establecidos en los presentes Lineamientos. (...)

Con esta modificación se reconoce a los Institutos y Escuelas dependientes del sector Educación como “órganos desconcentrados”. Para las Escuela de Educación Superior se señala que su estructura se regula según la Ley N°30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de sus docentes, y su Reglamento.

Dado que los IESP y EESP son órganos desconcentrados del Ministerio de Educación y de los Gobiernos Regionales, se recomienda coordinar la propuesta de diseño organizacional con la Unidad de Organización y Métodos y la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada del MINEDU, en el caso de los IESP y EESP de Lima Metropolitana; así como con las Gerencias encargadas de Planeamiento, las Direcciones de Gestión Pedagógica y la Gerencias Regionales de Educación o Direcciones Regionales de Educación de los Gobiernos Regionales, en el caso del resto de regiones a nivel nacional.

La Estructura Organizativa de los IESP/EESP públicos establecida por la Ley N° 30512 y su Reglamento²⁴

El **Artículo 80 del Reglamento de la Ley N° 30512** establece que para el gobierno de IESP y EESP públicos, se debe contar con una estructura organizativa, dentro del marco de lo dispuesto en la Ley N° 30512, su Reglamento y el Reglamento Institucional, la cual debe demostrar coherencia y solidez organizativa con el modelo educativo correspondiente. En las EESP, el modelo educativo contiene componentes pedagógicos y de gestión institucional, respondiendo a las normas que establece el MINEDU.

La **Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes** establece una estructura organizativa base para las EESP a través del **artículo N° 29**, como se detalla a continuación:

Artículo 29. Gobierno y organización de los IES y EES públicos Los IES y EES públicos tienen el siguiente régimen de gobierno y de organización:

a) Dirección General. Representante legal y máxima autoridad institucional. Tiene a su cargo la conducción académica y administrativa del IES y EES.

b) Consejo Asesor. Responsable de asesorar al director general en materias formativas e institucionales.

²⁴ Según el Artículo 37 de la Ley N° 30512 los IESP/EESP privados se organizan de acuerdo a lo dispuesto en sus estatutos, debiendo considerar como mínimo a un Director General como máxima autoridad y un Consejo Asesor u otro órgano que haga sus veces. El personal de los IESP/EESP privados se rige exclusivamente por el régimen laboral de la actividad privada.

c) Unidad académica. Responsable de planificar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades académicas. Está conformada por áreas académicas responsables de las actividades propias de los programas de estudios conducentes a la obtención de un título. En el caso de las EESP, está conformada, además, por áreas responsables de asegurar y supervisar el desarrollo de la práctica y la investigación. Depende de la Dirección General.

d) Unidad de investigación. Responsable de promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación en los campos de su competencia. Las EESP conforman la unidad de investigación en caso lo requiera sus necesidades institucionales.

e) Unidad de formación continua. Responsable de planificar, organizar, ejecutar, supervisar, monitorear y evaluar los programas de formación continua institucionales, segunda especialidad y profesionalización docente, según corresponda. Depende de la Dirección General.

f) Unidad de bienestar y empleabilidad. Responsable de la orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica preprofesional y profesional, emprendimiento u otros que coadyuven al tránsito de los estudiantes de la Educación Superior al empleo. Además, debe conformar un comité de defensa del estudiante encargado de velar por el bienestar de los estudiantes para la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros. Depende de la Dirección General.

g) Área de administración. Responsable de gestionar y administrar los recursos necesarios para la óptima gestión institucional. Depende de la Dirección General.

h) Área de calidad. Responsable del aseguramiento de la calidad del servicio académico y administrativo institucional. Depende de la Dirección General.

i) Secretaría académica. Responsable de organizar y administrar los servicios de registro académico y administrativo institucional. Depende de la Dirección General.

Asimismo, las EES públicas conforman unidades de posgrado cuando cuenten con el licenciamiento o acreditación respectiva según corresponda.

Los IES y EES se organizan internamente para responder a las necesidades institucionales conformando las unidades, áreas o coordinaciones necesarias, previa autorización de la entidad competente.

El **Artículo 80 del Reglamento de la Ley N° 30512** establece que la filial del IES y la EES públicos debe contar, como mínimo, con un responsable de la Unidad Académica y con los documentos académicos de los programas de estudios que se encuentran en ejecución.

Asimismo, dicho artículo señala que por necesidad del servicio educativo, el MINEDU, según corresponda, previa opinión de las DRE, autoriza a los IESP y EESP la organización interna que proponen para la conformación de unidades, áreas o coordinaciones, en atención a sus necesidades institucionales y la previsión presupuestal correspondiente.

Además, el **Artículo 81 del Reglamento de la Ley N° 30512** establece los criterios para la selección de los miembros del Consejo Asesor del IESP o la EESP públicos:

81.2. Son criterios para la selección de los representantes de los docentes por programa de estudios, estudiantes, sector empresarial o profesional y del personal administrativo, miembros del Consejo Asesor del IES y la EES públicos, los siguientes:

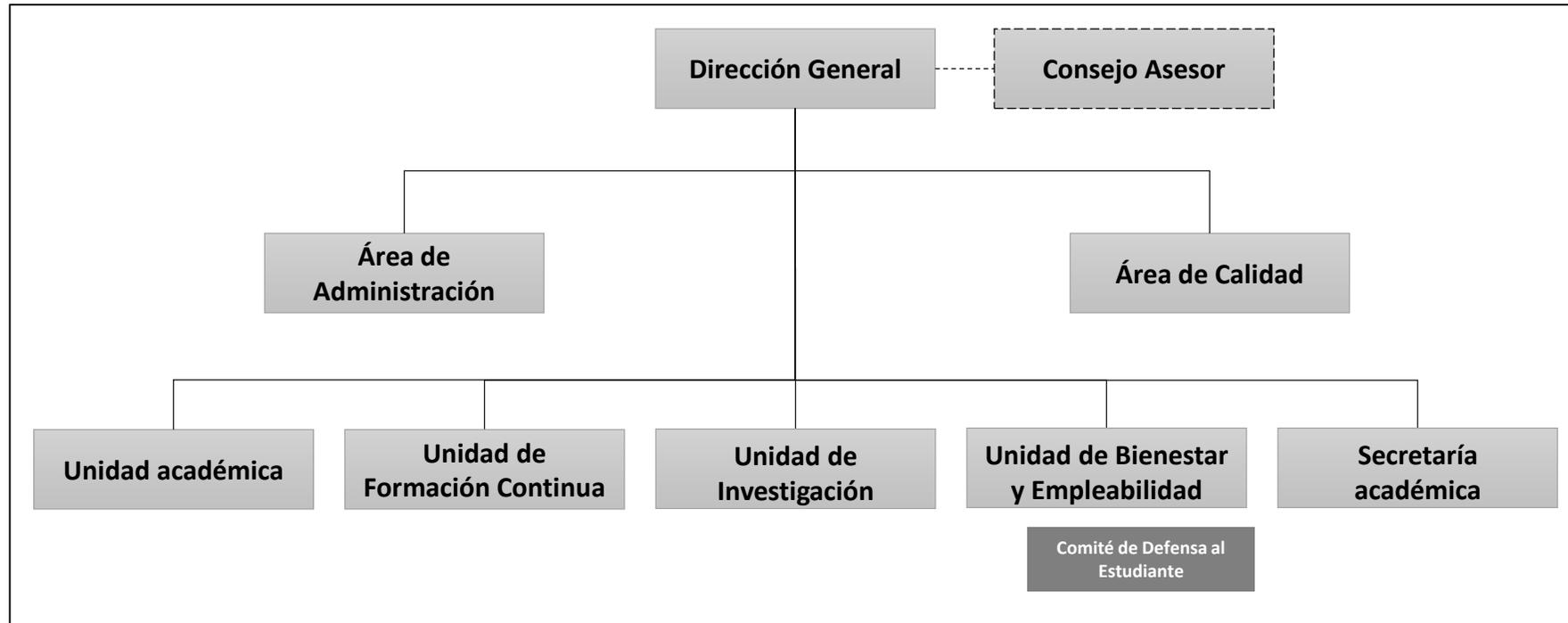
- a. Representante de los docentes: Elegido entre los docentes de la CPD por voto universal.
- b. Representante de los estudiantes: Deberá encontrarse matriculado en los dos últimos ciclos o periodos académicos, y es elegido entre los alumnos por voto universal.
- c. Representantes del sector empresarial o profesional: A propuesta del director general, vinculados con los programas que se dictan en el IES y la EES respectivo.
- d. Representante del personal administrativo: Elegido entre el personal administrativo por voto universal. Procede para el Consejo Asesor de EESP.

81.2. El Reglamento Institucional regula el procedimiento para la selección de dichos miembros.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

Según la **Ley N° 30512**, la Estructura Organizativa Básica de la EESP tiene la siguiente forma.

Gráfico N° 7:
Estructura Básica de la EESP



Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Según el **artículo 29 de la Ley N° 30512**, los IESP y EESP se organizan internamente para responder a las necesidades institucionales conformando las unidades, áreas o coordinaciones necesarias, previa autorización de la entidad competente. Considerando la **Trigésima Tercera Disposición Complementaria Final del Reglamento de la Ley N° 30512**, la implementación de la estructura organizativa precitada se efectúa de manera progresiva.

Es relevante señalar que la estructura organizativa precitada no será una Condición Básica de Calidad para el Licenciamiento, con excepción a la creación del Consejo Asesor.

4.3.2. Pasos sugeridos para el diseño de la estructura organizativa e identificación de funciones

A continuación se presenta un conjunto de pasos que tienen la finalidad de apoyar el diseño de la estructura organizativa e identificar las funciones de cada unidad y área de la institución.

4.3.2.1. Esbozo de Posibles Estructuras Organizativas

A partir de la revisión del Proyecto Educativo Institucional y el Mapa de Procesos de la institución, se puede empezar a esbozar las posibles estructuras organizativas. Para ello es relevante revisar las líneas estratégicas y los procesos de la institución, a fin de realizar una primera identificación de unidades y áreas.

Asimismo, en este paso se debe considerar los principios, criterios y reglas de diseño organizacional precitados en la sección TE.1. Conceptos Claves.

Algunas preguntas que se pueden plantear son las siguientes:

- ¿Qué unidad o área se haría responsable de la línea estratégica “X”?
- ¿Qué otras unidades o áreas contribuirían a la ejecución de la línea estratégica “X”?
- ¿Qué unidad o área se haría responsable de cada proceso?

- Considerando las interacciones entre los procesos, ¿cómo interactuarían las posibles unidades y áreas?
- ¿Qué servicios educativos brinda la institución? ¿Qué unidades se requieren para brindar esos servicios?
- ¿Cuánta demanda de estudiantes existe o se proyecta para cada servicio educativo? ¿Dicha demanda sustenta contar con una unidad para cada servicio?
- ¿Cuál es el volumen de trabajo que implica cada proceso? ¿Ello sustentaría la propuesta de unidades o áreas?
- ¿Cuál es la capacidad operativa por cada proceso? ¿Ello sustentaría la propuesta de unidades y áreas?
- ¿El nivel de especialización de trabajo de algunos procesos sustenta la proposición de unidades o áreas?
- ¿Existen tareas y servicios que se consideren relevantes y que requieran una mayor supervisión o control? En caso la respuesta sea sí ¿ello sustenta la proposición de unidades y áreas para dichas tareas y servicios?
- ¿Cómo se conformarían los posibles organigramas? ¿Estos organigramas permiten implementar la propuesta de gestión institucional?
- ¿Cómo se reportaría la información al Minedu, a través del SIA?

4.3.2.2. Identificación de funciones a partir de las líneas estratégicas

A partir de las líneas estratégicas definidas en el PEI se pueden identificar funciones. Para ello se sugiere hacer la siguiente pregunta: ¿Qué y cuántas funciones se necesitarían realizar para ejecutar la línea estratégica “X”?

Tabla N° 9:
Ejemplos de Identificación de funciones a partir de las líneas estratégicas

Líneas Estratégicas	Funciones identificadas
Desarrollo de investigaciones e innovaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP.	Establecer las líneas de investigación pertinentes con las necesidades nacionales e institucionales de la actividad docente.
Servicio de Bienestar oportuno y personalizado para estudiantes	Evaluar las actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, social y cultural de la comunidad académica institucional.
Mejora continua de la calidad	Organizar un sistema interno de aseguramiento de la calidad del servicio educativo.

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

4.3.2.3. Identificación de funciones derivadas del mandato normativo

A partir de las disposiciones normativas que rigen la actuación de los IESP y EESP se pueden identificar las funciones que se deban realizar. Para ello se sugiere hacer las siguientes preguntas: ¿Qué disposiciones normativas regulan la actuación de los IESP y EESP? ¿Qué funciones se desprenden de dichas disposiciones normativas?

Tabla N° 10:

Ejemplos de Identificación de funciones a partir de funciones derivadas del mandato normativo

Disposición Normativa	Funciones identificadas
Ley N° 30512, Art. 29. Gobierno y organización de los IES y EES públicos, literal b) Consejo Asesor	Opinar sobre temas relevantes del contexto que influyan en el funcionamiento de la EESP.
Ley N° 29719, Ley que promueve convivencia sin violencia en instituciones educativas	Conformar el comité de defensa del estudiante, encargado de velar por el bienestar de los estudiantes para la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros.
Ley N° 27444 Procedimiento Administrativo General	Organizar la atención al usuario fomentando una cultura de servicio.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

4.3.2.4. Identificación de funciones derivadas de los procesos y productos mapeados

A partir de los procesos y productos mapeados en la institución, se procede a identificar posibles funciones. Para ello se sugiere hacer las siguientes preguntas: ¿Qué procesos ejecuta la institución? ¿Qué productos generan dichos procesos? ¿Qué funciones se desprenden de los procesos y productos?

Tabla N° 11:

Ejemplos de Identificación de funciones a partir de los procesos y productos mapeados

Procesos	Productos	Funciones identificadas
Gestión de Investigaciones e Innovaciones.	Nuevo conocimiento en la práctica pedagógica difundido y utilizado.	Evaluar las líneas y trabajos de investigación, incluyendo sus recursos, procesos y resultados.
Gestión de Bienestar de Estudiantes.	Servicio de Bienestar accesible y eficaz.	Desarrollar las actividades de orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica pre-profesional y profesional.

Procesos	Productos	Funciones identificadas
Gestión de la calidad.	Satisfacción de usuarios del servicio educativo.	Organizar un sistema interno de aseguramiento de la calidad del servicio educativo.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

4.3.2.5. Identificación de Unidades y Áreas a partir de las funciones

Las funciones identificadas previamente son comparadas y consolidadas y a partir de ellas se identifican posibles unidades y áreas responsables de su ejecución. Para ello se sugiere hacer las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las funciones identificadas? ¿Cómo se relacionan las funciones identificadas? ¿Se pueden juntar las funciones identificadas? ¿Qué unidades o áreas se proponen para ejercer las funciones?

Tabla N° 12:

Ejemplos de Identificación de Unidades y Áreas a partir de las funciones

Funciones consolidadas	Unidades o áreas responsables
Evaluar las líneas y trabajos de investigación, incluyendo sus recursos, procesos y resultados.	Unidad de Investigación e Innovación
Desarrollar las actividades de orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica pre-profesional y profesional.	Unidad de Bienestar y Empleabilidad
Organizar un sistema interno de aseguramiento de la calidad del servicio educativo.	Área de Calidad

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

4.3.2.6. Establecimiento de Escenarios Organizacionales

Considerando los primeros esbozos de estructuras organizativas así como las unidades y áreas proyectadas a partir de las líneas estratégicas, disposiciones normativas y procesos, se elaboran posibles escenarios organizacionales, es decir varias opciones de estructuras organizativas.

Por cada opción de estructura organizativa, se recomienda plantear ventajas y desventajas, considerando las acciones de implementación que implicarán, tales como efectos presupuestales, capacitación de personal, contratación de personal, desvinculación laboral, etc.

4.3.3. Modelo de Funciones

A continuación se expone un modelo de funciones identificadas a partir del análisis de las disposiciones de la Ley N° 30512 y su Reglamento y el MSE, con la finalidad de que pueda ser utilizada como base y sea ampliada y adecuada a la realidad de la institución.

FUNCIONES GENERALES DE LA EESP

Las Escuelas de Educación Superior Pedagógica (EESP) son centros especializados en la formación inicial docente. Sus funciones generales son:

- a. Promover el desarrollo profesional de los formadores.
- b. Desarrollar estrategias de formación continua de los docentes.
- c. Organizar la oferta de formación pedagógica respondiendo a las políticas y demandas educativas de su ámbito jurisdiccional.
- d. Desarrollar la formación de los futuros docentes para la educación básica en base a competencias profesionales.
- e. Desarrollar investigación e innovación de la práctica pedagógica.
- f. Expedir grados de bachiller y título profesional de licenciado en Educación, a nombre de la Nación.

Como ejemplos se presentan las funciones de algunas unidades y áreas de los IESP y EESP:

DIRECCIÓN GENERAL

Representante legal y máxima autoridad institucional. Tiene a su cargo la conducción académica y administrativa del IES y EES. Sus funciones son:

- a. Representar a la EESP en los ámbitos institucionales y académicos.
- b. Planificar la oferta educativa en base al modelo de servicio educativo.
- c. Conducir la elaboración de los instrumentos de gestión²⁵, de acuerdo a lo establecido en la Norma Técnica correspondiente.

²⁵ Los instrumentos de gestión establecidos para las EESP son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Institucional y el Manual de Procesos Académicos (RVM N° 182-2019-MINEDU).

- d. Supervisar el funcionamiento de las diversas unidades y áreas de la EESSP.
- e. Informar periódicamente de los logros académicos y administrativos de la EESSP, a las autoridades, a la comunidad académica y a la sociedad.
- f. Promover la participación de la comunidad académica en el desarrollo institucional.

CONSEJO ASESOR

Responsable de asesorar al Director General en materias formativas e institucionales.

Sus funciones son:

- a. Opinar sobre temas relevantes del contexto que influyan en el funcionamiento de la EESSP.
- b. Absolver consultas del Director sobre temas institucionales.
- c. Proponer objetivos, estrategias y acciones para el mejor funcionamiento institucional.

UNIDAD ACADÉMICA

Responsable de planificar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades académicas. Está conformada por Áreas Académicas responsables de las actividades propias de los programas de estudios conducentes a la obtención de un título. En el caso de las EESSP, está conformada, además, por áreas responsables de asegurar y supervisar el desarrollo de la práctica y la investigación. Depende de la Dirección General.

Las funciones de la Unidad Académica son:

- a. Planificar la actividad académica, adecuando lo dispuesto en los diseños curriculares básicos nacionales.
- b. Organizar las actividades académicas: recursos, contenidos, metodologías, asignación de responsabilidades.
- c. Organizar las prácticas pre-profesionales de acuerdo al nivel de estudio.
- d. Supervisar el desarrollo, de acuerdo a lo programado, de las actividades académicas.
- e. Evaluar los programas formativos, incluyendo sus recursos, procesos y resultados.
- f. Gestionar el registro de información en el SIA

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Responsable de promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación en los campos de su competencia. Las EESP conforman la unidad de investigación en caso lo requiera sus necesidades institucionales. Sus funciones son:

- a. Establecer las líneas de investigación pertinentes con las necesidades nacionales e institucionales de la actividad docente.
- b. Planificar la actividad de investigación con la participación de docentes y estudiantes.
- c. Organizar el desarrollo de las actividades de investigación: recursos, líneas de investigación, metodologías, asignación de responsabilidades.
- d. Supervisar el desarrollo de las actividades de investigación.
- e. Evaluar las líneas y trabajos de investigación, incluyendo sus recursos, procesos y resultados.

UNIDAD DE FORMACIÓN CONTINUA

Responsable de planificar, organizar, ejecutar, supervisar, monitorear y evaluar los programas de formación continua institucionales, segunda especialidad y profesionalización docente, según corresponda. Depende de la Dirección General. Sus funciones son:

- a. Planificar la actividad académica de los programas de formación continua institucionales, segunda especialidad y profesionalización docente.
- b. Organizar el desarrollo de las actividades académicas: recursos, contenidos, metodologías, asignación de responsabilidades.
- c. Supervisar el desarrollo de las actividades académicas.
- d. Evaluar los programas de formación continua institucionales, segunda especialidad y profesionalización docente, incluyendo sus recursos, procesos y resultados.
- e. Gestionar el registro de información en el SIA

UNIDAD DE BIENESTAR Y EMPLEABILIDAD

Responsable de la orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica pre-profesional y profesional, emprendimiento u otros que coadyuven al tránsito de los estudiantes de la Educación Superior al empleo. Además, debe conformar un comité de defensa del estudiante encargado de velar por el bienestar de los estudiantes para la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros. Depende de la Dirección General.

Las funciones de la Unidad de Bienestar y Empleabilidad son:

- a. Planificar las actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, social y cultural de la comunidad académica institucional.
- b. Supervisar las actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, social y cultural de la comunidad académica institucional.
- c. Evaluar las actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, social y cultural de la comunidad académica institucional.
- d. Coordinar el Comité de Defensa del Estudiante, encargado de velar por el bienestar de los estudiantes para la prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros.
- e. Desarrollar las actividades de orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica preprofesional y profesional.
- f. Implementar un sistema de seguimiento a egresados que permita mantener actualizada la evolución profesional y personal de los egresados y la relación que mantiene con la institución, así como validar el perfil de egreso.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Responsable de gestionar y administrar los recursos necesarios para la óptima gestión institucional. Depende de la Dirección General. Sus funciones son:

- a. Administrar los recursos físicos destinados a las actividades académicas y administrativas, asegurando su conservación y mantenimiento, al servicio de la formación y la investigación.
- b. Administrar la selección, inducción y desarrollo del personal docente y administrativo.
- c. Ejecutar el presupuesto asignado con eficiencia y transparencia.

- d. Gestionar los recursos tecnológicos de uso académico y administrativo.
- e. Brindar asesoría legal, para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos.

ÁREA DE CALIDAD

Responsable del aseguramiento de la calidad del servicio académico y administrativo institucional. Depende de la Dirección General. Sus funciones son:

- a. Organizar un sistema interno de aseguramiento de la calidad del servicio educativo.
- b. Ejecutar planes de mejora continua de la calidad.
- c. Organizar la atención al usuario fomentando una cultura de servicio.
- d. Informar periódicamente a la comunidad académica y a la sociedad el estado de la calidad del servicio educativo ofertado.

SECRETARÍA ACADÉMICA

Responsable de organizar y administrar los servicios de registro académico y administrativo institucional. Depende de la Dirección General. Sus funciones:

- a. Administrar los registros de todos los servicios académicos, desde la admisión hasta el egreso de los estudiantes.
- b. Administrar los registros administrativos de todo el personal, relacionado con su desempeño laboral.
- c. Gestionar el registro de información en el SIA

4.3.4. Identificación de Interrelaciones Internas y Externas

Las interrelaciones son las interacciones que tiene un órgano con otros órganos de la misma institución, con otras instituciones o personas. Las interrelaciones pueden deberse a necesidades de coordinación, apoyo, cooperación, supervisión, atención de trámites o consultas, provisión de insumos, etc. Existen dos tipos de interrelaciones:

Interrelaciones Internas

Son interacciones que se efectúan entre órganos de la misma institución.

Ejemplos:

- La Unidad Académica coordina con la Secretaría Académica la cantidad de alumnos matriculados con el fin de asignar la carga académica.
- La Dirección General supervisa la implementación de planes de mejora a cargo del Área de Calidad.
- La Unidad de Investigación e Innovación coordina con el Área de Administración la disponibilidad de recursos para desarrollo de proyectos de investigación.

Interrelaciones Externas

Son interacciones que se efectúan entre los órganos de la institución con actores externos, como otras instituciones o personas.

Ejemplos:

- La Unidad Académica coordina con la Dirección Regional de Educación para disponer de ámbitos de práctica pre-profesional.
- La Unidad de Bienestar y Empleabilidad coordina con Dirección Regional de Salud, la atención de estudiantes en casos de emergencia.
- La Unidad de Investigación e Innovación solicita apoyo técnico y financiero a Organismos de Cooperación Nacional e Internacional para desarrollo de innovaciones educativas.

4.3.5. Diseño de Puestos y Perfiles

El diseño de puestos comprende la descripción y análisis de los puestos identificados y la elaboración de los perfiles de puestos. Los perfiles de puestos contienen información estructurada respecto de la ubicación de los puestos dentro de la estructura organizacional, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en cada puesto.

El diseño de puestos y sus perfiles es importante porque permite organizar el trabajo y su distribución en la institución.

Organización de los Puestos

Los puestos se organizan de la siguiente forma, según el nivel organizacional donde se encuentren:

1er Nivel de Jerarquía de Puestos	2do Nivel de Jerarquía de Puestos	3er Nivel de Jerarquía de Puestos	4to Nivel de Jerarquía de Puestos
Director General	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Unidad• Jefe de Área• Secretario Académico• Coordinador de Área de Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Área Académica• Coordinador de Práctica Pre Profesional e Investigación• Coordinador de Equipo	<ul style="list-style-type: none">• Docente Formador• Especialista• Analista• Asistente

Pasos sugeridos para elaborar los Perfiles de Puestos

Paso 1: Identificar Puestos a partir de la Estructura Organizativa

Identificar los puestos de la institución a partir de la revisión de la estructura organizativa y las funciones de cada órgano. Para ello se recomienda realizar las siguientes preguntas: ¿Qué puestos se requieren para que funcione este órgano? ¿Qué puestos se requieren para ejecutar esta función?

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Herramienta N° 6:

Identificación de Puestos a partir de la Estructura Organizativa

Órgano	Unidad Académica	Puestos identificados	Principales características del perfil del puesto (profesión, experiencia laboral, cursos, etc.)
Funciones	Planificar la actividad académica, adecuando lo dispuesto en los diseños curriculares básicos nacionales. Supervisar el desarrollo, de acuerdo a lo programado, de las actividades académicas Evaluar los programas formativos, incluyendo sus recursos, procesos y resultados.	Jefe de Unidad Académica	Profesor de la CPD con grado de Maestro en Educación o Gestión Educativa No menos de cinco años de experiencia comprobada en gestión de unidades o programas académicos (o equivalente)
	Organizar las actividades académicas: recursos, contenidos, metodologías, asignación de responsabilidades.	Coordinadores de Áreas Académicas	Profesor de la CPD con grado de Maestro en Educación o Gestión Educativa No menos de tres años de experiencia comprobada en gestión de programas académicos (o equivalente)
	Organizar las prácticas pre-profesionales de acuerdo al nivel de estudio.	Coordinador del Área de Prácticas Pre-profesionales	Profesor de la CPD con grado de Maestro en Educación o Gestión Educativa No menos de tres años de experiencia comprobada en gestión de programas académicos (o equivalente)

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Paso 2: Identificar Puestos a partir de los Procesos

Identificar los puestos de la institución a partir de la revisión de los procesos y los productos de la institución. Para ello se recomienda realizar las siguientes preguntas: ¿Qué puestos se requieren para que funcione este proceso? ¿Qué puestos se requieren para generar este producto?

Herramienta N° 7:

Identificación de Puestos a partir de los Procesos

Proceso	Producto	Puestos identificados	Principales características del perfil del puesto (profesión, experiencia laboral, cursos, etc.)
Gestión de Investigaciones e Innovaciones	Nuevo conocimiento en la práctica pedagógica difundido y utilizado.	Jefe Unidad de Investigación e Innovación	Profesor de la CPD con Registro de Investigador en CONCYTEC. No menos de cinco años de experiencia comprobada en gestión de programas o líneas de investigación.
Gestión de Bienestar de Estudiantes	Servicio de Bienestar accesible y eficaz	Especialista en Tutoría, Consejería, Prevención y atención de casos de acoso, discriminación, entre otros.	Psicólogo con Título Profesional registrado en SUNEDU. No menos de tres años de experiencia comprobada en acciones de bienestar y/o tutoría.
Gestión de la calidad	Satisfacción de usuarios del servicio educativo	Especialista en Modernización y Calidad	Profesor de la CPD con capacitación en Gestión Educativa. No menos de tres años de experiencia comprobada en gestión de calidad de instituciones o programas educativos.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Paso 3: Consolidar puestos identificados

Se revisan y comparan los puestos identificados a partir de las funciones y de los procesos, y se consolida una lista de puestos identificados.

Paso 4: Elaborar perfiles de los puestos

El perfil del puesto se elabora a través del siguiente formato establecido por SERVIR:

Herramienta N° 8:
Formato de Perfil de Puesto (parte 1 de 3)

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
1.1. Unidad de Organización:	_____
1.2. Denominación del Puesto:	_____
1.3. Nombre del Puesto:	_____
1.4. Dependencia Jerárquica Lineal:	_____
1.5. Dependencia Funcional:	_____
1.6. Puestos a su cargo:	_____
2. MISIÓN DEL PUESTO	

3. FUNCIONES DEL PUESTO	
1	_____
2	_____
n	_____
4. COORDINACIONES PRINCIPALES	
4.1. Coordinaciones Internas	

4.2. Coordinaciones Externas	

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”



Herramienta N° 8:
Formato de Perfil de Puesto (parte 2 de 3)

5. FORMACIÓN ACADÉMICA

5.1. Nivel educativo

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario / Superior Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

Profesión:

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Denominación:
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Segunda Especialidad:	
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Denominación:
<input type="checkbox"/> Título	
Postgrado:	
<input type="checkbox"/> Maestría	Denominación:
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	Denominación:
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

5.3. ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

5.4. ¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

6. CONOCIMIENTOS

6.1. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

6.2. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

6.3. Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio				Sustentado		IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	SI	NO		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word, Open Office, Write, etc.)							Inglés				
Hojas de cálculo (Excel, OpenCalc, etc.)							(Otros)				
Programa de presentaciones (Power Point, Prezi, etc.)							Observaciones:				
(Otros)											

Herramienta N° 8: Formato de Perfil de Puesto (parte 3 de 3)

7. EXPERIENCIA													
7.1. Experiencia general													
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral ; ya sea en el sector público o privado.													
<input type="text"/>													
7.2. Experiencia específica													
7.2.1. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:													
<input type="text"/>													
7.2.2. En base a la experiencia requerida para el puesto (7.2.1.), señale el tiempo requerido en el sector público :													
<input type="text"/>													
7.2.3. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:													
<input type="checkbox"/>	Practicante profesional	<input type="checkbox"/>	Auxiliar o Asistente	<input type="checkbox"/>	Analista	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	Responsable	<input type="checkbox"/>	Jefe / Coordinador de Unidad de Organización	<input type="checkbox"/>	Director General
Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.													
<input type="text"/>													
HABILIDADES O COMPETENCIAS													
<input type="text"/>													

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

6.4.1. Desarrollar las funciones de los puestos

Se sugiere que las funciones de los puestos tengan las siguientes características:

- Concretas y claras.
- Permiten delimitar responsabilidades y actuaciones.
- Mensurables.
- No emplean demasiadas palabras técnicas.
- Se enfocan en el puesto y no en la persona.
- Los verbos usados reflejan conducta observable.
- No utilizan adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares)

Para uniformizar la secuencia de la información contenida en la descripción de las funciones, se establece el siguiente esquema de redacción:

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
 “Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Herramienta N° 9:

Esquema de Redacción para Verbos de Funciones de Puestos

Verbos	Objeto	Resultado
Indica la acción a desarrollar	Indica sobre qué afectará el verbo o la acción	Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función
Redactar el verbo en modo infinitivo (ar, er, ir) Ejemplo: Planificar, atender, asistir, evaluar, otros.	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.	Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros.

Fuente: Guía Metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas. 2017.²⁶

Ejemplos:

Verbo	Objeto	Resultado	Redacción
Planificar	Actividad académica	Adecuando lo dispuesto en los diseños curriculares básicos nacionales.	Planificar la actividad académica, adecuando lo dispuesto en los diseños curriculares básicos nacionales.
Organizar	Actividades académicas	Recursos, contenidos, metodologías, asignación de responsabilidades.	Organizar las actividades académicas: recursos, contenidos, metodologías, asignación de responsabilidades.
Organizar	Prácticas pre-profesionales	De acuerdo al nivel de estudio.	Organizar las prácticas pre-profesionales de acuerdo al nivel de estudio

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

²⁶ Aprobado mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE.

6.4.2. Desarrollar la misión del puesto

En base a las principales funciones se redacta la misión del puesto, considerando que es una frase que engloba y da sentido a la razón de ser del puesto. Se sugiere que la misión del puesto tenga la siguiente característica:

- Concreto y entendible.
- No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares).

Para uniformizar la secuencia de la información contenida en la descripción de las misiones, se establece el siguiente esquema de redacción:

Herramienta N° 10:

Esquema de Redacción de Misión del Puesto

Verbo	Objeto	Marco General de Actuación	Resultado
¿Qué se hace? Indica la acción a desarrollar	¿Qué o a quiénes impacta su labor? Indica sobre qué afectará el verbo o la acción.	¿Bajo qué norma se rige? Indica el marco general de actuación del puesto.	¿Para qué se realiza? Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función
Redactar el verbo en modo infinitivo (ar, er, ir) (Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.	Planes, procedimientos, procesos, entre otros.	Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros.

Fuente: Manual para Elaborar el ROF. SGP-PCM. 2007.

Ejemplo: Puesto Jefe de Unidad Académica.

Verbo	Objeto	Marco general de actuación	Resultado
Conducir	Programas de Formación inicial docente	Modelo de Servicio Educativo Lineamientos Académicos Generales	Aprendizaje de Estudiantes en cumplimiento de las competencias exigidas en el perfil de egreso.
Conducir programas de formación inicial docente para lograr aprendizajes que permitan cumplir las competencias exigidas en el perfil de egreso.			

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Ejemplo: Puesto Especialista Legal

Verbo	Objeto	Marco general de actuación	Resultado
Asesorar	Director General Asuntos jurídico-legales	Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General	Documentos normativos y administrativos, cumplen lo dispuesto por el ordenamiento legal vigente para el sector público
Asesorar al Director General en asuntos jurídico-legales, en base a la Ley del Procedimiento Administrativo General, para que documentos normativos y administrativos, cumplan lo dispuesto por el ordenamiento legal vigente para el sector público.			

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

6.4.3. Descripción de las coordinaciones principales

En esta sección se busca conocer las coordinaciones principales que se tendrán que establecer con los órganos y unidades orgánicas internas o entidades externas para el desarrollo de las funciones del puesto y cumplimiento de su misión.

- **Coordinaciones internas:** Indicar los órganos y/o unidades orgánicas en la institución, con quienes frecuentemente interactúa el puesto, para el cumplimiento de sus funciones y su misión (en el caso de coordinar con un nivel jerárquico superior, debe hacerse previo conocimiento del jefe inmediato).
- **Coordinaciones externas:** Indicar las principales entidades externas, especificando el área, con quienes frecuentemente establece coordinaciones para cumplir sus funciones. También indicar si se coordina con instituciones privadas.

Ejemplos:

Puesto	Coordinaciones Internas	Coordinaciones Externas
Jefe de Unidad de Investigación e Innovación	Con Jefe de Unidad Académica para aprobar líneas de investigación con fines de obtención de grados y títulos.	Con Secretaría Ejecutiva de Sociedad de Investigación Educativa Peruana para analizar posibilidad de trabajo conjunto.
Coordinador de Área Académica	Con Jefe de Unidad Académica para rendir cuentas sobre marcha de servicio educativo.	Con Directores Regionales de Educación para optimizar oferta educativa.
Coordinador de Área de Prácticas Pre-profesionales	Con Coordinador de Área Académica para la programación de prácticas pre-profesionales.	Con Directores de Instituciones Educativas para disponibilidad de ámbitos de práctica pre-profesional.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

6.4.4. Establecer los requisitos del puesto

Establecer los requisitos de formación académica, certificaciones, conocimientos, experiencia, nacionalidad y habilidades o competencias requeridas para el puesto. Los requisitos deben responder a la especialización y necesidades funcionales de puesto.

- **Requisitos de Formación Académica**

La formación académica está referida a los estudios formales requeridos para un determinado puesto. Para establecer estos requisitos, es necesario revisar la misión y las funciones principales del puesto. Con esta base, se establecen los siguientes requisitos:

Nivel educativo: Indicar el nivel educativo mínimo necesario para ocupar el puesto; esto es: educación básica (primaria o secundaria), estudios técnicos (no universitarios) a nivel básico (1 a 2 años) o superior (3 a 4 años), estudios universitarios; asimismo indique si se requiere estudios completos. Considerar que los títulos de profesor y de artista profesional, tienen el mismo rango que el título universitario, para efectos laborales. En caso de requerirse nivel técnico o universitario, se podrán marcar ambos casilleros.

Grados(s), situación(es) académica(s) y estudios requeridos: Considere la condición académica mínima requerida a la o el ocupante del puesto; esto es: egresado o bachiller o titulado en alguna carrera técnica o profesional, o egresado o título de segunda especialidad. Asimismo indique si se requiere estudios de maestría y/o doctorado en alguna especialidad; considerando para ello la condición de egresado o titulado con los grados correspondientes.

Colegiatura: Indique si el puesto requiere que la o el profesional se encuentre registrado en el colegio profesional que le corresponde, esto es la colegiatura. Este requisito debe guardar coherencia con las funciones que la o el ocupante del puesto ejecutará. Cuando las funciones del puesto pueden ser desempeñadas por profesionales de distintas especialidades, no será requisito la colegiatura.

Habilitación profesional²⁷: Indique si la o el profesional requiere la habilitación del Colegio Profesional respectivo, en coherencia con las funciones que la o el ocupante del puesto ejecutará.

²⁷ Se puede revisar: Informe Técnico N° 585-2013-SERVIR/GPGSS del 14 de agosto de 2013. Asunto: Habilitación y colegiatura en el sector público. (www.servir.gob.pe)

El empleo de "afines" se limita a determinadas situaciones que son propias a las funciones y ubicación del puesto en la estructura organizacional y/o a las condiciones del mercado académico. En términos generales "afines" en la formación académica, debe entenderse de manera limitada a carreras profesionales similares por los fines que persiguen y/o procesos que abordan y/o materias desarrolladas, siempre que se guarde relación directa con las funciones del puesto.

- **Requisitos de certificaciones para el puesto**

Este campo hace referencia a requisitos obligatorios para desempeñarse en determinados puestos, y se establecen por disposiciones normativas.

- **Requisitos de conocimientos**

Los conocimientos que se describan deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que dé cuenta de que el candidato cuenta con ellos. Es importante asegurar la idoneidad durante los procesos de selección de personal. Para el desarrollo de esta sección, se debe tener en cuenta que dichos requisitos de conocimiento deben estar alineados a la misión y las funciones principales del puesto.

Los requisitos de conocimientos se estructuran de la siguiente manera:

- **Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:** Identifique los conocimientos técnicos específicos para el puesto, sea en temas relacionados a la Educación Superior Pedagógica en el marco de la Ley N° 30512, administración pública o los Sistemas Administrativos establecidos en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y otras normas. Estos conocimientos no necesitan documentación sustentatoria toda vez que su validación deberá realizarse en las etapas de evaluación durante el proceso de selección.
- **Cursos y/o Programas de Especialización:** Establezca los cursos, programas de especialización o diplomados, que se requieren para ocupar el puesto; los mismos que deben contar con el sustento documentario respectivo. La institución podrá señalar si los Cursos y/o Programas de Especialización requeridos deben tener un máximo de antigüedad, atendiendo a criterios de actualización normativa, modernización tecnológica, entre otros. En ningún caso podrá restringir los cursos

y/o programas de especialización desarrollados en un periodo igual o menor de tres (03) años.

Los cursos deben ser en materias específicas afines a las funciones principales del puesto, y cada acción de capacitación de no menos de 12 horas de duración. Las horas son acumulativas. Se deben acreditar mediante un certificado, constancia u otro medio probatorio. Esto incluye cualquier modalidad de capacitación: cursos o talleres. Se podrán considerar acciones de capacitación desde 8 horas, si son organizadas por un ente rector, en el marco de sus atribuciones normativas.

Los Programas de Especialización o Diplomados (en el marco de la Ley Universitaria) son programas de formación orientados a desarrollar determinadas habilidades y/o competencias en el campo profesional y laboral, con no menos de 90 horas. Deben acreditarse mediante un certificado u otro medio probatorio que de cuenta de la aprobación del mismo. Los programas de especialización pueden ser desde 80 horas, si son organizados por disposición de un ente rector, en el marco de sus atribuciones normativas.

Conocimientos Ofimáticos: Establezca el nivel de dominio de procesadores de texto (Word, Open Office Write, etc.), de hojas de cálculo (Excel, Open Calc, etc.) y programas de presentaciones (Power Point, Prezi, etc.); así como otros paquetes ofimáticos que pudieran ser necesarios para el puesto. Estos conocimientos no necesitan documentación sustentatoria, toda vez que su validación podrá realizarse en la etapa de evaluación del proceso de selección. En caso se requiera conocimientos en paquetes y/o programas informáticos fuera de la ofimática deberán consignarse en la parte de "Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos".

Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos: Establezca si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto; asimismo mencionar el nivel de dominio. Puede presentarse el caso de que para un mismo puesto se requiera distintos idiomas entre una o más posiciones del puesto, considerando las condiciones de alguna de las posiciones.

Estos conocimientos no necesitan documentación sustentatoria toda vez que su validación podrá realizarse en la etapa de evaluación del proceso de selección. Tanto para los Conocimientos Ofimáticos, como para Idiomas y/o Dialectos ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática e Idiomas y/o dialectos, como medio de apoyo para identificar los conocimientos requeridos. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de los referidos conocimientos. En caso la institución tuviera una tabla de mayor contenido, podrá utilizarla, siempre que sea un documento de referencia institucional.

- **Requisitos de experiencia:** Analice la misión y funciones principales del puesto para establecer los requisitos de experiencia general y específica para ocupar dicho puesto:
 - **Experiencia general:** Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que se necesita, ya sea en el sector público y/o privado, considerando:
 - Para aquellos puestos donde se requiere formación técnica o universitaria, el tiempo de experiencia se contará desde el momento de egreso de la formación correspondiente, lo que incluye también las prácticas profesionales.
 - Para los casos donde no se requiere formación técnica y/o profesional (sólo primaria o secundaria), se contará cualquier experiencia laboral.
 - **Experiencia específica:** Indique la experiencia que se exige para un puesto, asociada a tres (03) elementos: la función y/o materia del puesto, si debe o no estar asociada al sector público y si se requiere algún nivel específico del puesto. La experiencia específica forma parte de experiencia general, por lo que no debe ser mayor a esta. Los campos a requerir en la experiencia específica son:
 - a. Indique el tiempo de experiencia específica requerida para el puesto; ya sea la experiencia en un puesto similar y/o en puestos con funciones equivalentes. Cabe indicar que la experiencia en funciones equivalentes son aquellas que son equiparables en las funciones que se desarrollan en el

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

puesto; sean por similitud de la función y/o materia del puesto, responsabilidad en personal, entre otros aspectos equivalentes.

- b. En base a la parte A. sobre experiencia en el puesto, indique si parte de esa experiencia es necesaria que se haya desarrollado en el sector público, y cuánto tiempo.
- c. Señale únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el puesto; sea como Practicante Profesional, Asistente, Analista, Especialista/Coordinador, Ejecutivo/Experto, Directivo. Cuando el puesto no requiere un nivel mínimo de carrera, ya sea en el sector público y/o privado, deberá dejarse en blanco.

En el cuadro de otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia podrá registrar algún requisito complementario para desempeñarse en el puesto.

- **Requisitos de habilidades o competencias**

Para la definición de las habilidades del puesto debe realizar las siguientes actividades:

- a. Utilice las Competencias definidas en el Perfil del Docente Formador establecidos por el MINEDU, para el puesto de Docente Formador.
- b. Utilice el Diccionario de Habilidades Sugeridas por SERVIR (Anexo N° 1) como medio de consulta para identificar las habilidades principales que se requieren para los puestos. Cabe señalar que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de habilidades.
- c. Analice las funciones principales y la misión del puesto. Luego pregúntese ¿Qué habilidades son requeridas para realizar eficientemente las funciones principales?
- d. Establezca las tres (03) o cuatro (4) habilidades principales para el puesto.

6.4.5. Revisar la pertinencia y coherencia del perfil de puesto

El perfil de puesto se caracteriza por su coherencia, de modo que la información que consigna debe tener una relación lógica y consecuente. Se deberá revisar la información

obtenida durante la elaboración del perfil del puesto, dando cumplimiento de manera concurrente a lo siguiente:

- a. Los requisitos consignados en el perfil del puesto (formación académica, certificaciones, conocimientos, experiencia y habilidades) deben ser los pertinentes para cubrir las exigencias de las funciones del puesto.
- b. Los requisitos consignados en el perfil (formación académica y experiencia) deben ser los suficientes para el adecuado desempeño de las funciones del puesto.

4.4. Cuarta Etapa – Convivencia de la Comunidad Educativa

La convivencia educativa es gestionada para lograr el desarrollo de los ámbitos personal y social, y del conocimiento y la cultura, tanto de los estudiantes como del conjunto de la comunidad educativa. La convivencia educativa posibilita el aprendizaje de relaciones de respeto, de inclusión y de participación democrática, pero también de sus contrarios. En el establecimiento educacional se aprende a convivir, sea para favorecer la inclusión o para alimentar la discriminación, para aportar a la comunidad o para dañarla. Se aprende a convivir según la experiencia de convivencia que se construye en la institución educativa y según cómo esa experiencia va decantando y haciéndose rutina en el comportamiento cotidiano de cada uno de los actores de la comunidad educativa.²⁸

Por esta razón, la generación de ambientes inspiradores que faciliten el desarrollo de una convivencia respetuosa, inclusiva, participativa, colaborativa y orientada al bienestar de la comunidad, es un desafío muy importante para la institución y para el desarrollo cultural y ético del país. La convivencia de la comunidad educativa debe inspirar, encantar e invitar a construir y vivir experiencias pedagógicas cargadas de sentido, donde se vuelva un imperativo el reconocimiento y la valoración de las identidades personales y el cuidado de todos.²⁹

²⁸ ²⁹ Política Nacional de Convivencia Escolar. Chile. 2019.

Dirección: <http://convivenciascolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

La convivencia se despliega en el dominio de la ética, porque el objetivo de ésta es, precisamente, el discernimiento sobre las actividades humanas desde la perspectiva de la justicia y la búsqueda del bien común. Esta etapa desarrolla el aspecto ético en las instituciones, ya que invita a las comunidades educativas a pensarse a sí mismas; a mirar qué, quién y cómo se aprende; a reconocer qué tipo de relaciones predominan en su quehacer cotidiano y a trabajar en forma conjunta por transformar esos modos de convivencia y así alcanzar objetivos compartidos en beneficio de los demás. Esta ética colectiva es una “ética del cuidado”: del cuidado de nosotros mismos, de los demás, de los bienes públicos, del entorno natural y del planeta. Se trata de una ética que es construida en conjunto en función de los cuidados colectivos.³⁰

4.4.1. Conceptos asociados a la Convivencia de la Comunidad Educativa

Convivencia de la Comunidad Educativa³¹

Es el conjunto de las interacciones y relaciones humanas que se producen entre todos los actores vinculados a los IESP y las EESP tales como estudiantes, padres y madres de familia, docentes formadores, directivos, administrativos, egresados y miembros de la comunidad local. Se construyen de manera colectiva, cotidiana y es una responsabilidad compartida por toda la comunidad educativa. La convivencia democrática está determinada por el respeto a los derechos humanos, a las diferencias de cada persona, y por una coexistencia pacífica que promueva el desarrollo integral y logro de aprendizajes de las estudiantes y los estudiantes.

La convivencia de la comunidad educativa es un elemento fundamental para lograr una formación ciudadana integral. Se da en todos los ámbitos de la vida del estudiante y en todo momento. Involucra a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

³⁰ Política Nacional de Convivencia Escolar. Chile. 2019.

Dirección: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

³¹ Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia contra niñas, niños y adolescentes, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 004-2018-MINEDU. Perú. 2018.

Dirección: <http://www.siseve.pe/Files/Materiales/Documentos/Lineamientos.pdf>

Una convivencia positiva facilita que:

- Los IESP y las EESP sean espacios democráticos donde se garanticen los derechos humanos de toda la comunidad educativa, se promueva la participación, y se respeten las diferencias.
- Los IESP y las EESP sean lugares seguros y protectores, donde las estudiantes y los estudiantes puedan desarrollarse libres de todo tipo de violencia y discriminación que puedan afectar su integridad y sus aprendizajes.
- Las directoras y los directores, las docentes y los docentes, y todo el personal del IESP o la EESP sean referentes éticos para sus estudiantes y la comunidad educativa, fomentando relaciones de respeto, colaboración y buen trato.

De esta forma, la convivencia es entendida como un factor (entre otros) que contribuye al clima en la institución educativa. Esta contribución puede ser positiva o negativa dependiendo del tipo de convivencia que caracterice a la institución.

No obstante, en líneas generales, puede afirmarse que una labor constante y dedicada a mejorar la calidad de la convivencia en la institución educativa repercute positivamente en la percepción que las personas tienen del clima de la institución, y que éste, a su vez, tiene un probado impacto sobre los logros de aprendizaje y el bienestar común.

¿Cuáles son los principios y enfoques que orientan la Convivencia de la Comunidad Educativa?

El Principio de la Educación Superior que orienta la convivencia de la Comunidad Educativa es la **Interculturalidad**. Según el Artículo 7 de la Ley N° 30512 este principio asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

Los enfoques establecidos en el MSE que orientan la convivencia de la Comunidad Educativa son los siguientes:

- **Enfoque de derechos:** Reconoce a las personas como sujetos con capacidad de defender y exigir sus derechos legalmente reconocidos. Asimismo, concibe que las personas son ciudadanos con deberes que participan del mundo social. Este enfoque promueve la consolidación de la democracia, contribuyendo a la promoción de las libertades individuales, los derechos colectivos de los pueblos y la participación en asuntos públicos. Además, fortalece la convivencia y transparencia en las instituciones educativas; reduce las situaciones de inequidad y procurar la resolución pacífica de los conflictos.
- **Enfoque inclusivo o de atención a la diversidad:** Busca reconocer y valorar a todas las personas por igual, con el fin de erradicar la exclusión, discriminación y desigualdad de oportunidades. Asume que todas las personas tienen derecho no solo a oportunidades educativas que les permitan desarrollar sus potencialidades, sino a obtener resultados de aprendizaje de igual calidad, independientemente de sus diferencias culturales, sociales, étnicas, religiosas, de género, condición de discapacidad o estilos de aprendizaje.
- **Enfoque intercultural:** En el contexto de la realidad peruana, caracterizado por la diversidad sociocultural y lingüística, se entiende por interculturalidad al proceso dinámico y permanente de interacción e intercambio entre personas de diferentes culturas. La interculturalidad se orienta a una convivencia basada en el acuerdo y la complementariedad, así como en el respeto a la propia identidad y a las diferencias. Esta concepción de interculturalidad parte de entender que en cualquier sociedad del planeta las culturas están vivas, no son estáticas ni están aisladas, y en su interrelación van generando cambios que contribuyen de manera natural a su desarrollo, siempre que no se menoscabe su identidad ni exista pretensión de hegemonía o dominio por parte de ninguna.
- **Enfoque de igualdad de género:** Parte del reconocimiento de que hombres y mujeres cuentan con los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades para desarrollarse en

el ámbito social, económico, político y cultural. La implementación de este enfoque considera y reconoce la diversidad de intereses y prioridades tanto para hombres como para mujeres, favoreciendo su autonomía y empoderamiento, especialmente de los grupos que se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad.

¿Cuál es el rol de cada actor de la Comunidad Educativa?

Estudiantes

Según el Artículo 53° de la Ley General de Educación, el estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Le corresponde:

- a) Contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y adecuada orientación e ingresar oportunamente al sistema o disponer de alternativas para culminar su educación.
- b) Asumir con responsabilidad su proceso de aprendizaje, así como practicar la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica en la relación con sus compañeros, profesores y comunidad.
- c) Organizarse en Municipios Escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en la Institución Educativa y en la comunidad.
- d) Opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe.
- e) Los demás derechos y deberes que le otorgan la ley y los tratados internacionales.

Familia

Según el Artículo 54° de la Ley General de Educación, la familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos. A los padres de familia, o a quienes hacen sus veces, les corresponde:

- a) Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades, y asegurarles la culminación de su educación.
- b) Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos.
- c) Participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos.
- d) Organizarse en asociaciones de padres de familia, comités u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la correspondiente Institución Educativa.
- e) Apoyar la gestión educativa y colaborar para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de la correspondiente Institución Educativa, de acuerdo a sus posibilidades.

Director

Según el Artículo 55° de la Ley General de Educación, el Director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado. El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

f) Asegurar el cumplimiento con el registro de información en el SIA

Docente Formador

Según el Artículo 56 de la Ley General de Educación, el profesor (Docente Formador en el caso de IESP y EESP) es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.
- d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.
- h) Registro de las notas de sus estudiantes en el SIA

4.4.2. Pasos para formular las reglas para la Convivencia de la Comunidad Educativa

Formulación de Derechos y Deberes

La identificación y formulación de derechos para los diversos actores de la comunidad educativa se efectúa considerando el marco legal que regula la actuación de los IESP y EESP, el Proyecto Educativo Institucional, así como los roles de cada actor.

Paso 1: Identificación de derechos y deberes a partir del Marco Legal que regula la actuación de los IESP y EESP

La Ley N° 30512 y su Reglamento establecen el ámbito de actuación de los IESP y EESP. En la Ley N° 30512, el Artículo 3 establece los fines de la Educación Superior, el Artículo 5 describe el servicio de los IESP y el Artículo 6 describe los servicios de las EESP. Asimismo, el Artículo 77 de la Ley N° 30512 establece los **deberes** de los **docentes de la carrera pública** en los IESP y EESP:

- a. *Desempeñar sus funciones con responsabilidad, eficiencia y eficacia, desvinculadas de toda actividad religiosa o política partidaria.*
- b. *Cumplir con las normas contenidas en la Constitución Política del Perú, leyes, estatutos y reglamentos internos de la institución y con la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.*
- c. *Cooperar con la mejora continua de la institución, velando por su conservación, imagen institucional y adecuado mantenimiento.*
- d. *Respetar a los estudiantes, actores educativos y otros con los que se vincule en la institución y desde esta con su entorno.*
- e. *Orientar, conducir y asesorar a los estudiantes en forma integral, respetando su libertad, creatividad y participación.*
- f. *Participar, cuando sean seleccionados, en las actividades de formación en servicio y cualquier otra modalidad formativa organizada por el Ministerio de Educación o el gobierno regional correspondiente.*
- g. *Participar en las evaluaciones para la permanencia que se programen.*
- h. *Hacer uso óptimo y rendir cuentas de los bienes a su cargo que pertenezcan a los institutos y escuelas de Educación Superior.*

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

Mejores
peruanos
Siempre

Además, el Artículo 78 de la Ley N° 30512 establece los **derechos** de los **docentes de la carrera pública** en los IESP y EESP:

- a. *Desarrollarse profesionalmente en el marco de la presente ley y sobre la base del mérito, sin discriminación por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión y condición económica o de cualquier otra índole.*
 - b. *Estabilidad laboral sujeta a las condiciones que establece la presente ley.*
 - c. *Participar en programas de formación y capacitación, y otros de carácter cultural y social organizados por las entidades competentes.*
 - d. *Ser informados oportunamente del resultado de su evaluación para la permanencia y promoción.*
 - e. *Participar en los procesos de promoción de la carrera pública del docente.*
 - f. *Vacaciones, licencias, destakes, permutas, reasignaciones y permisos, de acuerdo con lo establecido en la presente ley y demás normas aplicables.*
 - g. *Reconocimiento del tiempo de servicios ininterrumpidos por motivos de representación política y sindical, según el caso.*
 - h. *Reingresar al servicio conforme a lo señalado en la presente ley y demás normas aplicables.*
 - i. *Acceder a la seguridad social, conforme a la normativa vigente.*
 - j. *Pago oportuno de sus remuneraciones, así como asignaciones, bonificaciones o compensaciones señaladas en la presente ley, su reglamento y normas complementarias.*
 - k. *Libre asociación, sindicalización y derecho a huelga conforme a ley.*
- Los demás derechos que reconoce la presente ley y su reglamento.*

Además, la **Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley N° 27815**, establece los Principios, Deberes y Prohibiciones éticas de los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública (en este caso, los servidores públicos son los docentes formadores, personal directivo y personal administrativo). En el Artículo 7 se establecen los deberes de los servidores públicos:

1. Neutralidad

Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

2. Transparencia

Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

3. Discreción

Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

4. Ejercicio Adecuado del Cargo

Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

5. Uso Adecuado de los Bienes del Estado

Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

6. Responsabilidad

Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten. Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el artículo 55 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

A partir de este marco legal se identifican los derechos y deberes de la comunidad educativa.

A continuación se muestran ejemplos de identificación de derechos y deberes:

Disposición Normativa	Actor de la Comunidad Educativa	Derechos identificados	Deberes identificados
Según el literal d) del Artículo 3 de la Ley N° 30512, un fin de la Educación Superiores: Promover el emprendimiento, la innovación, la investigación aplicada, la educación permanente y el equilibrio entre la oferta formativa y la demanda laboral.	Estudiante	Recibir un servicio educativo que promueva el emprendimiento, la innovación y la investigación aplicada.	Generar ideas y planes de emprendimiento, la innovación e investigación aplicada.
	Docente Formador	Recibir capacitaciones sobre emprendimiento, innovación e investigación aplicada.	Enseñar y evaluar competencias ligadas al emprendimiento e investigación aplicada.
	Personal Directivo	<i>(no se identificó un derecho)</i>	Generar condiciones para el emprendimiento, innovación e investigación aplicada, como docentes formadores idóneos y suficientes o financiamiento suficiente.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Paso 2: Identificación de derechos y deberes a partir del Proyecto Educativo Institucional

Los derechos y deberes de los actores de la comunidad educativa se identifican a través de la revisión de la misión, objetivos, líneas estratégicas, propuesta de gestión pedagógica y propuesta de gestión institucional del IESP o EESP. A continuación se exponen ejemplos:

Proyecto Educativo Institucional	Actor de la Comunidad Educativa	Derechos identificados	Deberes identificados
Línea Estratégica 2.1. Desarrollo de investigaciones e innovaciones que mejoren la práctica pedagógica de la institución.	Estudiante	Recibir un servicio educativo que promueva la investigación aplicada.	Generar investigaciones aplicadas.
	Docente Formador	Recibir capacitaciones sobre investigación aplicada.	Enseñar y evaluar competencias ligadas a la investigación aplicada.
	Personal Directivo	<i>(no se identificó un derecho)</i>	Generar condiciones para la investigación aplicada, como docentes formadores idóneos y suficientes o financiamiento suficiente.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Paso 3: Identificación de derechos y deberes a partir de los Roles de la Comunidad Educativa

Los derechos y deberes de los actores de la comunidad educativa se identifican a través de la revisión de los Roles de los actores de la Comunidad Educativa.

Roles	Actor de la Comunidad Educativa	Derechos identificados	Deberes identificados
Según el literal b) del Artículo 53° de la Ley General de Educación, al estudiante le corresponde: Asumir con responsabilidad su proceso de aprendizaje, así como practicar la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica en la relación con sus compañeros, profesores y comunidad.	Estudiante	Recibir un servicio educativo de calidad, que desarrolle habilidades socioemocionales en un ambiente idóneo para el aprendizaje.	Asistir a clases con puntualidad y participar activamente en su ejecución. Contribuir a una convivencia de respeto.
	Docente Formador	Recibir capacitaciones para enseñar competencias socioemocionales y mejorar la convivencia de la comunidad educativa.	Enseñar y evaluar competencias socioemocionales y de convivencia.
	Personal Directivo	<i>(no se identificó un derecho)</i>	Generar condiciones para el desarrollo de una convivencia de respeto mutuo.

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

Formulación de Faltas, Infracciones y Sanciones

Los Artículos 79, 80, 81, 82 y 83 de la Ley N° 30512 establecen las Faltas y Sanciones que los docentes de la carrera pública pueden cometer al transgredir los principios, deberes y obligaciones o cuando no cumplan las prohibiciones señaladas en la Ley N° 30512 y su Reglamento, o cometan las infracciones previstas en la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, y demás normas aplicables.

Artículo 79. Faltas

Los docentes de la carrera pública que transgredan los principios, deberes y obligaciones o no cumplan las prohibiciones señaladas en la presente ley y su reglamento, o cometan las infracciones previstas en la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, y demás normas aplicables, incurrirán en responsabilidad administrativa y son pasibles de sanciones según la gravedad de las faltas y la jerarquía del servidor o funcionario, las cuales se aplican conforme a las reglas procedimentales establecidas en el reglamento. Las faltas administrativas a las que hace referencia el primer párrafo se clasifican en: leves, graves y muy graves. El reglamento de la presente ley establece la graduación de las sanciones y tipifica otras infracciones, además de las establecidas en la presente ley.

Artículo 80. Sanciones

Las sanciones aplicables a los docentes de la carrera pública de IES o EES públicos son las siguientes:

- a) Amonestación escrita en caso de faltas leves.
- b) Suspensión en el cargo hasta por noventa días sin goce de remuneración, en el caso de las faltas graves.
- c) Destitución de la carrera pública, en el caso de las faltas muy graves.

Las sanciones son aplicadas por el director general del IES o EES público con observancia de la garantía constitucional del debido procedimiento, conforme al procedimiento establecido en el reglamento de la presente ley. Las sanciones señaladas no eximen de las responsabilidades civiles y penales a que hubiera lugar, así como de los efectos que de ellas se deriven ante las autoridades respectivas. Las sanciones de suspensión y destitución son inscritas en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido, conforme al artículo 98 de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil.

Artículo 81. Falta leve

Constituyen faltas leves las siguientes:

- a) Inasistir una vez al centro de labores injustificadamente.
- b) Retirarse antes de la culminación de la jornada laboral de forma injustificada.
- c) Iniciar el dictado de clases con un retraso mayor a diez minutos en más de tres oportunidades en un mismo semestre académico.
- d) Culminar el dictado de clases antes de la hora prevista en más de tres oportunidades en un mismo semestre académico.
- e) No efectuar las evaluaciones, ni entrega de notas y demás documentación requerida por las autoridades de la institución o de las instancias de gestión correspondientes en los plazos establecidos.
- f) No desarrollar o desarrollar en forma incompleta o deficiente el contenido de la unidad académica asignada.
- g) Incumplir con las labores asignadas en las horas no lectivas, o cumplirlas en forma deficiente, tales como aquellas relacionadas al seguimiento de egresados, al seguimiento a las situaciones reales de trabajo, a las actividades de investigación, a las actividades para las asesorías de tesis o de trabajos de titulación, entre otras.

h) Incumplir injustificadamente con las labores encomendadas por los superiores jerárquicos, siempre y cuando estas se realicen de acuerdo a sus facultades y atribuciones correspondientes.

Artículo 82. Falta grave

Constituyen faltas graves las siguientes:

- a) Incurrir en una conducta tipificada como falta leve, habiendo sido sancionado previamente en dos ocasiones con amonestación escrita en un periodo de veinticuatro meses anteriores a la comisión de la falta que será objeto de sanción.
- b) Incurrir en cualquier acción dirigida a plagiar o copiar en las evaluaciones previstas para la carrera pública.
- c) Interrumpir u oponerse deliberadamente al normal desarrollo del servicio educativo, sin perjuicio del ejercicio regular del derecho de huelga. d) Realizar cualquier acción dirigida a sustraer, reproducir en forma impresa o digital, en todo o en parte, los instrumentos y/o documentación relativos a las evaluaciones de logros de aprendizaje de estudiantes o de las evaluaciones previstas en los artículos 71, 72, 73 y 104 de la presente ley, antes, durante o después de la aplicación de las referidas evaluaciones, así como cualquier otra acción dirigida a afectar o alterar sus resultados o a obtener beneficio para sí o para terceros.
- e) Otras que se establecen por ley.

Artículo 83. Falta muy grave

Constituyen faltas muy graves las siguientes:

- a) Incurrir en una conducta tipificada como falta grave, habiendo sido sancionado previamente en dos ocasiones con suspensión en un periodo de veinticuatro meses anteriores a la comisión de la falta que será objeto de sanción.
- b) Ejecutar, promover, permitir o encubrir, dentro o fuera de la institución educativa, actos de violencia física o psicológica, en agravio de estudiantes, docentes, personal o cualquier miembro de la institución.
- c) Realizar actividades comerciales o lucrativas en beneficio propio o de terceros, haciendo uso del cargo o función que ejerce dentro de la institución educativa.
- d) Suplantación en las evaluaciones previstas para la carrera pública, incluyendo las de ingreso a la carrera.
- e) Declarar, entregar, proporcionar, remitir, entre otros, información o documentación fraudulenta en los procesos de evaluación o ante las autoridades correspondientes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales correspondientes.
- f) No presentarse a las evaluaciones obligatorias previstas para la carrera pública sin causa justificada.
- g) Otras que se establecen por ley.

Formulación de Estímulos y Reconocimientos

Los estímulos y reconocimientos son medidas para promover el cumplimiento de los principios institucionales, valores institucionales, deberes y derechos. Los estímulos buscan incentivar o animar a la comunidad educativa. Los reconocimientos buscan distinguir y agradecer a quienes han sobresalido.

Los estímulos y reconocimiento son importantes porque ayuda a generar un clima positivo, las personas se sienten valoradas y con mejor estado de ánimo, se inculca un sentido de



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Dirección General de
Desarrollo Docente

Dirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

pertenencia a la institución que fortalece la identidad institucional y lealtad, y favorece la retención del talento humano.

Ejemplo de estímulos:

Una campaña informativa en donde se expliquen los principios, deberes, derechos, faltas, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos establecidos en la institución. La campaña comprende el diseño y difusión de piezas comunicacionales como boletines, publicaciones en la página web institucional, publicaciones en los periódicos murales y talleres presenciales.

Ejemplos de reconocimiento:

La institución realiza un reconocimiento a las tres estudiantes más puntuales al final de cada mes. Este reconocimiento se efectúa a través de la página web, periódicos murales, así como una felicitación personal del Director General de la institución.

Anexo N° 1: Diccionario de Habilidades Sugeridas por SERVIR

Son cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales o son adquiridas por la práctica constante, permitiéndole realizar con cierto éxito una determinada actividad.

Habilidad	Concepto
Adaptabilidad	Es la capacidad para enfrentarse con versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
Análisis	Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, situaciones o procesos complejos en sus partes componentes, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas. Implica ser capaz de comparar, relacionar y priorizar las partes identificadas, estableciendo series temporales, secuencias causales y tendencias relevantes.
Atención	Facilidad para comprensión, uso y reflexión de los textos; apoyándose en el uso de técnicas de adquisición, codificación y recuperación de información (subrayado, notas memoria, mapas conceptuales, otros).
Control	Facilidad para determinar lo que se está llevando a cabo, en su cumplimiento, avance e impacto, con el propósito de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.
Creatividad/ Innovación	Inventiva, originalidad, imaginación constructiva que permite generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones o transformaciones originales.
Memoria	Facultad que le permite al ser humano retener y recordar hechos pasados con facilidad; ya sea a nivel visual, auditiva, olfativa, otros sentidos.
Organización de información	Agrupar y ordenar información, conocimientos o conceptos dándole un orden lógico que facilite la consulta, la mejora y la auditoría.
Planificación	Facilidad para establecer sistemáticamente actividades de coordinación de esfuerzos y recursos con el propósito de minimizar el riesgo de incertidumbre y elevar el nivel de logro de los objetivos.
Razonamiento lógico	Habilidad para pensar, ordenar ideas y conceptos empleando los criterios de causa-efecto, objetividad, racionalidad y sistematicidad.
Razonamiento matemático	Facilidad para interpretar, calcular y demostrar soluciones matemáticas.
Razonamiento verbal	Facilidad para razonar con contenidos verbales, estableciendo entre ellos principios de clasificación, ordenación, relación y significados.
Redacción	Capacidad para transmitir información escrita en forma clara y efectiva, empleando las reglas gramaticales como la semántica, ortografía, entre otros.
Síntesis	Capacidad para presentar un todo gracias al destaque de sus partes más interesantes o sobresalientes.
Autocontrol	Capacidad para permanecer estable bajo presión u oposición, habilidad para mantener las emociones e impulsos bajo control y resistirse a acciones negativas.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

Habilidad	Concepto
Comunicación oral	Facilidad para transmitir ideas, información u opiniones de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
Cooperación	Establecimiento de relaciones de colaboración y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo para conseguir fines comunes.
Dinamismo	Habilidad para trabajar arduamente en situaciones exigentes y cambiantes, que cambian es cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Empatía	Habilidad para escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.
Iniciativa	Preferencia por actuar por adelantado ante posibles eventos o condiciones relevantes. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, emprender acciones que no se han solicitado, actuar con anticipación ante nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar problemas futuros.
Negociación	Habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio.
Orden	Preocupación continúa para reducir la incertidumbre y riesgos del entorno. Se manifiesta en formas como el seguimiento, la revisión de hechos, la información y en la insistencia en la claridad de lo responsabilidades.
Agilidad física	Capacidad que se tiene para combinar eficazmente fuerza y coordinación que permite al cuerpo moverse de una posición a otra.
Armar	Facilidad para armar o unir partes de objetos, máquinas, herramientas, instrumentos o cosas.
Calibración/Regulación de objetos	Facilidad para afinar el funcionamiento de un equipo o instrumento, basándose en los parámetros técnicos de su operación.
Comprobación de objetos	Identificar la causa de error de operación, detección de fallas o averías.
Coordinación Ojo — Mano - Pie	Capacidad para maniobrar objetos empleando la mano, pie y la visión. (Ejemplo: Manejar un carro).
Coordinación Ojo — Mano.	Sensibilidad con la que se sincronizan la mano y el ojo. Esta habilidad usa los ojos para dirigir la atención y las manos para ejecutar una tarea determinada. (Ejemplo: Golpear con un bate de béisbol una pelota).
Coordinación Ojo — Pie	Sensibilidad con la que se sincronizan el pie y el ojo. Ejemplo: Realizar un control con el pie con una pelota de fútbol.
Diseño de objetos	Capacidad para elaborar, graficar o representar con diversos medios físicos los objetos que se requieren para ser construidos.
Equilibrio	Es la capacidad de sostener cualquier posición del cuerpo contra la fuerza de la gravedad.
Fuerza física	Capacidad de vencer una carga mediante un esfuerzo muscular.
Resistencia física	Mantener un determinado tipo de esfuerzo en forma eficaz el mayor tiempo posible sin desmedro del rendimiento físico.
Velocidad	Es la capacidad de realizar uno o varios movimientos en el menor tiempo posible.