

GUÍA METODOLÓGICA

RI

PARA LA ELABORACIÓN DEL **REGLAMENTO
INSTITUCIONAL (RI)** DE LOS INSTITUTOS
Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICA



Dirección General de Desarrollo Docente
Dirección de Formación Inicial Docente
2022

En el marco de la normativa emitida por el MINEDU que regula la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica, y las disposiciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.



PERÚ

Ministerio
de Educación



Siempre
con el pueblo

Siglas

CBC: Condiciones Básicas de Calidad

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

DCBN: Diseño Curricular Básico Nacional

DIGEDD: Dirección General de Desarrollo Docente

DIFOID: Dirección de Formación Inicial Docente

DRE: Dirección Regional de Educación.

EESP: Escuela de Educación Superior Pedagógica.

FID: Formación Inicial Docente

GRE: Gerencia Regional de Educación.

IE: Institución educativa de educación superior pedagógica, pública o privada.

IGED: Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

IESP: Instituto de Educación Superior Pedagógica.

MINEDU: Ministerio de Educación.

MSE: Modelo de Servicio Educativo.

MPI: Manual de Procesos Institucionales.

PAT: Plan Anual de Trabajo.

PCI: Proyecto Curricular Institucional.

PEI: Proyecto Educativo Institucional.

RI: Reglamento Institucional.

Índice

Siglas	2
Contenido	3
Presentación	4
I. Orientaciones Generales	6
¿Qué es el Reglamento Institucional (RI)?	6
¿Cuál es la estructura mínima del RI?	6
¿Qué criterios se toman en cuenta para elaborar el RI?	7
II. Orientaciones Específicas	8
Primera Etapa: DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
Segunda Etapa: DEFINICIÓN DE INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN	21
Tercera Etapa: ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS	23
Cuarta Etapa: ELABORACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE CONVIVENCIA Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y HOSTIGAMIENTO SEXUAL	27
Quinta Etapa: DEFINICIÓN DE DERECHOS, DEBERES, INFRACCIONES, SANCIONES, ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA	35
Referencias bibliográficas	41
Anexos	42

Presentación

En el marco de la Visión del Perú al 2050 del Acuerdo Nacional (CEPLAN, 2020), se ha planteado como visión para el país lograr una educación que desarrolle el talento de las personas, que fomente la innovación, investigación y que en suma genere empleo digno para los ciudadanos; para ello, es vital un desarrollo inclusivo en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible que implica un esfuerzo conjunto de todas las organizaciones tanto públicas como privadas.

Asimismo, el Proyecto Educativo Nacional al 2036, como política de Estado, establece en su Orientación Estratégica 2 “Docentes”, entre otras condiciones:

“Priorizar la Formación Inicial Docente para la educación básica y orientarla hacia el desarrollo socioemocional, la curiosidad por comprender los procesos de aprendizaje y los saberes de diversas disciplinas, así como el cultivo de la autonomía y el actuar personal responsable, considerando las distintas necesidades según el ciclo de vida en el que se encuentran sus estudiantes, sus lenguas y culturas, así como aquellas originadas en otras circunstancias. Esta formación debe incorporar los aspectos que definen el currículo, incluyendo oportunidades de aprendizaje basadas en la experiencia y la transversalización de los enfoques” (CNE, 2020, p. 98).

Bajo esta visión y objetivo estratégico educativo nacional, a través del Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU, el Ministerio de Educación, establece la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP), como orientadora del sector que define la apuesta del Estado al 2030 para ampliar el acceso y mejorar la calidad de la educación superior (universitaria, tecnológica, pedagógica y artística), en conjunto con lo técnico-productivo.

La PNESTP tiene como objetivo al año 2030 incrementar el acceso a la educación superior y técnico-productiva (ESTP) con igualdad de oportunidades para todos los peruanos. Específicamente, en su cuarto objetivo prioritario establece “fortalecer la calidad de las instituciones de la ESTP, en el marco del ejercicio de su autonomía y facultades normativas, a través de los procesos de mejora continua de la calidad, que respondan de forma pertinente a las necesidades de su comunidad educativa y ámbito de acción, en el marco de sus objetivos y metas misionales”.

En este marco, el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID), viene implementando la reforma integral 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° 30512¹, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica y de la Carrera Pública de sus Docentes,

¹ Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.

y su Reglamento, se establecieron 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.

Asimismo, en el marco de la Ley N° 30512, se aprueba mediante Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, el Modelo de Servicio Educativo (MSE) 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.

En esa línea, el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera Pública de sus Docentes, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU establece que los instrumentos de gestión son los documentos técnicos normativos que orientan la gestión institucional y pedagógica de la EESP, en función a las necesidades de la comunidad educativa y su entorno regional, siendo necesario contar con los siguientes: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Institucional (RI) y el Manual de Procesos Institucionales (MPI).

Por último, cabe precisar y reiterar que las orientaciones formuladas en la presente guía, son de utilidad no solo para las EESP, sino también para los IESP, bajo el entendido de que los IESP se encuentran en tránsito hacia su implementación como EESP, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 30512, que regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos y privados, nacionales y extranjeros, que forman parte de la etapa de Educación Superior.

I. Orientaciones generales

¿Qué es el Reglamento Institucional (RI)?

Es el instrumento de gestión institucional, de carácter normativo que describe y regula la organización, convivencia y funcionamiento integral de la IE, así como también establece las tareas y responsabilidades de todos los integrantes de la institución, con el fin de promover un clima organizacional adecuado.

¿Cuál es la estructura mínima del RI?

De acuerdo con el Documento Normativo denominado “Disposiciones que regulan la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica,” aprobada con RVM N° 097-2022-MINEDU, la estructura mínima del RI es la siguiente:

1. Título I: Disposiciones generales
2. Título II: Estructura organizativa de la institución
3. Título III: Instancias de participación institucional
4. Título IV: Perfiles de puestos
5. Título V: Lineamientos para la convivencia, prevención de la violencia y hostigamiento sexual.
6. Título VI: Deberes y derechos de la comunidad educativa
7. Título VII: Infracciones y sanciones
8. Título VIII: Estímulos y reconocimientos

Los contenidos propuestos en la estructura mínima son desarrollados en las orientaciones específicas de esta Guía. En dicha sección se presenta la metodología para la construcción del RI a partir de la descripción de una serie de etapas y pasos. A continuación, se comparte una tabla donde se presenta la relación entre la estructura mínima definida para el RI y la metodología para su construcción:

Estructura mínima del RI		Etapa y pasos desarrollados en la guía
1	Título I: Disposiciones generales	Primera etapa – paso 1
2	Título II: Estructura organizacional de la institución	Primera etapa – pasos 2 al 5
3	Título III: Instancias de participación institucional	Segunda etapa
4	Título IV: Perfiles de puestos	Tercera etapa
5	Título V: Lineamientos para la convivencia, prevención de la violencia y hostigamiento sexual.	Cuarta etapa
6	Título VI: Deberes y derechos de la comunidad educativa	Quinta etapa – paso 1
7	Título VII: Infracciones y sanciones	Quinta etapa – paso 2
8	Título VIII: Estímulos y reconocimientos	Quinta etapa – paso 3

Cada IESP/EESP tiene la posibilidad de añadir o adecuar elementos de acuerdo con las necesidades y características de su realidad y contexto, sin contradecir o reducir la estructura mínima planteada en el documento normativo precitado.

¿Qué criterios se toman en cuenta para elaborar el RI?

Los criterios para la elaboración del RI son los siguientes:

- **Criterio 1. Temporalidad:** Al ser un documento que establece las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la institución, su temporalidad o vigencia se encuentra sujeta a las modificaciones que se realicen en el PEI y asegurando alineamiento con los procesos y procedimientos del MPI.
- **Criterio 2. Complementariedad:** El RI puede derivar a un documento normativo complementario que brinde mayor detalle sobre la regulación de las distintas instancias o servicios institucionales.
- **Criterio 3. Coherencia:** El RI no debe ser contradictorio en su contenido y estructura, asimismo, debe guardar una relación lógica con los demás instrumentos de gestión de la institución.

II. Orientaciones Específicas

En esta segunda parte de la guía, nos ocuparemos en concreto de ofrecer y describir la secuencia metodológica para la formulación del RI, a través de etapas, pasos y pautas específicas, cabe precisar que la secuencia propuesta interactúa entre sí. La metodología que se propone busca, por un lado, recoger de manera estructurada y propositiva las opiniones de los diferentes actores educativos; y, por otro, desarrollar paso a paso la construcción del RI.

Para ello, se sugiere su elaboración en cinco (5) etapas, las mismas que se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Etapas para la elaboración del RI



Elaboración: DIFOID

Desarrollamos, a continuación, paso a paso, las orientaciones metodológicas para cada etapa de elaboración y/o actualización del RI. La descripción metodológica se organiza en dos aspectos: (i) definición y (ii) procedimiento de elaboración. Este último, además, presenta herramientas y ejemplos de elaboración.

Primera Etapa



DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta etapa corresponde a la definición de una estructura organizativa bien definida y funciones distribuidas para cada unidad orgánica, enmarcadas en las directrices de gestión institucional establecidas en el PEI. Una estructura organizacional es aquella que integra las funciones y responsabilidades orientadas a implementar la planificación estratégica, previamente establecida

en el PEI, asegurando el óptimo funcionamiento del IESP/EESP a nivel estratégico, misional y de soporte.

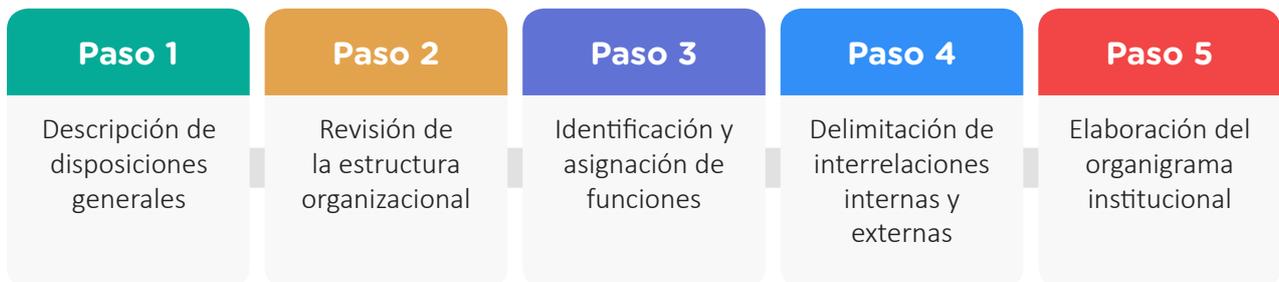
De otro lado, Gilli (2017), menciona que “dicha estructura es definida a través de tres componentes: i) el número de niveles en la jerarquía y el control de los cargos más altos, ii) la identificación de las labores de cada grupo y iii) el diseño de los sistemas aplicados que permitan llevar a cabo una comunicación fluida”. En esa línea, para el caso de los IESP/EESP:

- El primer componente, se encuentra establecido en la Ley N° 30512.
- El segundo componente, es definido por la propia institución a partir de la definición de su estructura organizativa de acuerdo con los servicios formativos que brinda y sus respectivas modalidades.
- El tercer componente, refiere a las normas de convivencia, clima organizacional (derechos, deberes, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos); y, prevención de la violencia y hostigamiento sexual, que también desarrollamos en la presente guía.

¿Cómo se construye?

Definir la estructura organizativa comprende identificar las unidades organizativas, los niveles, los órganos internos, las funciones, los puestos y las interrelaciones internas y externas que facilitarán su representación gráfica en un organigrama de acuerdo con la revisión antes realizada. Esta construcción se desarrolla en cinco (5) pasos organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Pasos para la definición de la estructura organizacional



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Descripción de disposiciones generales

Como su nombre lo indica corresponde a la descripción de los aspectos generales, sobre los cuales se enmarca el RI, dentro de ellos se encuentran:

- Descripción de la finalidad del RI, es decir con qué propósito se elabora un RI. En tal sentido, se debe explicitar su naturaleza normativa y reguladora del funcionamiento interno del IESP/EESP.
- Descripción del alcance del RI, es decir a quienes afecta su cumplimiento.
- Listado de bases legales en las cuales se apoya y fundamenta el RI.
- Esta sección será redactada en el Título I de la estructura de contenido de RI sugerida.

Paso 2: Revisión de la estructura organizacional

Este paso, a su vez integra dos (2) subpasos: (i) definición del régimen de gobierno/gobernanza institucional y (ii) revisión de la estructura organizacional. Veamos ambos en detalle.

Subpaso 2.1 Definición del régimen de gobierno/gobernanza institucional

La gobernanza tiene que ver con la forma en que se toman decisiones, cómo se distribuye la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos, y la obtención de legitimidad, a partir de la misión, valores y principios institucionales establecidos en el PEI.

“El régimen de gobernanza de las instituciones define su modo de inserción en el sistema social, desde el punto de vista de las reglas y de los comportamientos que rigen su estructura y su funcionamiento interno, así como las relaciones con los otros actores externos”².

Ahora veamos, cuál es el procedimiento para definir el régimen de gobernanza institucional:

- a. Revisar la propuesta de gestión institucional del PEI, en lo que corresponde al estilo de gobierno de la institución.
- b. Redactar el régimen de gobierno/gobernanza de la institución, en el Título II de la estructura de contenido de RI sugerida.

Subpaso 2.2 Revisión de la estructura organizacional

Richard Daft (2010) señala que toda organización cuenta con dos dimensiones para el diseño organizacional:

- La dimensión estructural, basada en la articulación de la estructura interna de la organización. Esta dimensión se analiza a partir del diagnóstico elaborado en el PEI y los procesos institucionales del MPI.
- La dimensión contextual, correspondiente a la organización vista como una unidad y la interrelación con su entorno. Esta dimensión considera los servicios formativos a brindar, considerando los programas de estudio y sus respectivas modalidades, así como la caracterización de los usuarios (estudiantes), desarrollada en el PCI.

Para determinar las estructuras organizativas de una institución se deben considerar 3 tipos de elementos: las unidades organizacionales, los niveles organizacionales y los tipos de órganos presentes (Daft, 2019; Laloux, 2017), los cuales detallamos a continuación.

² Meléndez Guerrero, Miguel Ángel, Solís Pérez, Pedro C., Gómez Romero, José G. Ignacio (2010). “Gobernanza y gestión de la Universidad pública” Revista de Ciencias Sociales v.16 n.2 Maracaibo jun. 2010

a. Unidades organizacionales

Las unidades organizacionales son las ramas diferenciadas dentro de la organización, caracterizadas por la responsabilidad de desarrollar funciones especializadas o específicas diferenciadas de otra unidad (Gibson, 2011). Las unidades organizacionales están integradas por un conjunto de personas que realizan procesos, procedimientos y actividades, cuentan con una persona o líder que posee autoridad sobre ellos y buscan alcanzar un objetivo determinado alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

En el artículo 29 de la Ley N° 30512 referido a la organización interna de las EESP se señala: “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”.

Para establecer unidades organizacionales se debe tomar en consideración los procesos estratégicos, misionales y de soporte de la organización, ya que, de acuerdo con ello, se definirá la cantidad y tipos de unidades a crear, así como también, las actividades y objetivos que cada una de ellas perseguirá (Gibson, 2011). Es importante aclarar que, si bien una organización puede contar con varias unidades organizacionales con objetivos independientes, todas ellas trabajan de manera conjunta para alcanzar el objetivo central de la organización en el marco de la gestión por procesos, que se ha establecido en el MPI.

En esa línea, las unidades organizacionales ya están establecidas en la Ley N° 30512³ para los IESP/EESP públicos, por lo cual en el RI deben considerarse como mínimo dichas unidades y sus responsabilidades:

- Dirección General. Representante legal y máxima autoridad institucional. Tiene a su cargo la conducción académica y administrativa de la organización.
- Consejo Asesor. Responsable de asesorar al director general en materias formativas e institucionales.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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,

³ Ley 30512. Artículo 29. Gobierno y organización de los IES y EES públicos.

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.

- Área de administración. Responsable de gestionar y administrar los recursos necesarios para la óptima gestión institucional. Depende de la Dirección General.
- Área de calidad. Responsable del aseguramiento de la calidad del servicio académico y administrativo institucional. Depende de la Dirección General.
- Secretaría académica. Responsable de organizar y administrar los servicios de registro académico y administrativo institucional. Depende de la Dirección General.

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

b. Niveles Organizacionales

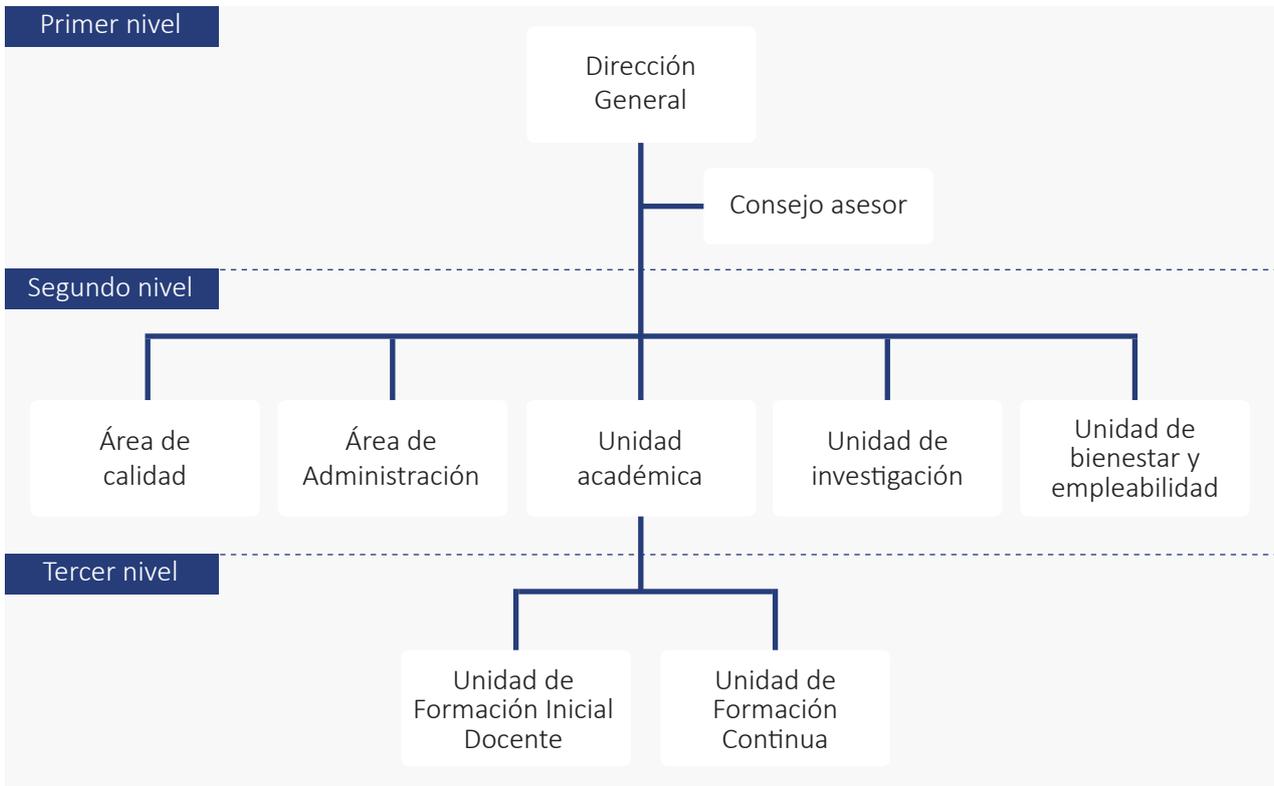
Los niveles organizacionales son las categorías reflejadas en la estructura organizativa de la organización, las cuales muestran la dependencia jerárquica entre los puestos y las unidades organizacionales (Palmer, 2007).

A fin de establecer la clasificación de los niveles organizacionales se hará uso de lo establecido en el artículo 29 de la Ley N° 30512, siendo posible incrementar los órganos funcionales necesarios de acuerdo con las necesidades de la organización:

- **Primer nivel:** Este nivel lo constituyen los órganos de la alta dirección. Los directores de alto nivel toman decisiones que afectan a la totalidad de la organización. Sin embargo, no dirigen las actividades cotidianas de la misma. En su lugar, establecen objetivos macro y dirigen a la organización para lograrlos. En última instancia, este nivel es responsable del desempeño de la organización y, a menudo, tienen funciones muy visibles al interior y exterior de la organización. Requieren tener muy buenas habilidades conceptuales y de toma de decisiones.
- **Segundo nivel:** Este nivel corresponde a los órganos de línea, los cuales gestionan unidades organizacionales y son responsables del cumplimiento de objetivos de estas. El rol de las posiciones que se encuentran en este nivel se enfoca en ejecutar planes organizacionales de conformidad con las políticas de la organización y en línea con los objetivos de la alta dirección.
- **Tercer nivel:** Este nivel corresponde a dependientes del segundo nivel y están a cargo de la gestión operativa y suelen tener un rol especialista en una función o actividad.

En el siguiente gráfico, se brinda un ejemplo de los niveles organizacionales del IESP/EESP. Cabe resaltar que los órganos que figuran en el gráfico han de adecuarse a las denominaciones que existen en la EESP/IESP de acuerdo con el contexto de cada institución y de acuerdo con la normativa vigente.

Gráfico 3. Ejemplo de niveles organizacionales en un IESP/EESP



Elaboración: DIFOID

c. Tipos de órganos institucionales

Los órganos institucionales son grupos de personas o equipos que constituyen una unidad de trabajo, las cuales pueden depender de una unidad organizacional como también pueden ser independientes de una unidad organizacional (Aguilar, 2009).

Los órganos con los cuales los IESP y EESP cuentan usualmente son:

1. Órganos de la alta dirección, son responsables de dirigir la organización, supervisar y regular sus actividades, y, en general, ejercer las funciones de dirección política y administrativa de la organización. De acuerdo con la escala de niveles, encontramos a la Dirección General, así como al Consejo Asesor.
2. Órganos de línea, ejercen funciones sustantivas en la organización y se encargan de transformar los insumos en productos que resultan en un bien o servicio a ser brindado a los usuarios.
3. Órganos de administración interna, encargados de apoyar a la organización en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y están constituidos, respectivamente, por los órganos de asesoramiento y apoyo. El ejemplo más claro de este tipo de órganos son los correspondientes a la Unidad de Administración y aquellos que dependen de la misma.

4. Otros órganos, de acuerdo con sus funciones y necesidades. Los IESP/EESP pueden disponer la creación de los siguientes órganos:

- Órganos Resolutivos, son los encargados de resolver cualquier reclamo o controversia en las materias bajo su competencia.
- 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.

5. Comisiones y comités

- Comisiones (o Grupos de Trabajo), son un tipo de órgano, que se crea para cumplir funciones como la elaboración de propuestas normativas, instrumentos, entre otros productos específicos. Las Comisiones, por su naturaleza temporal, se extinguen de forma automática cumplidos sus objetivos y su periodo de vigencia. En el Reglamento Institucional se describirán tanto la finalidad de la comisión, los actores que los conforman, las funciones que deben cumplir, así como su tiempo de vigencia.
- Comités, son un tipo de órgano, que se crea para tomar decisiones sobre materias específicas. Sus miembros actúan en representación del órgano al 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 describirán tanto la finalidad de los comités, los actores que los conforman, las funciones que deben cumplir, así como su tiempo de vigencia. Según el literal f) del artículo 29 de la Ley N° 30512, las EESP deben conformar un Comité de Defensa del Estudiante (CDE) 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.

Finalmente, para la concreción de lo señalado en este subpaso, se sugiere el siguiente procedimiento:

- 1.** Revisar la estructura organizacional de la Institución, utilizando para ello la Herramienta 1, la cual se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 1: Matriz complementaria para la revisión de la estructura organizacional

Ejemplo:

Unidad Organizacional	Responsable a cargo	Nivel organizacional	Tipo de Órgano	Misión de la Unidad
Dirección General				
Consejo Asesor				
Unidad Académica				
Unidad de Investigación	Jefe de la Unidad de Investigación	Segundo	De línea	Responsable de promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación en los campos de su competencia
Área de Administración				
Área de Calidad				
Unidad de Bienestar y Empleabilidad				
Unidad de Formación Continua				
Secretaría Académica				
<i>*Agregar si fuera necesario, de acuerdo con la estructura organizacional vigente en la organización.</i>				

2. Redactar la unidad organizacional, responsable, nivel, tipo de órgano y las responsabilidades generales o misión que le competen, en el Título II del contenido sugerido.

Paso 3: Identificación y asignación de funciones

Una función es una actividad particular que realiza una persona o un conjunto de personas dentro de un sistema de elementos, personas o relaciones con un fin determinado. Dentro de una estructura organizativa, las unidades organizacionales, niveles organizacionales y tipos de órganos cuentan con funciones específicas y diferenciadas alineadas hacia el cumplimiento de objetivos de la unidad, nivel, organismo o institución, las cuales pueden ser de carácter estratégico, misional o de soporte (Gilli, 2017; Palmer, 2007).

Las funciones, por lo tanto, definirán las responsabilidades, actividades y tareas que cada unidad, nivel, órgano y/o responsable de la organización deberá de realizar. Debido a ello, sugerimos diferenciarlas en dos categorías: (i) por niveles y (ii) por articulación.

a. Categorización por nivel de función

Aquí encontramos dos tipos de funciones:

- Funciones generales, definen el conjunto de acciones que debe realizar cada una de las unidades organizativas a fin de conllevar al logro de los objetivos estratégicos. Para su definición, se recomienda tomar en consideración lo siguiente:
 - Las funciones de cada unidad organizativa se encuentran establecidas en el artículo 29 de la Ley N° 30512 y el Modelo de Servicio Educativo.
 - La jerarquía de órganos, a fin de evitar superposición de funciones.
 - Las funciones generales se relacionan con procesos de nivel 1 y 2 generalmente.

Por ejemplo, la función general de la Unidad de Investigación es: “promover, planificar, desarrollar, supervisar y evaluar el desarrollo de actividades de investigación en los campos de su competencia”

- Funciones específicas, reflejan la forma en que se operativizan las funciones generales para cada unidad orgánica. Las funciones específicas deben estar acorde con las funciones generales de la organización, por ello, se elaboran una vez definidas las funciones generales. Para su definición, se recomienda tomar en consideración lo siguiente:
 - Las interrelaciones internas y externas con las unidades orgánicas u otras organizaciones de acuerdo con las características propias de la organización.
 - Las funciones específicas se relacionan con procesos de nivel 3 en adelante.

Por ejemplo, una de las funciones específicas de la Unidad de Investigación es: “implementar un sistema de asesoría y acompañamiento a estudiantes en el desarrollo de la investigación”.

b. Categorización por tipo de función

De igual forma, encontramos dos tipos de funciones:

- Funciones exclusivas, son aquellas cuya ejecución corresponde a un solo equipo o individuo responsable que pertenece a un órgano funcional. Por ejemplo: “elaborar dictámenes de informes o proyectos de investigación”, es una función exclusiva de la Unidad de Investigación.
- Funciones compartidas, son aquellas cuya ejecución depende de la intervención articulada de más de un órgano funcional, de acuerdo con sus recursos materiales, humanos o de servicio. Por ejemplo: “definir las líneas de investigación de la institución”, es una función compartida entre la Unidad de Investigación, la Unidad Académica, la Unidad de Formación Continua, y eventualmente, alguna unidad más.

De otro lado, es indispensable considerar ciertos criterios al momento de definir las funciones (Daft, 2019; Aguilar, 2009; Velásquez, 2012):

- Distribución de competencias y funciones, todas las competencias y funciones a ser ejercidas en la organización, deben ser asignadas a alguna unidad organizativa de ésta.
- Determinación de funciones, las funciones específicas asignadas a cada unidad orgánica se derivan de las funciones generales definidas para la organización. Para tal efecto, las funciones se desagregan siguiendo una secuencia jerárquica según los niveles organizacionales con los que cuente la organización. 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.
- 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.
- Coherencia entre asignación de competencias y rendición de cuentas, cada unidad organizativa 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.
- No duplicidad, las unidades organizativas no deben duplicar funciones entre sí. Las funciones similares no deben ser ejercidas por más de una unidad orgánica al interior de una organización, salvo cuando se trate de ámbitos territoriales diferentes.
- Racionalidad, sólo pueden crearse unidades orgánicas que estén orientadas al cumplimiento de la finalidad y competencias de la organización; y respondan al dimensionamiento y a sus objetivos estratégicos.
- 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 organización con la que se realiza.
- Simplicidad, las organizaciones 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.

Finalmente, para la concreción de lo señalado en este paso, se sugiere el siguiente procedimiento:

- 1.** Identificar y definir las funciones por unidad organizativa, utilizando para ello la Herramienta 2, que se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 2: Identificación y definición de funciones

Ejemplo:

Unidad Organizativa	Funciones	Nivel de función	Tipo de función
Unidad de Bienestar y Empleabilidad	Desarrollar 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.	General	Exclusiva
Área de Tutoría	Diseñar, implementar y evaluar el plan de tutoría orientado a la formación integral de los estudiantes.	Específica	Compartida

2. Revisar los objetivos y acciones estratégicos del PEI, para verificar si la totalidad de OE cuentan con una instancia organizativa responsable de su implementación.
3. Revisar los procesos institucionales del MPI, para verificar si la totalidad de macroprocesos, procesos y subprocesos cuentan con una instancia organizativa responsable de su desarrollo.
4. Redactar las funciones por cada instancia de la estructura organizacional definida, en el Título II del contenido sugerido.

Paso 4: Delimitación de interrelaciones internas y externas

Las interrelaciones son redes interdependientes que se presentan entre individuos de diversos puestos que pueden estar situados, o no, dentro de una misma unidad orgánica o, incluso, dentro o fuera de la organización (Daft, 2019).

Las interrelaciones responden a las necesidades de coordinación, apoyo, cooperación, supervisión, atención de trámites o consultas, provisión de insumos, entre otros que se desarrollan en la IESP/ EESP. Identificar las interrelaciones que contribuirán al desarrollo de procesos de comunicación más claros y reducirán la posibilidad de duplicar tareas o actividades entre las diferentes unidades organizativas.

Para determinar las interrelaciones, hay que considerar que existen dos tipos de ellas:

- Interrelaciones internas, son interacciones que se efectúan entre órganos de la misma organización. Por ejemplo: Las coordinaciones académicas correspondientes a cada programa de estudios que oferta la institución y la Unidad Académica.
- Interrelaciones externas, son interacciones que se efectúan entre los órganos de la institución con actores externos, como otras organizaciones. Por ejemplo: Las coordinaciones requeridas entre un centro de salud a fin de garantizar el servicio de Atención de Emergencias dentro de la institución con la Unidad de Bienestar y Empleabilidad.

Finalmente, para la concreción de lo señalado en este paso, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Revisar las funciones asignadas a cada instancia organizativa.
2. Identificar y definir las interrelaciones de cada unidad organizativa, utilizando para ello la Herramienta 3, que se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 3: Identificación de interrelaciones

Ejemplo:

Unidad Organizacional	Interrelaciones internas		Interrelaciones externas	
	¿Cuáles son?	Frecuencia	¿Cuáles son?	Frecuencia
Dirección General	Con todas las unidades organizativas	Semanal	DRE Gobierno Regional	Mensual
Consejo Asesor				
Unidad Académica				
Unidad de Investigación				
Área de Administración				
Área de Calidad				
Unidad de Bienestar y Empleabilidad				
Unidad de Formación Continua				
Secretaría Académica				

3. El producto de la herramienta 3 nos servirá como insumo para la elaboración del organigrama, que es el siguiente paso.
4. Verificar si como producto de la identificación de interrelaciones, se ha observado la ausencia de alguna función general o específica en el Paso 3, de ser así, añadir las funciones faltantes en el RI.

Paso 5: Elaboración del organigrama institucional

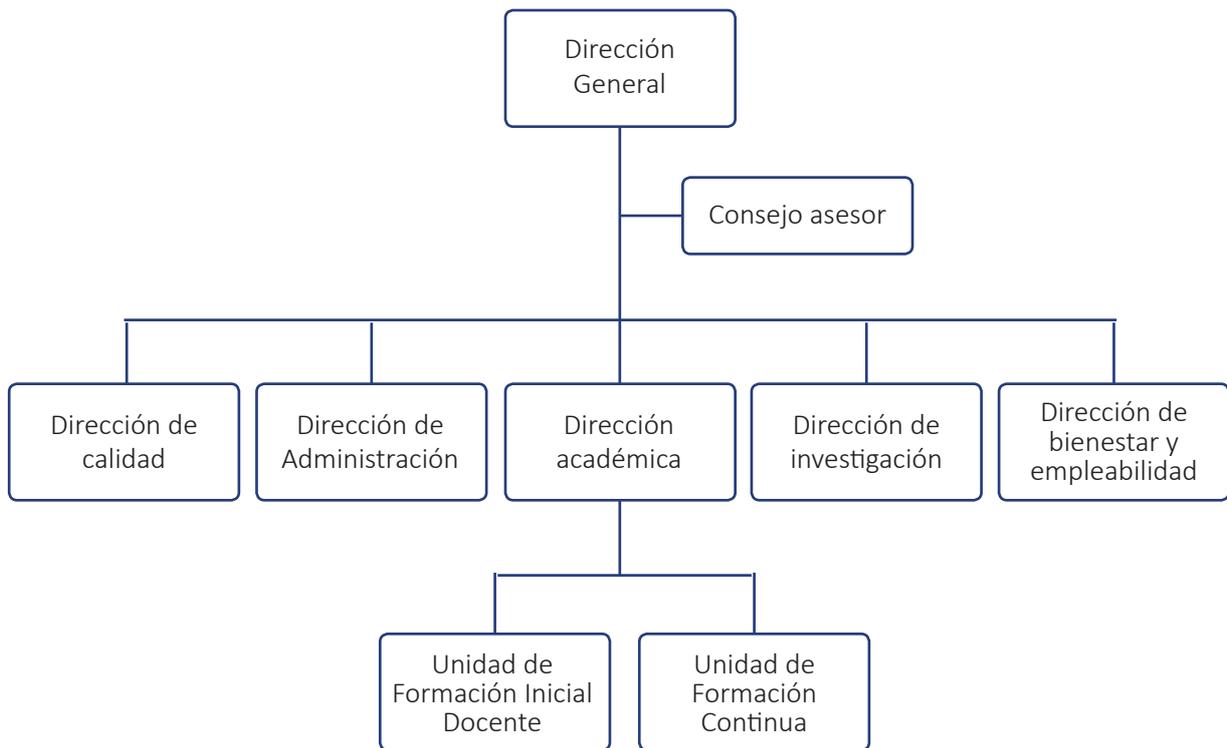
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la institución, la cual incluye las unidades organizacionales, los niveles organizacionales identificados y, los órganos existentes (Robbins, 2017). Es también descrito como un esquema que muestra las relaciones jerárquicas, los puestos existentes y las interrelaciones entre ellos (Aguilar, 2009).

Su objetivo es dar claridad a todos los integrantes de la comunidad educativa acerca de la estructura actual de la organización, permitiendo identificar el rol que juegan dentro de la misma y detectando las fortalezas o áreas de oportunidad de la institución (Robbins, 2017).

Para la elaboración del organigrama, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe reflejar la correlación existente entre los órganos organizativos, tomando en consideración la normativa vigente y la estructura interna definida.
- No se consideran a los usuarios (estudiantes) de la organización, ya que en el organigrama se debe de considerar sólo a las unidades organizativas, a menos que dichos estudiantes formen parte del consejo estudiantil.
- Se debe identificar y representar incluso las oficinas pertenecientes a cada coordinación o unidad a fin de contribuir a la claridad de las relaciones entre los distintos órganos. Por ejemplo: la oficina de contabilidad o abastecimiento como parte de la Unidad de Administración, de ser el caso.

A continuación, se brinda un ejemplo⁴ de organigrama:



⁴ Es importante recalcar que el organigrama debe responder a la estructura organizativa de cada organización, por lo que se recomienda utilizar este modelo como un ejemplo y no como un estándar.

Segunda Etapa



DEFINICIÓN DE INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN

¿En qué consiste?

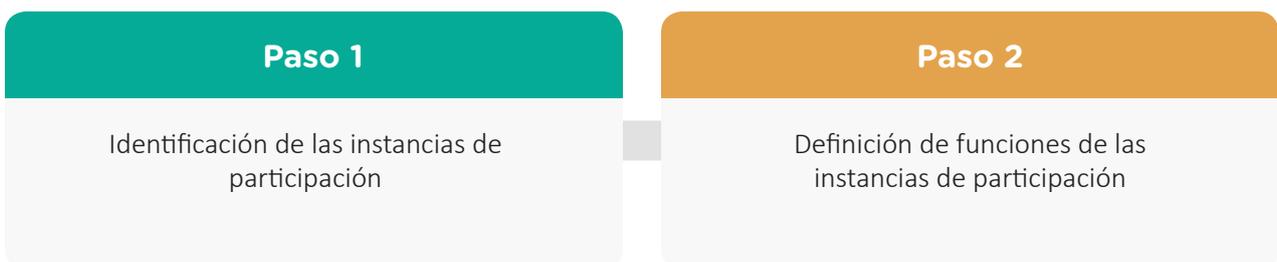
De manera complementaria a la estructura organizativa del IESP/EESP previamente establecida, deben definirse las instancias de participación institucional, las cuales, brindan soporte a la organización y funcionamiento de la entidad. Esta segunda etapa, tiene como propósito explicitar cuáles son las instancias de participación con las que puede contar el IESP/EESP.

Cabe señalar que dichas instancias existen con el fin de aportar a un objetivo compartido por todos: el mejoramiento de la calidad de la educación. La participación incluye múltiples formas (instancias formales e informales) en las que se puede brindar aportes específicos frente a una proceso o actividad definida, entendiéndose la participación como un proceso de involucramiento de los distintos actores de la comunidad educativa en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno. Esta puede darse de manera individual u organizada (Unicef, 2005).

¿Cómo se construye?

Se construye a partir del desarrollo de dos (2) pasos organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Pasos para la definición de las instancias de participación



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Identificación de las instancias de participación

Comprende la identificación de la instancia de participación, por cada uno de los estamentos que constituyen la comunidad educativa, es decir: estudiantes, directivos-jerárquicos, docentes y administrativos.

Para ello, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Identificar la instancia de participación por cada estamento de la comunidad educativa. Debemos señalar que la existencia de una instancia de participación se dará en función de las necesidades de la organización y el régimen de gobernanza/gobierno de la IESP/EESP.
2. Determinar cuál es el tipo de participación de la instancia; este puede ser de tres tipos: (i) de asesoramiento, (ii) de decisión, (iii) de vigilancia; o, eventualmente puede asumir más de un rol o tipo de participación.
3. Determinar quiénes conforman o integran la instancia (si es el caso).
4. Completar la Herramienta 4, como insumo para la redacción final (Título III del contenido sugerido), que se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 4: Identificación de instancias de participación y sus funciones

Ejemplo:

Instancia	Tipo de participación	Integrantes ⁵
Comité Asesor	Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Representante de docentes • Representante de estudiantes por Programa de Estudios. • Representante de los administrativos. • Representantes de la comunidad
Consejo Estudiantil	Decisión y vigilancia	

Paso 2: Definición de funciones de las instancias de participación

Luego de identificadas las instancias y el tipo de participación que ejerce en el IESP/EESP, corresponde asignar y explicitar cuáles serán sus funciones. Para ello, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Definir las funciones por cada instancia de participación.
2. Completar la misma herramienta 5, añadiendo la columna de descripción de funciones. Recordemos que esta información nos servirá como insumo para la redacción final (Título III del contenido sugerido). Presentamos a continuación, la Herramienta con un ejemplo.

⁵ Artículo 30 de la Ley 30512.

Herramienta 5: Identificación de instancias de participación y sus funciones

Ejemplo:

Instancia	Tipo de participación	Integrantes ⁵	Funciones
Comité Asesor	Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Un representante de docentes • Un representante de administrativos • Un representante de estudiantes (del tercio superior) • Un representante de la comunidad 	<ol style="list-style-type: none"> Asesorar al director general Proponer, monitorear y supervisar, en todos sus alcances, el proyecto educativo institucional. Proponer, monitorear y supervisar los documentos de gestión y el presupuesto anual Contribuir al éxito de la gestión de la EESP. Opinar sobre temas relevantes del contexto que influyen en el funcionamiento de la EESP. Absolver consultas del director sobre temas institucionales.
Consejo Estudiantil	Decisión y vigilancia		

Tercera Etapa



ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS

¿En qué consiste?

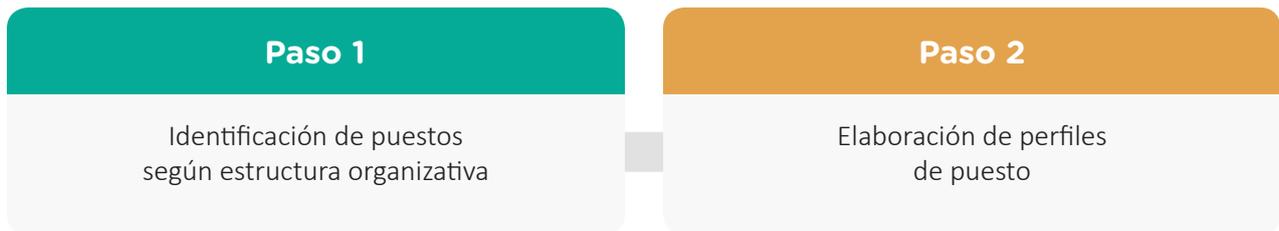
Luego de haber definido la estructura organizativa e identificado las instancias, unidades, y órganos que la componen, corresponde identificar los puestos que demandan la organización y la implementación del organigrama. Su propósito radica en optimizar la organización del trabajo y su distribución efectiva.

Los perfiles de puestos contienen información estructurada respecto de la ubicación de los puestos dentro de la estructura organizacional y responden a los objetivos estratégicos y procesos institucionales, así como también a los requisitos y exigencias que demanda para que un responsable pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en cada puesto (Daft, 2019).

¿Cómo se construye?

Elaborar los perfiles de puesto demanda el desarrollo de dos (2) pasos, organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Pasos para la elaboración de perfiles de puesto



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Identificación de puestos según estructura organizativa

Previamente, reconozcamos la definición de puesto: “Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad”⁶

Se recomienda el siguiente procedimiento, adaptado de la “Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas” de SERVIR:

1. Definir la unidad orgánica a la que pertenece el puesto. Recuerde considerar todo puesto que forma parte de alguna de las unidades orgánicas establecidas en la estructura organizativa desarrollada en la Etapa 1 de la presente guía.
2. Indicar el nombre de puesto, de corresponder, utilizar la denominación asignada en la normativa vigente.
3. Indicar la dependencia jerárquica lineal o funcional, es decir el nombre del puesto del jefe inmediato superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones. Es importante revisar los niveles de jerarquía o niveles organizacionales que han sido analizados en la Etapa 1 de la presente guía.
4. Indicar los puestos que supervisa; es decir, los puestos que tiene bajo mando inmediato o de supervisión directa.
5. Para ello, sugerimos utilizar la Herramienta 6 la cual servirá de insumo para la elaboración de los perfiles de puesto. A continuación, se presenta la herramienta con un ejemplo:

⁶ Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2013) “Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas”. Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos.

Herramienta 6: Tabla para la identificación de puestos por unidad organizacional

Ejemplo:

Unidad Organizacional	Nombre del puesto	Dependencia jerárquica	Puestos que supervisa
Unidad Académica	Jefe de la Unidad Académica	Director General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación académica del Programa de Educación Inicial 2. Coordinación académica del Programa de Educación Inicial
	Coordinador académico del Programa Educación Inicial	Jefe de la Unidad Académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docentes formadores del Programa de Educación Inicial presencial 2. Docentes formadores del Programa de Educación Inicial semipresencial
Unidad de Investigación			

Paso 2: Elaboración de perfiles de puesto

Según SERVIR (2013), el perfil de puesto “es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto”.

Se recomienda el siguiente procedimiento, adaptado de la “Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas”, elaborado por SERVIR:

1. Definir las funciones del puesto, para ello, se trata únicamente de transcribir las funciones que han sido elaboradas en la Herramienta 2, paso 3, primera Etapa de la presente guía.
2. Describir las coordinaciones internas y externas del puesto, para ello, se trata únicamente de transcribir las funciones que han sido elaboradas en la Herramienta 3, paso 4, primera Etapa de la presente guía.
3. Definir los requisitos de formación académica, referidos a los estudios formales requeridos para un determinado puesto. Para ello, describir:
 - El nivel educativo mínimo necesario para ocupar el puesto.
 - Grados(s), situación(es) académica(s) y estudios requeridos, 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 posgrado, sea de maestría y/o doctorado en alguna especialidad, considerando para ello la condición de egresado o titulado con los grados correspondientes.
 - Colegiatura y habilitación profesional, únicamente si las funciones así lo requieren.

4. Definir los conocimientos que son imprescindibles para desarrollar las funciones del puesto, estos son de tipo técnico, ofimáticos o de idiomas. Es importante que exista coherencia entre los conocimientos y la experiencia solicitada con las funciones que se espera que se realicen; por ejemplo, un docente formador que se desempeñe en programas de estudio a distancia y un docente formador que se desempeñe en programas de estudio presenciales o semipresenciales tendrán conocimientos y experiencia diferente.
5. Describir la experiencia que se requiere para desempeñar las funciones que demanda el puesto. La experiencia debe ser diferenciada por experiencia general y experiencia específica.
6. Para ello, sugerimos utilizar la Herramienta 7, que servirá para redactar información generada en los numerales 1 al 5⁷.

Herramienta 7: Formato para la descripción de perfil de puestos

Nombre del Puesto		
Unidad Organizativa		
Dependencia Jerárquica		
Puestos que supervisa		
Funciones del puesto		
1. 2. 3.		
Coordinaciones internas		Coordinaciones externas
1. 2. 3	1. 2. 3	
Formación Académica		
Nivel	Grados	Colegiatura

⁷ Además, se presenta en Anexo 1 el Formato de Perfil de Puesto que utiliza SERVIR, quedando a criterio del IESP/EESP el formato que decidan usar.

Conocimientos requeridos	Técnicos	
	Ofimáticos	
	Idiomas	
Experiencia Laboral		
Experiencia General	Experiencia Específica	
1. 2. 3.	1. 2. 3.	

Finalmente, recordemos que la información generada en esta etapa nos servirá como insumo para la redacción final del Título IV del Reglamento Institucional.

Cuarta Etapa



ELABORACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE CONVIVENCIA Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y HOSTIGAMIENTO SEXUAL

¿En qué consiste?

Esta etapa tiene especial relevancia, en tanto, está orientada a la formulación de lineamientos⁸, relacionados, por un lado, con la convivencia y clima organizacional, es decir con las interacciones y relaciones humanas que se producen entre todos los actores que forman parte de la comunidad educativa de los IESP/EESP; y por otro, con la prevención, atención y sanción de la violencia y hostigamiento sexual en la institución, a fin de aportar al desarrollo integral de los estudiantes.

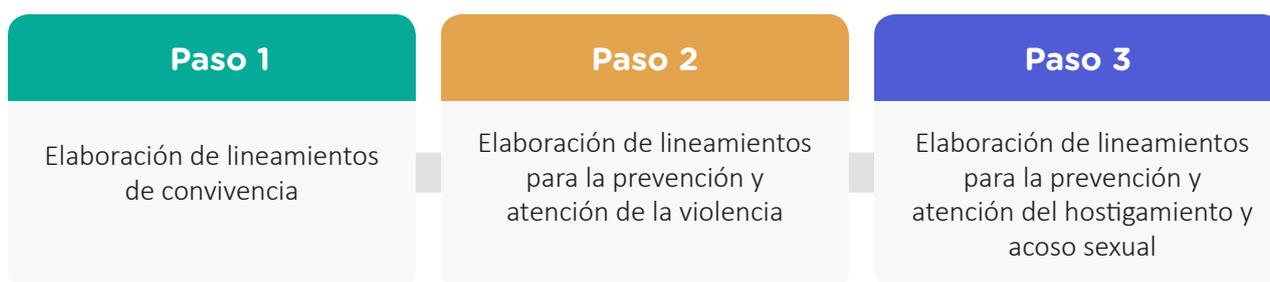
Su importancia radica en que permitirá fundamentar la definición de derechos, deberes, responsabilidades, infracciones, sanciones, estímulos y reconocimientos; además, porque permitirá la consolidación de una comunidad educativa que ejerza con plenitud estos derechos y responsabilidades en un ambiente de libertad y democracia.

⁸ Un lineamiento se constituye en el enfoque y la dirección de un conjunto de ideas, que orientan el accionar de institución. Es también una explicación o una declaración de principios para la realización de una acción.

¿Cómo se construye?

Los lineamientos para la convivencia y para la prevención de la violencia y el hostigamiento sexual, se construyen en tres (3) pasos organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Pasos para la elaboración de lineamientos de convivencia y prevención de la violencia y hostigamiento y acoso sexual



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Elaboración de lineamientos de convivencia

Previamente, reconozcamos la definición de convivencia, adaptada de los “Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes”⁹: La convivencia es una construcción colectiva y cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos y todas. La convivencia está determinada por el respeto a los derechos humanos, a las diferencias de cada persona, y a una coexistencia pacífica que promueva el desarrollo integral de los estudiantes. Es una experiencia dinámica que involucra a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, con sus acciones, actitudes, decisiones y valores. Gestionarla conlleva a la construcción de vínculos seguros, a la eliminación de toda forma de violencia y discriminación, y a la vivencia de experiencias positivas sobre la base de la responsabilidad, la solidaridad y la justicia.

Para elaborar los lineamientos, se recomienda el siguiente procedimiento:

1. Revisión del marco normativo técnico que regula y fundamenta la gestión de la convivencia en los IESP/EESP.
2. Elaborar lineamientos, para ello, se sugiere el uso de la Herramienta 8, en la que se plantean preguntas orientadoras para la redacción de lineamientos y algunos ejemplos:

⁹ Aprobado vía Decreto Supremo N° 004-2018-MINEDU, publicado el 13 de mayo de 2018.

Herramienta 8: Preguntas orientadoras para elaborar lineamientos de convivencia

Ejemplo:

Preguntas orientadoras	Lineamientos
¿Cuál es el fundamento conceptual que orienta la gestión de la convivencia en el IESP/EESP?	La convivencia en el IESP o EESP [Nombre] es un proceso fundamental para el fortalecimiento de las relaciones sociales, el ejercicio de los derechos humanos, el rechazo de toda forma de violencia, hostigamiento sexual y discriminación de cualquier índole.
¿Qué enfoques orientan la convivencia en el IESP/EESP?	Los enfoques que orientan el desarrollo de la convivencia son congruentes con los principios institucionales previstos en el PEI; y, se enfocan en: derechos humanos, inclusión, interculturalidad e igualdad de género.
¿Qué principios rectores previstos en el PEI determinan la gestión de la convivencia?	
¿Cómo se determinan las normas de convivencia en la institución?	
¿Qué estrategias de resolución de conflictos se desarrollan en la institución?	
<p>¿Qué acciones o estrategias se desarrollan en la institución para mejorar la convivencia y clima institucional?*</p> <p>*Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución</p>	
¿Qué instancia/instancias de la organización es/son responsables de gestionar la convivencia y el buen clima institucional?	

3. A partir de las respuestas a las preguntas orientadoras, redactar los lineamientos.

Paso 2: Elaboración de lineamientos para la prevención y atención de la violencia

Previamente, revisemos la definición de violencia, adaptada de la definición realizada por el MINEDU para Educación Básica: “Es todo acto o conducta que atenta contra la integridad física, psicológica y/o sexual de los estudiantes y que ocurre al interior del IESP/EESP”.

La prevención y atención de la violencia tiene como propósito desarrollar acciones de prevención, así como intervenir de forma oportuna, efectiva y reparadora sobre los hechos de violencia que suceden o son detectados al interior de la institución.

Para elaborar los lineamientos, se recomienda el siguiente procedimiento:

1. Revisión del marco normativo técnico que regula y fundamenta la prevención y atención de la violencia en los IESP/EESP.
2. Elaborar lineamientos, para ello, se sugiere el uso de la Herramienta 9, en la que se plantean preguntas orientadoras para la redacción de lineamientos y ejemplos:

Herramienta 9: Preguntas orientadoras para elaborar lineamientos para la prevención y atención de la violencia

Ejemplo:

Preguntas orientadoras	Lineamientos
¿Cuál es el fundamento y enfoques que orientan la prevención y atención de la violencia en cualquiera de sus formas en el IESP/EESP?	
¿Qué instancia/instancias de la organización es/son responsables de las acciones de prevención, atención y sanción a la violencia?	
¿Qué acciones de prevención de la violencia se desarrollan en el IESP/EESP? * *Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución	<p>Las acciones de prevención de la violencia que se realizan en la Institución son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la tutoría a nivel individual y grupal. • Elaboración consensuada de normas de convivencia en aula y en la institución, normas que son difundidas a nivel de todas las instancias de la organización. • Talleres de reconocimiento de situaciones de violencia. • Difundir los canales de denuncia y abordaje de casos. • El funcionamiento de un comité de prevención y atención a la violencia y el hostigamiento sexual. • Elaboración y difusión de un protocolo de atención de la violencia y hostigamiento sexual.

<p>¿Qué acciones de atención a la violencia se desarrollan en el IESP/EESP? *</p> <p>*Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución</p>	<p>El proceso de atención y seguimiento de casos de violencia contra estudiantes de la institución [Nombre], se realiza a través de las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformación del Comité de Defensa del Estudiante para la detección y atención de casos. • Elaboración de protocolos de atención de acuerdo a la modalidad (presencial, semipresencial y a distancia) del programa de estudio. • El formador/tutor adopta las medidas para atender el caso (denuncia, registro, acompañamiento socioemocional u otros) • Derivación, comunica a la Unidad de Bienestar y Empleabilidad y el Comité de Defensa del Estudiante, o si fuera necesario a un agente externo especializado. • La Unidad de Bienestar y Empleabilidad y el Comité de Defensa del Estudiante realiza el acompañamiento y seguimiento a la situación. • Se realiza la restauración de la convivencia afectada en función de las normas de convivencia, deberes, derechos y sanciones establecidas en el RI. • Se realiza el cierre o finalización, luego de cumplidos las acciones anteriores.
---	--

3. A partir de las respuestas a las preguntas orientadoras, redactar los lineamientos.

Paso 3: Elaboración de lineamientos para la prevención y atención del hostigamiento y acoso sexual

Previamente, revisemos la definición de hostigamiento sexual, establecida en la Ley N° 27942 Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual. Cabe precisar que la Primera Disposición Complementaria Modificatoria del Decreto Legislativo N° 1410 modifica el artículo 4 de la Ley N° 27942, dejando de lado los términos hostigamiento sexual típico o chantaje sexual y hostigamiento sexual ambiental. Se establece el concepto vigente de hostigamiento sexual, fijándose un parámetro relacionado con la no necesidad de acreditar el rechazo o la reiteración de la conducta:¹⁰

«Artículo 4. Concepto de hostigamiento sexual

El hostigamiento sexual es una forma de violencia que se configura a través de una conducta de naturaleza o connotación sexual o sexista no deseada por la persona contra la que se dirige, que puede crear un ambiente intimidatorio, hostil o humillante; o que puede afectar su actividad o situación laboral, docente o de cualquier otra índole.

En estos casos no se requiere acreditar el rechazo ni la reiterancia de la conducta».

¹⁰ Adicionalmente, el Decreto Legislativo N° 1410 incorpora al Código Penal los delitos de acoso (artículo 151-A), *difusión de imágenes, materiales audiovisuales o audios con contenido sexual* (artículo 154-B), *acoso sexual* (artículo 176-B) y *chantaje sexual* (artículo 176-C). En tal sentido, el término *hostigamiento sexual* quedaría reservado para el ámbito de la Ley N° 27942 y normativa conexas distintas al ámbito penal. Cuando la conducta es la tipificada en el artículo 154-B del Código Penal se tratará de *acoso sexual*.

Se debe tomar como base lo dispuesto en la referida Ley y su reglamento y en las disposiciones contenidas en la Norma Técnica “Disposiciones para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual en Centros de Educación Técnico-Productiva e Institutos y Escuelas de Educación Superior” aprobada mediante RM N° 428-2018-MINEDU.

En dicha normativa se establece que se aborde el hostigamiento sexual como “una manifestación de violencia de género que forma parte de los fenómenos sociales que pueden presentarse dentro de la comunidad educativa, teniendo que ser atendida de manera prioritaria, oportuna, ética y en el marco legal vigente”.

El efecto negativo ocasionado por el hostigamiento puede afectar el desempeño laboral, formativo o de cualquier otra índole en el que se desempeñe la persona afectada. Asimismo, el hostigamiento no se concretiza por una cantidad de repeticiones sino por la conducta en sí misma y, a su vez, no es necesario que exista un rechazo explícito para considerarlo como tal (Castillo, 2019).

De otro lado, es importante reconocer las manifestaciones del hostigamiento sexual, pues, se configura a través de una o más conductas o manifestaciones. En el artículo 6 de la Ley N° 27942 se señalan, de manera enunciativa, cinco conductas que configuran hostigamiento sexual. Estas son:

- a) Promesa implícita o expresa a la víctima de un trato preferente o beneficioso respecto a su situación actual o futura a cambio de favores sexuales;
- b) Amenazas mediante las cuales se exija en forma implícita o explícita una conducta no deseada por la víctima, que atente o agravie su dignidad;
- c) Uso de términos de naturaleza o connotación sexual o sexista (escrito o verbal), insinuaciones sexuales, proposiciones sexuales, gestos obscenos o exhibición a través de cualquier medio de imágenes de contenido sexual, que resulten insoportables, hostiles, humillantes u ofensivos para la víctima;
- d) Acercamientos corporales, roces, tocamientos u otras conductas físicas de naturaleza sexual que resulten ofensivas y no deseadas por la víctima;
- e) Trato ofensivo u hostil por el rechazo de las conductas señaladas en este artículo;
- f) Otras conductas que encajen en el concepto regulado en el artículo 4 de la Ley.

Como se aprecia, el listado contenido en el artículo 6 no es taxativo. En tal sentido, hostigamiento sexual es cualquier conducta de naturaleza sexual o sexista no deseada por la persona contra la que se dirige, crea un ambiente intimidatorio y hostil o humillante, y puede afectar su actividad o situación de cualquier índole, pudiendo incluir la actividad educativa.

Para elaborar los lineamientos para la prevención y atención del hostigamiento y acoso sexual, se recomienda el siguiente procedimiento:

1. Revisión del marco normativo legal que regula el hostigamiento y acoso sexual en IESP/EESP, con énfasis la Ley N° 27942 Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su Reglamento.
2. Revisar la Norma Técnica “Disposiciones para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual en Centros de Educación Técnico-Productiva e Institutos y Escuelas de Educación Superior” aprobada mediante RM N° 428-2018-MINEDU o la que la reemplace.

3. Elaborar lineamientos contextualizados a la institución y los tipos de servicio educativo que brinda, para ello, se sugiere el uso de la Herramienta 10, en la que se plantean preguntas orientadoras para la redacción de lineamientos y algunos ejemplos.
4. Determinar lineamientos para la conformación del Comité de Defensa al Estudiante (CODE).

Herramienta 10: Preguntas orientadoras para elaborar lineamientos para la prevención y atención de la violencia

Ejemplo:

Preguntas orientadoras	Lineamientos
¿Cuál es el fundamento conceptual/legal que orienta la gestión del hostigamiento sexual en el IESP/EESP?	
¿Qué instancia/instancias de la organización es/son responsables de las acciones de prevención, investigación y sanción del hostigamiento sexual?	
¿Qué enfoques y principios rectores previstos en el PEI determinan la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual?	<p>En concordancia con los principios y valores institucionales, establecidos en el PEI, el IESP/EESP, los principios que aplican al tratamiento del hostigamiento sexual en la Institución serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dignidad y Defensa de la Persona, como fin supremo de la sociedad y del servicio que brinda el IESP/EESP; por tanto, todos los integrantes de la comunidad educativa tienen derecho a ser protegidos ante cualquier acto que afecte su dignidad. • Igualdad de oportunidades sin discriminación; todo integrante de la comunidad educativa será tratado de forma igual y con el mismo respeto, siendo contrario a este principio cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, edad, raza, condición social, o cualquier tipo de diferenciación.
<p>¿Qué acciones o medidas de prevención del hostigamiento sexual se desarrollan en el IESP/EESP?*</p> <p>*Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución</p>	<p>Las medidas de prevención del hostigamiento y acoso sexual que serán desarrolladas al interior del IESP/EESP son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones en materia de hostigamiento sexual. • Diseño, implementación y difusión de información de canales para la atención de quejas y denuncias propias. • Creación y funcionamiento de un Comité de Defensa del Estudiante a cargo del procedimiento interno de investigación y sanción. • Capacitar a los integrantes del Comité en materia de hostigamiento sexual.

Preguntas orientadoras	Lineamientos
<p>¿Cuáles serán los mecanismos para la atención de casos de hostigamiento sexual en la institución? *</p> <p>*Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución</p>	
<p>¿Cuáles serán las sanciones a aplicar en casos confirmados de hostigamiento sexual en el IESP/EESP?</p>	
<p>¿Qué mecanismos de protección hacia la víctima de hostigamiento sexual tendrá la institución? *</p> <p>*Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución</p>	
<p>¿Cuál será el procedimiento de derivación de casos para los cuales la institución no tiene competencia? *</p> <p>*Considerar las diversas modalidades del servicio educativo que se realizan dentro de la institución</p>	

5. A partir de las respuestas a las preguntas orientadoras, redactar los lineamientos.

Cabe precisar que, la Norma Técnica “Disposiciones para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual en Centros de Educación Técnico-Productiva e Institutos y Escuelas de Educación Superior” aprobada mediante RM N° 428-2018-MINEDU, es específica para los estudiantes de las instituciones de educación superior pedagógica, tecnológica y artística; por tanto, los casos que afecten a otros miembros de la comunidad educativa deberán ser abordados por la Ley N° 27942.

Finalmente, recordemos que la información generada en esta etapa servirá como insumo para la redacción final del Título V del Reglamento Institucional.

Quinta Etapa



DEFINICIÓN DE DERECHOS, DEBERES, INFRACCIONES, SANCIONES, ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA

¿En qué consiste?

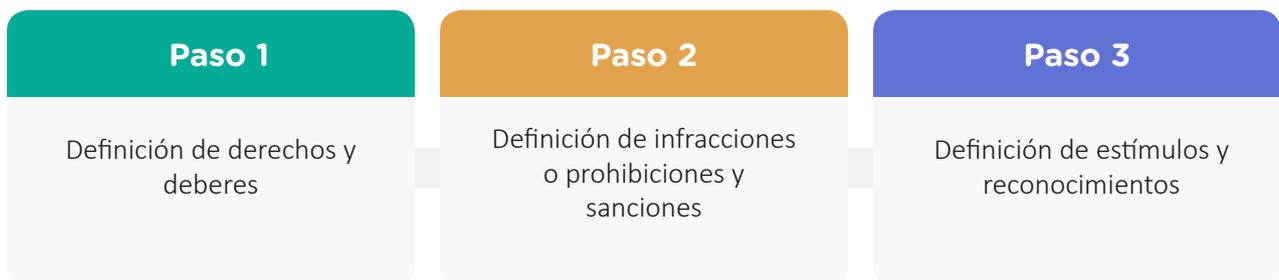
En el marco de los lineamientos de convivencia formulados en la etapa anterior, esta última etapa está orientada a definir y comunicar cuáles son los derechos, deberes, prohibiciones, sanciones, estímulos y reconocimientos a los que están obligados a cumplir los integrantes de la comunidad educativa.

Al definir los derechos, responsabilidades, sanciones y estímulos de cada actor de la organización, el RI se convierte en una herramienta a la cual acudir para resolver y prevenir conflictos, para tomar decisiones pertinentes y para respetar la integridad de todos los integrantes de la organización, permitiendo un clima positivo y la construcción de una convivencia democrática.

¿Cómo se construye?

Se elaboran derechos, responsabilidades, infracciones, sanciones y estímulos, a través del desarrollo de tres (3) pasos, organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 9. Pasos para la elaboración de la definición de derechos, responsabilidades, infracciones, sanciones y estímulos de la comunidad educativa



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Definición de derechos y deberes

Previamente, revisemos las definiciones básicas:

- **Derecho:** facultad de una persona o colectivo para hacer o no hacer algo. Existen derechos inherentes a la persona (como los derechos humanos o los derechos de los niños, niñas y adolescentes) y otros obtenidos, como los que se vinculan con un cargo o rol de gestión (Bea, 2013).
- **Deber:** supone una obligación de hacer o no hacer algo frente a otra parte, quien, en contrapartida, tiene un derecho (Bea, 2013). En la mayoría de los casos, el incumplimiento del deber conlleva una sanción, la cual deberá ser proporcional con el daño infligido.
- **Responsabilidad:** es la capacidad para tomar decisiones sobre la base del análisis de las consecuencias que tendrán nuestras acciones. La responsabilidad requiere de la autonomía para decidir de manera independiente y actuar adecuadamente con libertad (Bea, 2013).

Para elaborar cuáles son los derechos y deberes, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Revisar los siguientes referentes: (i) marco legal que regula la actuación de los IESP y EESP¹¹, y, (ii) el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con énfasis en la visión, la misión, los principios, los valores, los objetivos y las acciones estratégicas y las directrices de gestión pedagógica, de investigación e institucional;
2. Revisión de los roles de los actores de la comunidad educativa.
3. Revisión de las funciones de las instancias o unidades organizativas que se han formulado en la primera etapa de la presente guía.
4. Revisión de los lineamientos de convivencia y prevención de la violencia y hostigamiento sexual, formulados en la cuarta etapa de la presente guía.
5. Identificación de derechos y deberes por estamento/actor de la comunidad educativa. Para ello, se recomienda el uso de la Herramienta 11, la misma que se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 11: Definición de derechos y deberes por estamento

Ejemplo:

Estamento/actor de la comunidad educativa	Derechos asignados	Deberes asignados
Estudiante	Recibir un servicio educativo que promueva el emprendimiento, la innovación y la investigación aplicada. Recibir orientación de sus docentes formadores de manera constante.	Aplicar ideas innovadoras en proyectos de investigación aplicada. Retribuir el esfuerzo y tiempo empleado a través de un incremento en el desempeño académico

¹¹ La Ley N° 30512 establece en sus artículos 77 y 78 los deberes y derechos de los docentes de la carrera pública. De otro lado, la Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley N° 27815, establece en su artículo 7 los Principios, Deberes y Prohibiciones éticas de los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.

Estamento/actor de la comunidad educativa	Derechos asignados	Deberes asignados
Docente formador	Recibir capacitaciones sobre emprendimiento, innovación e investigación aplicada. Recibir estímulos suficientes que retribuyan el tiempo extra empleado.	Generar espacios de fomento vinculados a la investigación y el emprendimiento. Identificar espacios de acercamiento a los estudiantes.

6. Redactar la definición de derechos y deberes, y consignar los mismos por estamento/actor de la comunidad educativa, en el Título VI del RI.

Paso 2: Definición de infracciones/prohibiciones y sanciones

Previamente, revisemos las definiciones básicas:

- Infracciones/prohibiciones: supone la transgresión o incumplimiento de una norma legal, moral o convención. Puede ser una falta, un delito o una infracción administrativa, por lo cual, las faltas o infracciones pueden categorizarse en niveles leve, grave y muy grave, según el grado de transgresión y el impacto del incumplimiento.
- Sanción: “es una decisión tomada por una autoridad, como consecuencia del incumplimiento de un deber, una regla o norma de conducta obligatoria, en perjuicio de la persona a la que se le atribuye la responsabilidad por el incumplimiento”¹²

Para definir las infracciones y cuáles serán las sanciones, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Revisar los siguientes referentes¹³: Ley N° 30512 y su Reglamento y Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, y demás normas aplicables.
2. Revisión de los roles de los actores de la comunidad educativa.
3. Revisión de las funciones de las instancias o unidades organizativas que se han formulado en la primera etapa de la presente guía.
4. Revisión de los lineamientos para la convivencia institucional y lineamientos para la prevención y atención de la violencia y el hostigamiento sexual, formulados en la cuarta etapa de la presente guía.
5. Revisión de los derechos y deberes, que ha sido desarrollado en el paso anterior.
6. Identificar la gradualidad de la infracción y la gradualidad de la sanción:
 - Para el caso de las infracciones o falta, se sugiere gradualidad de leve a muy grave.
 - Para el caso de las sanciones, se sugiere utilizar algunos de los siguientes criterios: (i)

¹² <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegEticadelaFuncionPublica.php>

¹³ Los artículos 79 al 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.

circunstancia en que se cometen, (ii) concurrencia de varias faltas o infracciones, (iii) participación de uno o varios autores, (iv) gravedad del daño al interés de la comunidad educativa, con énfasis en los estudiantes, (v) gravedad del daño al interés público, (vi) perjuicio económico, (vii) beneficio ilegalmente obtenido; entre otros¹⁴.

7. Identificación de infracciones y sanciones por estamento/actor de la comunidad educativa. Para ello, se recomienda el uso de la Herramienta 12, la misma que se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 12: Definición de infracciones y sanciones por estamento

Ejemplo:

Estamento/actor de la comunidad educativa	Infracciones	Sanciones establecidas
Estudiantes	Alterar el orden y/o faltar el respeto a los docentes o a sus pares durante el desarrollo de las acciones formativas. Apropiación ilícita de equipos o materiales que no son de su propiedad o son de propiedad de sus pares o de la institución.	Amonestación verbal Suspensión de uno o varios días, según la gravedad del hecho.
Docente formador	Inasistencia al centro de labores injustificadamente. Impuntualidad en más de tres oportunidades en la entrega de documentación requerida por la Unidad Académica.	Amonestación verbal Amonestación escrita

8. Si es el caso, agregar las funciones y procedimientos de la Comisión de Procedimientos Administrativos dependiente de la Dirección General.
9. Redactar la definición de infracciones y sanciones, y consignar las mismas por estamento/actor de la comunidad educativa, en el Título VI del RI.

¹⁴ Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública

Paso 3: Definición de estímulos y reconocimientos

Previamente, revisemos las definiciones básicas:

- Estímulo o incentivo: responde a un agente físico químico, mecánico, etc., que desencadena una reacción funcional en un organismo y lo direcciona a obrar o funcionar de una determinada manera (RAE, 2020). Dentro de una organización, un estímulo es considerado como todo factor que conlleva el actuar de una persona al logro de un objetivo en específico.
- Reconocimiento: es toda acción que resalta el desempeño alcanzado en el cumplimiento de algún objetivo en específico.

Para elaborar cuáles serán los estímulos y reconocimientos, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. Revisión del PEI, con énfasis en la misión, valores, principios institucionales, así como los objetivos estratégicos y acciones estratégicas.
2. Revisión de los roles de los actores de la comunidad educativa.
3. Revisión de las funciones de las instancias o unidades organizativas que se han formulado en la primera etapa de la presente Guía.
4. Revisión de los lineamientos para la convivencia institucional, formulados en la cuarta etapa de la presente guía.
5. Revisión de los derechos y deberes, que ha sido desarrollado en el primer paso.
6. Revisión de las infracciones y sanciones, que ha sido desarrollado en el paso anterior.
7. Es muy importante tomar en cuenta los siguientes criterios para la definición de estímulos y reconocimientos:
 - Oportunidad: El reconocimiento debe ser otorgado en el momento adecuado a fin de resaltar la labor realizada.
 - Frecuencia: La regularidad de las recompensas fomenta el esfuerzo constante y el cumplimiento periódico de los objetivos.
 - Especificidad: Que sea de conocimiento las razones de un reconocimiento, motivará que se repitan las actuaciones positivas y dignas de elogio.
 - Visibilidad: Hacer público el reconocimiento aportará un refuerzo positivo en el resto de los miembros de la comunidad educativa.
8. Identificación de estímulos y reconocimientos por estamento/actor de la comunidad educativa. Para ello, se recomienda el uso de la Herramienta 13, la misma que se presenta a continuación con un ejemplo:

Herramienta 13: Definición de estímulos y reconocimientos por estamento

Ejemplo:

Estamento/actor de la comunidad educativa	Estímulos y/o Reconocimientos
Estudiantes	<p>Reconocimiento público en el aniversario institucional por su destacada participación en beneficio de la institución.</p> <p>Otorgar resolución directoral a los estudiantes que ocupen los tres primeros puestos en rendimiento académico, por cada programa de estudios.</p>
Docente formador	<p>Subvencionar parcialmente la publicación de producción intelectual como docente formador de la institución.</p> <p>Incentivar con cursos complementarios y/o viajes de representación institucional a los docentes formadores que demuestren elevado compromiso e identidad institucional.</p>

9. Redactar la definición de estímulos y/o reconocimientos, y consignar los mismos por estamento/actor de la comunidad educativa, en el Título VI del RI.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Bea, E. (2013). *Derechos y deberes: el horizonte de la responsabilidad*. *Derechos y libertades*, 2, 29.
- Castillo, J. (2019). *El delito de acoso sexual*. Primera edición. Lima: Editores del Centro.
- Consejo Nacional de Educación (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía Plena*. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-2020- MINEDU.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Décimo segunda edición. México: Cengage.
- Daft, R., Willmott, H. & Murphy, J. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. UK: Cengage Learning EMEA.da
- Elizalde, M. (2017). *Trabajo, trabajadoras y cultura organizacional. Entre el mobbing y el acoso sexual*. *El Cotidiano*, 33, 206.
- Gibson, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Décimo tercera edición. México: McGraw Hill.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Primera edición. Buenos Aires: Garnica.
- Meléndez Guerrero, Miguel Ángel, Solís Pérez, Pedro C., Gómez Romero, José G. Ignacio (2010). "Gobernanza y gestión de la Universidad pública" *Revista de Ciencias Sociales* v.16 n.2 Maracaibo jun. 2010
- Palmer, I. (2007). *New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue*. *Organization Studies*, 28(12), 1829-1847.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Décimo séptima edición. México: Pearson Education.
- SERVIR (2013). *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*.
- UNICEF (2005). *Participación de los Centros de Padres en la Educación: Ideas y Herramientas para mejorar la organización*.
- Velásquez, G. (2012). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Limusa
- Villalobos Cuya, L. R. (2017). *Gestión de procesos institucionales y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Dora Mayer–2017*.

Anexos

Anexo 1: Formato de perfil de puesto de SERVIR



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica: _____

Denominación: _____

Nombre del puesto: _____

Dependencia Jerárquica Lineal: _____

Dependencia Jerárquica funcional: _____

Puestos que supervisa: _____

MISIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES DEL PUESTO

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Coordinaciones Externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
	Incomplete Completo	<input type="checkbox"/> Egresado(a)		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (11 ó 7 años)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		¿Requiere habilitación
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría		
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		
		<input type="checkbox"/> Doctorado		
		<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentativa):

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral, ya sea en el sector público o privado.

Experiencia específica

A.) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Asesor/a o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público
 NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

*** En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.**

*** Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.**

HABILIDADES O COMPETENCIAS

