

Percepción de la Gestión Integral de Procesos en el sector educación

Perception of Integrated Process Management in the Education Sector

Manuel Alejandro Mejía Jiménez¹  mmejiaj@ucvvirtual.edu.pe

¹Universidad Cesar Vallejo, Perú

RESUMEN

El estudio analiza cómo los docentes perciben la gestión integral de procesos en el sector educación. Su objetivo es describir el nivel de eficiencia, innovación y calidad del servicio en las áreas administrativas, combinando una encuesta aplicada a docentes y un análisis de informes de control emitidos por una entidad fiscalizadora. El estudio emplea un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal. Los resultados muestran percepciones mayoritariamente bajas: los trámites son lentos, con escaso seguimiento y controles débiles; la innovación y digitalización son insuficientes; y la satisfacción del usuario es solo moderada. Los informes de control confirman estas deficiencias, sobre todo en pagos, contratación, adjudicación y administración documental. El artículo concluye que la gestión integral de procesos en educación aún es incipiente y requiere un modelo articulado que fortalezca la eficiencia, la transparencia y la experiencia del usuario docente.

Palabras clave: eficiencia administrativa; gestión integral de proceso; mejora continua; percepción docente.

ABSTRACT

The study analyzes how teachers perceive integrated process management in the education sector. Its objective is to describe the level of efficiency, innovation, and service quality in administrative areas, combining a survey applied to teachers with an analysis of oversight reports issued by a supervisory entity. The study uses a quantitative approach with a non-experimental and cross-sectional design. The results show mostly low perceptions: procedures are slow, with limited follow-up and weak controls; innovation

and digitalization are insufficient; and user satisfaction is only moderate. The oversight reports confirm these deficiencies, especially in payments, hiring, procurement, and document management. The article concludes that integrated process management in education is still incipient and requires an articulated model that strengthens efficiency, transparency, and the user experience of teachers.

Keywords: *administrative efficiency; integrated process management; continuous improvement; teacher perception.*

Recibido: 27/11/2025

Aprobado: 08/12/2025

INTRODUCCIÓN

La gestión de procesos se erige como una disciplina administrativa esencial, concebida como un modelo para administrar las actividades empresariales mediante la agrupación de estas en función de las necesidades del cliente (Monroy et al., 2022). Este enfoque propone superar la tradicional estructura funcional de las organizaciones, priorizando una visión transversal que integra los distintos procesos y busca generar valor en cada etapa del servicio o producto ofrecido.

La gestión de procesos consiste en planificar, organizar y ejecutar actividades de manera controlada, orientando las acciones hacia el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales (Soto, 2022). Este enfoque se basa en la identificación y administración sistemática de los procesos que conforman la organización, destacando las interacciones y dependencias existentes entre ellos (Zambrano et al., 2025). En conjunto, representa un modelo de gestión integral orientado a articular los procesos con la estrategia institucional, la misión y los objetivos organizacionales, favoreciendo la eficiencia operativa, el perfeccionamiento continuo y una respuesta más oportuna y pertinente a las demandas del usuario o ciudadano (León et al., 2024).

Asimismo, la gestión de procesos constituye un elemento base para alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacional, al promover la productividad, la estandarización de los procedimientos y el perfeccionamiento continuo en todos los niveles de la organización

(Piñuela & Quito, 2020). Su adecuada aplicación impulsa la consolidación de una cultura institucional orientada al aprendizaje, la innovación y la mejora continua del desempeño, garantizando un uso óptimo y racional de los recursos y la prestación de servicios coherentes con las necesidades y expectativas de los usuarios.

En la actualidad, la gestión de procesos no solo se limita a la identificación y mejora de actividades internas, sino que constituye la base para el desarrollo de modelos de gestión más amplios y articulados. La evolución de este enfoque ha dado lugar a concepciones integradoras que buscan consolidar los procesos bajo una perspectiva sistémica y de mayor madurez organizacional, lo que diversos investigadores han llegado a denominar gestión integral de procesos.

La relación conceptual entre la Gestión por Procesos y la Gestión Integrada por Procesos se entiende como una evolución progresiva del enfoque sistémico, donde la segunda constituye un estadio más avanzado de madurez organizacional e integración de los procesos en comparación con la primera, indispensable en contextos organizacionales complejos y con múltiples requisitos normativos. Esta etapa avanzada resulta especialmente necesaria en instituciones complejas y sujetas a múltiples exigencias normativas. Mientras el primer enfoque se concentra en la eficacia y eficiencia de los procesos individuales, el modelo más desarrollado trasciende esa mirada y se concentra en la coherencia del sistema de procesos en su totalidad, buscando optimizar las interacciones, reducir las duplicidades y garantizar el cumplimiento unificado de todos los requisitos normativos y de las múltiples partes interesadas (Llanes et al., 2014).

Dentro de este enfoque conceptual, la adopción de soluciones tecnológicas y la digitalización de los procedimientos se vuelven elementos clave para afianzar una gestión integrada (Avendaño et al., 2024). El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) no solo posibilita la automatización de actividades, sino también fortalecer la trazabilidad, la transparencia y la capacidad de respuesta institucional, potenciando así los principios de eficiencia y mejora continua propios del enfoque por procesos.

La relevancia de la gestión por procesos se incrementa exponencialmente con el auge de las TIC, especialmente en el contexto de la era digital. El impacto de las TIC resulta esencial para el rendimiento institucional, al convertir la gestión por procesos en un mecanismo dinámico y funcional que impulsa la mejora continua en la administración de

los procedimientos. La tecnología proporciona el soporte necesario para un sistema de gestión con enfoque en procesos.

Sin embargo, la transformación digital trasciende la mera implementación tecnológica, implicando un cambio profundo en las competencias organizacionales y en la cultura institucional (Carreño & Ronquillo, 2022). En este nuevo escenario, la gestión por procesos debe evolucionar hacia un modelo más flexible y adaptativo, capaz de integrar el conocimiento humano con la automatización inteligente, en coherencia con las exigencias de la era digital y los nuevos paradigmas de gestión del talento y la innovación. El logro de resultados en la era digital demanda el fortalecimiento de capacidades emergentes, tales como la innovación, la adaptabilidad, la personalización y la rapidez de respuesta (Abreu et al., 2022). Los nuevos procesos deben ser flexibles y ágiles. Las tareas repetitivas serán automatizadas, lo que obliga a las personas a enfocarse en actividades de creación y criterio humano. El desafío está en que las personas adquieran los conocimientos y habilidades para gestionar organizaciones digitales. La gestión por procesos requiere transformarse para integrarse como un elemento articulador entre las personas y la tecnología, ambos orientados y alineados con el propósito institucional (Piñuela & Quito, 2020).

La Gestión por Procesos en las entidades públicas es reconocida como una estrategia integral y una filosofía de gestión eficaz que está ganando un creciente reconocimiento y relevancia. Su adopción, aunque relativamente reciente, se considera un enfoque innovador (Gurnaša & Mazūre, 2025). Su finalidad central es atender de manera efectiva las necesidades y expectativas de los ciudadanos, a la vez que aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en un elemento esencial para el proceso de modernización de la gestión pública (Alarcón et al., 2023).

En esta línea de transformación estatal, diversos gobiernos han incorporado modelos basados en la organización de actividades a través de flujos y procedimientos claramente definidos. Este enfoque ha demostrado fortalecer el desempeño institucional y elevar el nivel de madurez organizacional, al facilitar una mejor articulación entre las áreas, estandarizar procesos y reducir la variabilidad asociada a prácticas administrativas desarticuladas (Mori et al., 2022). Como consecuencia, se ha consolidado como un mecanismo clave para avanzar hacia instituciones más eficientes, transparentes y orientadas a resultados.

En el caso peruano, este proceso de cambio se ha visto respaldado por iniciativas orientadas a modernizar y optimizar la administración pública durante las últimas décadas, con el fin de disminuir la brecha de insatisfacción ciudadana respecto de los servicios estatales. En este contexto, la Ley No. 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, constituye un hito fundamental al establecer los principios rectores y el marco normativo que guía la transformación del aparato público. Dicha norma proporciona las bases legales necesarias para impulsar y consolidar la modernización en todas las entidades e instancias del Estado, promoviendo un enfoque orientado a resultados, eficiencia, transparencia y servicio al ciudadano.

En el ámbito educativo, estos cambios adquieren especial relevancia, ya que las instituciones públicas encargadas de la gestión docente enfrentan el desafío de incorporar herramientas tecnológicas y enfoques innovadores que mejoren la eficiencia administrativa y la calidad del servicio (Valencia & Almeida, 2024). Este proceso de transformación implica la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados, en la cual la mejora del desempeño surge de la optimización y estandarización de los procesos, reduciendo la burocracia y asegurando que las actividades respondan a las expectativas del usuario (Huapaya, 2019).

Como parte de los esfuerzos institucionales por impulsar este enfoque, el Ministerio de Educación ha desarrollado instrumentos normativos que orientan su implementación, entre los cuales destaca la Resolución de Secretaría General No. 217-2018-MINEDU¹. Esta norma aprueba la Directiva No. 004-2018-MINEDU/SPE-OPEP-UNOME, denominada “Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación”, que establece los lineamientos para aplicar adecuadamente dicho enfoque y generar mejoras progresivas en la organización y gestión institucional, incorporando sucesivas actualizaciones en función de las necesidades del sector.

No obstante la adopción de modelos modernos de gestión, Perú sigue enfrentando desafíos significativos en el sector público educativo. Si bien existe consenso sobre su capacidad para fortalecer la eficiencia y la transparencia institucional, su implementación se ve limitada por barreras estructurales y culturales arraigadas en la naturaleza tradicional de la administración pública. Desde el plano estructural, persiste la prevalencia de modelos burocráticos clásicos, caracterizados por estructuras jerárquicas inflexibles y la fragmentación departamental o “silos”, que generan disfunciones en la coordinación,

comunicación y flujo de información gerencial. En el ámbito cultural, predomina un enfoque rígido en el cumplimiento normativo y procedimental, lo que dificulta la innovación y retrasa los esfuerzos de mejora continua (Kregel et al., 2022).

MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, dado que se fundamentó en la recolección, el análisis y la interpretación de información numérica con el fin de describir y evaluar la percepción de la gestión integral de procesos en el sector educación. Este enfoque permitió aplicar procedimientos estadísticos para obtener resultados objetivos, medibles y verificables, garantizando la validez del análisis (Alan & Cortez, 2018).

El diseño fue no experimental, en la medida en que no implicó la manipulación intencional de variables, sino la observación de los fenómenos en su entorno real. Este tipo de diseño comprende investigaciones en las que el investigador se limita a describir un grupo o analizar las relaciones existentes entre grupos previamente conformados. En estos casos, los participantes no son asignados de manera aleatoria ni se interviene sobre variables independientes, razón por la cual no es posible establecer relaciones causales entre las variables estudiadas (Lobmeier, 2010).

Asimismo, el estudio se enmarcó en un diseño transaccional o transversal de tipo descriptivo, ya que la información se obtuvo en un único momento o periodo con el fin de representar el nivel de percepción que tienen los docentes respecto de la gestión integral de procesos en el sector educación, es decir, permite medir la opinión de los participantes en un punto específico en el tiempo y caracterizar cuantitativamente el fenómeno de estudio sin establecer relaciones causales.

Los diseños descriptivos son más estructurados y específicos, tienen preguntas de investigación o hipótesis claramente definidas y, si bien no buscan establecer causalidad, sí buscan proporcionar una visión clara del área temática. El objetivo de los diseños descriptivos es comprender las características o el fenómeno de la población investigada y no intentan establecer una relación causal (Slater & Hasson, 2025).

La población de estudio estuvo integrada por los docentes contratados o nombrados que

pertencen a las instituciones educativas del ámbito de la región Piura. Según datos del Censo Educativo 2024², la región Piura cuenta con aproximadamente 3 652 docentes en total, lo cual incluye docentes de distintos niveles y modalidades educativas.

La muestra estuvo conformada por los docentes que accedieron a completar la encuesta en línea. Se difundió la invitación por correos institucionales y grupos, buscando obtener la mayor participación posible dentro del tiempo definido para la recolección. Como resultado, se obtuvo un total de 50 docentes participantes en la encuesta. Se involucró a docentes disponibles y con conectividad para responder, lo cual era factible dado que la encuesta se aplicó virtualmente. Se procuró incluir docentes de diversas instituciones y con diferentes condiciones laborales para lograr una muestra lo más heterogénea posible en cuanto a experiencias y perspectivas.

La recolección de datos se desarrolló en dos etapas: la aplicación de la encuesta a los docentes y la recopilación de información documental pública relacionada con el problema de investigación.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó un cuestionario estructurado de aplicación virtual como instrumento principal, elaborado en función de las dimensiones y variables, permitiendo conocer las opiniones de los docentes sobre la gestión integral de procesos, las cuales se convirtieron en datos numéricos lo que posibilita identificar tendencias, promedios y distribuciones en dichas percepciones.

El cuestionario se elaboró tomando en cuenta los objetivos e indicadores relacionados con la gestión integral de procesos en el sector educación. Se compuso principalmente de ítems cerrados con escala tipo Likert de 5 puntos (desde “siempre” hasta “nunca”), orientados a medir el grado de conformidad o percepción de los docentes respecto a diversos aspectos de la gestión administrativa en sus instituciones educativas y en la administración regional. Los ítems cubrieron dimensiones claves tales como: la gestión operativa de los trámites, innovación y mejora de los procesos y calidad de servicio y satisfacción de usuario. Asimismo, se incluyeron preguntas de carácter general (años de experiencia, condición de nombrado o contratado, nivel educativo en el que labora) para caracterizar la muestra y, potencialmente, analizar diferencias en la percepción según estas subpoblaciones.

Paralelamente a la encuesta, se realizó un análisis documental complementario con el fin de contextualizar y enriquecer los hallazgos de la encuesta. Esta fase consistió en

recopilar información pública disponible relacionada con deficiencias en los procedimientos administrativos del sector educación. La fuente consultada incluyó los informes de control emitidos por la Contraloría General de la República que hicieran referencia a problemas o irregularidades en la gestión de trámites y procesos administrativos. Se definieron criterios de inclusión para esta búsqueda documental, considerando principalmente documentos de los últimos 5 años y que tuvieran relevancia directa con la temática de gestión de procesos.

Los datos recolectados fueron analizados empleando técnicas estadísticas descriptivas para la información de la encuesta y un análisis de contenido para la información documental, de forma complementaria.

Para la información contenida en la encuesta, utilizando un software estadístico (Excel), se procedió a tabular las respuestas de cada ítem del cuestionario. Inicialmente se obtuvieron frecuencias absolutas y porcentajes para las opciones de respuesta de cada pregunta, con el fin de observar la distribución de las percepciones. Asimismo, se calcularon medidas de tendencia central (promedios o medianas). Los resultados se organizaron en tablas y gráficas que facilitaron visualizar qué proporción de docentes está de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones sobre la gestión de procesos. Estas tabulaciones descriptivas permiten resumir cuantitativamente la percepción general de la muestra encuestada.

Para el análisis de la información documental se empleó técnicas de análisis de contenido. Cada documento fue leído detalladamente para extraer las referencias específicas a deficiencias en procedimientos administrativos. Se diseñó una matriz de análisis (en una hoja de cálculo) donde por cada documento se registraron los hallazgos clave. A continuación, se procedió a categorizar las deficiencias identificadas, definiéndose categorías generales basadas en patrones recurrentes en la documentación. Esto permitió cuantificar la incidencia de cada tipo de problema (se contó el número de documentos que mencionaban cada categoría de deficiencia). Aunque el análisis documental tiene un componente cualitativo (interpretación del contenido), al organizar la información en categorías y contabilizar su frecuencia se logró traducir esos hallazgos en datos cuantitativos simples que facilitan la comparación con los datos de la encuesta.

RESULTADOS

A continuación, se exponen los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis cuantitativo y documental realizado en la investigación. En concordancia con la metodología descrita, los resultados se derivan de dos fuentes complementarias:

1. La encuesta estructurada aplicada a 50 docentes de instituciones educativas de la región Piura, cuyo propósito fue identificar su percepción sobre la gestión integral de procesos en las áreas administrativas del sector educación; y
2. El análisis de contenido de 45 informes de control emitidos por la Contraloría General de la República entre 2020 y 2025, los cuales reflejan hechos y problemáticas administrativas que contextualizan y validan empíricamente las percepciones recogidas.

Análisis de la encuesta

La encuesta evaluó tres dimensiones centrales: gestión operativa de los trámites, innovación y mejora de los procesos y calidad de servicio y satisfacción de usuario. Las respuestas se recopilaron mediante una escala Likert de cinco categorías (“Nunca” = 1, “Casi nunca” = 2, “A veces” = 3, “Casi siempre” = 4 y “Siempre” = 5), lo que permitió calcular frecuencias, porcentajes y promedios para cada ítem.

En términos generales, los promedios de las tres dimensiones se ubicaron entre 2.43 y 2.75 puntos en una escala de 1 a 5, es decir, entre “casi nunca” y “a veces”, lo que evidencia una percepción mayoritariamente crítica o, en el mejor de los casos, moderada respecto del desempeño de la gestión por procesos en el sector educación. En casi todos los ítems, las categorías “Casi siempre” y “Siempre” registran valores nulos, lo que indica que los docentes rara vez perciben prácticas sistemáticas y consolidadas de gestión integral de procesos.

Gestión operativa de los trámites

La dimensión gestión operativa de los trámites presenta un promedio global aproximado de 2.53 puntos, reflejando una valoración predominantemente media de la eficiencia y ordenamiento de los procedimientos administrativos.

- En el ítem referido a la rapidez y oportunidad en la atención de los trámites administrativos, el 64 % de los docentes señala que las áreas administrativas “casi nunca” atienden de manera rápida u oportuna sus solicitudes, mientras que el 30 % indica que esto ocurre solo “a veces” y apenas un 6 % percibe que la atención es “casi siempre” oportuna.
- La capacidad institucional para anticipar y prepararse frente a períodos de alta demanda (por ejemplo, procesos de adjudicación o renovaciones masivas) constituye uno de los puntos más críticos: el 32 % de los encuestados considera que la institución “nunca” se prepara adecuadamente y el 58 % “casi nunca”; únicamente un 10 % reporta que esta preparación ocurre “a veces”.
- En contraste, la percepción mejora ligeramente cuando se evalúa la claridad y formalización de los procedimientos. Así, en el ítem que indaga si los procedimientos están definidos, siguen un flujo ordenado y son comprensibles, el 56 % de los docentes responde “a veces”, el 24 % “casi nunca” y un 20 % “casi siempre”, lo que sugiere la existencia de cierto grado de estandarización, aunque aún insuficiente para considerarlo consolidado.
- En cuanto al cumplimiento de normas y protocolos vigentes, el 84 % de los encuestados indica que dicha adecuación se observa “a veces”, el 12 % que ocurre “casi nunca” y sólo un 4 % que se cumple “casi siempre”, lo que denota una percepción de cumplimiento parcial de la legalidad, todavía distante de un estándar de confiabilidad plena.
- Uno de los déficits más marcados se encuentra en el seguimiento al estado de los trámites: el 74 % de los docentes señala que “casi nunca” puede realizar seguimiento de forma fácil (vía mesa de partes, teléfono o plataformas en línea) y el 26 % que ello ocurre únicamente “a veces”.
- Finalmente, en relación con la existencia de mecanismos de control y supervisión internos, el 82 % de los participantes manifiesta que estos se evidencian solo “a veces” y el 18 % “casi nunca”, lo que revela que los docentes perciben controles internos poco sistemáticos y con capacidad limitada para asegurar que los trámites se gestionen correctamente y no queden sin resolver.

En suma, la gestión operativa de los trámites aparece caracterizada por procesos

parcialmente formalizados, con baja capacidad de anticipación, débil seguimiento y controles internos percibidos como intermitentes, lo cual es consistente con una gestión por procesos aún incipiente en el ámbito administrativo educativo.

Innovación, mejora continua y digitalización de procesos

La dimensión innovación y mejora de los procesos registra un promedio global cercano a 2.43 puntos, mostrando una percepción crítica respecto de la capacidad de la administración para innovar, aprender de las observaciones y aprovechar las tecnologías de la información.

- Cuando se consulta si, ante problemas u observaciones en los trámites, la entidad ofrece orientación para subsanarlos evitando retrasos, el 68 % de los docentes sitúa su respuesta entre “Nunca” (10 %) y “Casi nunca” (58 %), mientras que el 32 % indica que esto ocurre “a veces”. No se registran respuestas en los niveles de mayor frecuencia, lo que evidencia la ausencia de un acompañamiento sistemático al usuario en la resolución de incidencias.
- En el ítem sobre si la entidad busca constantemente mejorar sus procesos administrativos, el 66 % responde “a veces” y el 34 % “casi nunca”, lo que apunta a una percepción de esfuerzos esporádicos de mejora, más asociados a iniciativas aisladas que a un enfoque estructural de gestión por procesos.
- De manera similar, respecto a si se toman en cuenta las sugerencias o quejas sobre los trámites para introducir mejoras, el 68 % de los docentes ubica su respuesta en los niveles negativos (4 % “Nunca” y 64 % “Casi nunca”) y solo el 32 % en “A veces”, lo que sugiere que la retroalimentación del usuario se aprovecha de forma limitada.
- En cuanto al uso de plataformas o herramientas digitales para facilitar la realización de trámites, el 72 % señala que dichas herramientas se emplean “a veces” y el 28 % “casi nunca”, sin respuestas en los niveles de mayor frecuencia, lo que evidencia una digitalización parcial y no plenamente integrada a la cadena de valor del trámite.
- Un panorama aún más crítico se observa en la implementación suficiente de la digitalización de los procesos administrativos en las distintas áreas: el 72 % de los docentes ubica su respuesta entre “Nunca” (2 %) y “Casi nunca” (70 %), mientras que el 28 % restante indica “A veces”.

En conjunto, estos resultados muestran que la innovación y la digitalización se encuentran presentes de manera fragmentaria, sin configurarse aún como un pilar robusto de la gestión integral de procesos, pese a su relevancia para la modernización del Estado y la optimización de la experiencia del usuario docente.

Calidad de servicio y satisfacción del usuario docente

La dimensión calidad de servicio y satisfacción de usuario es la mejor valorada dentro del conjunto, con un promedio aproximado de 2.75 puntos. Aun así, los niveles altos de la escala (“Casi siempre” y “Siempre”) siguen sin aparecer en las respuestas, lo que indica que la satisfacción no llega a configurarse como alta.

- Respecto al servicio brindado durante la realización de los trámites, el 72 % de los docentes considera que la calidad de atención y los tiempos de respuesta cumplen sus expectativas solo “a veces”, mientras que el 28 % opina que ello ocurre “casi nunca”.
- En relación con el trato respetuoso y profesional del personal que atiende los trámites, el 92 % de los encuestados responde “A veces” y el 8 % “Casi nunca”. Si bien no se reportan experiencias sistemáticamente negativas, también es evidente que los docentes no perciben un estándar de excelencia sostenido.
- Finalmente, en la confianza en la entidad para resolver eficientemente las gestiones administrativas, el 62 % indica que confía “a veces” y el 38 % “casi nunca”, sin que se registren niveles altos de confianza.

Estos resultados sugieren que, aunque el trato interpersonal y la experiencia general de servicio no son percibidos como abiertamente deficientes, los docentes mantienen una confianza moderada o baja en la capacidad institucional para resolver de manera eficaz y consistente sus trámites.

Análisis de contenido

Complementariamente, se analizaron 45 informes de control vinculados a procesos administrativos del sector educación en la región, clasificados en categorías de acuerdo con el tipo de proceso involucrado. El análisis permitió identificar patrones recurrentes

de deficiencias y riesgos en la gestión de procesos administrativos. En términos de frecuencia, las categorías más relevantes fueron:

- Proceso de pagos: 12 informes (26.7 %).
- Contratación de personal: 12 informes (26.7 %).
- Administración documental: 9 informes (20.0 %).
- Proceso de adjudicación de bienes o servicios: 9 informes (20.0 %).
- Entrega de material educativo: 2 informes (4.4 %).
- Proceso de asistencia: 1 informe (2.2 %).

La concentración de hallazgos en procesos de pagos, contratación de personal, adjudicación y administración documental evidencia que las principales debilidades se ubican justamente en procesos críticos para la gestión docente y la provisión de servicios educativos, es decir, en ámbitos donde la gestión integral por procesos debería garantizar mayor estandarización, control y trazabilidad.

CONCLUSIONES

La triangulación entre la encuesta aplicada a docentes y el análisis de contenido de los informes de control muestra una convergencia clara. Por un lado, se evidencia deficiencias estructurales en la gestión operativa de los trámites, las cuales afectan directamente la experiencia del usuario y la eficiencia institucional. La mayoría de los docentes percibe que los procesos administrativos se ejecutan con lentitud, presentan débil capacidad de anticipación a períodos de alta demanda y cuentan con mecanismos de seguimiento y control insuficientes.

Aunque existen avances parciales en la formalización de procedimientos, estos no logran consolidar un sistema de procesos integrado. Asimismo, las entidades no aprovechan de manera sistemática la retroalimentación del usuario, la tecnología ni las oportunidades de aprendizaje organizacional. La digitalización es percibida como insuficiente y limitada a herramientas aisladas, sin configurar un ecosistema tecnológico que fortalezca la trazabilidad, la transparencia y la automatización de los trámites.

Del mismo modo, con respecto a la calidad de servicio y satisfacción del usuario, se muestran niveles moderados, pero no altos, lo que indica que, si bien el trato es percibido como aceptable, los tiempos de respuesta, la confianza en la institución y la experiencia general del trámite aún no cumplen con las expectativas docentes

Por otro lado, los informes de control revelan deficiencias sistemáticas en procesos clave (pago de beneficios, contratación, adjudicación, administración documental, entrega de materiales educativo y control de asistencia), precisamente aquellos que impactan de forma directa en la experiencia cotidiana de los docentes. La coincidencia entre la percepción de los usuarios y los hallazgos de control pone de manifiesto la necesidad urgente de adoptar un modelo de gestión integral que articule los procesos institucionales, reduzca las brechas operativas y fortalezca la transparencia y la rendición de cuentas.

En conjunto, los resultados evidencian que la gestión integral de procesos en las áreas administrativas del sector educación se encuentra todavía en una etapa temprana de desarrollo, con avances aislados que no alcanzan los estándares de un sistema plenamente consolidado orientado a la eficiencia, la transparencia y la satisfacción del usuario docente. Aunque existe un marco normativo promotor de la gestión por procesos y de la modernización administrativa, su implementación aún no se traduce en cambios sustantivos en la operación de los trámites, la innovación institucional o la satisfacción del usuario docente.

La evidencia obtenida respalda la necesidad de formular e implementar un modelo articulado que permita integrar de manera coherente las dimensiones operativas, la innovación, la digitalización y la calidad del servicio dentro de la gestión pública educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu Fuentes, J. R., Camacho Marín, R. J., García Céspedes, D., Polanco Fajardo, M. & Linares Terán, I. Y. (2022). Desafío en la era digital: desde un liderazgo transformacional transcomplejo. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5608-5626. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3831
- Alan Neil, D. & Cortez Suarez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación*

- científica*. Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12498>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, R., Alarcón Díaz, J. & Alarcón Díaz, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, 44, 103-118 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9241632>
- Avendaño Barrera, J. R., Sánchez Torres, Y. E. & Velasco Alarcón, L. A. (2024). La tecnología y su impacto en la gestión de procesos y estrategias de automatización. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6198-6221. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12822
- Carreño, E. & Ronquillo, C. (2022). Tendencias tecnológicas en la transformación de la cultura organizacional a través del entendimiento del Cuadro de Mando Integral en una empresa prestadora de servicios públicos de energía. *Revista Hamut'ay*, 9 (1), 36-53. <http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v9i1.2374>
- Gurnaša, L., & Mazūre, G. (2025). Unlocking the power of process management in public administration: a theoretical perspective on implementation benefits. environment. technology. *RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 1, 221-227. <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8676>
- Huapaya Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243–261. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Kregel, I., Distel, B. & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business and Information Systems Engineering*, 64, 201–221 (2022). <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O. & Marqués León, M. (2024). La Gestión Integrada. Tendencias actuales y perspectivas de mejoramiento. *Avances*, 26(1), 117-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9269995>
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M. & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV (3), 255-264. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Lobmeier, J. (2010). Nonexperimental designs. *Encyclopedia of research design*, 911-914. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n271>



- Monroy Espinosa, F., Solórzano Polo, P. & Cabeza García, P. (2022). Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 167-175. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778112020>
- Mori Apuela, D. F., Flores Saavedra, R., Torres Manrique, J. I. & Pizango Taricuarima, F. (2022). Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3815-3832. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2889
- Piñuela-Espín, J. & Quito-Godoy, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión*, (8), 131-148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=719877737014>
- Slater, P. & Hasson, F. (2025). Quantitative Research Designs, Hierarchy of Evidence and Validity. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 32(3), 656–660. <https://doi.org/10.1111/jpm.13135>
- Soto-Grant, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 1-24. <https://doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726>
- Valencia Camacho, C. & Almeida Delgado, V. (2024). La tecnología en la gestión educativa. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 6(23), 73-79. <https://doi.org/10.51896/rilco.v6i23.648>
- Zambrano Toapanta, A. Y., Lasso Cambo, F. M. & Pinto Arboleda, R. A. (2025). Desafíos y oportunidades de la gestión por procesos en el contexto educativo. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 13(1), 39–47. <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/10809>

Notas

¹La Directiva ha sido modificada, siendo la última actualización a través de la Resolución de Secretaría General No. 043-2021-MINEDU.

²<https://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Conflicto de interés

El autor declara que no existe conflicto de interés.