

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Sistema de gestión de organización educativa ISO
21001 y su influencia en el desarrollo de las
competencias laborales de los servidores públicos de
los colegios de alto rendimiento, periodo 2020-2023**

Julissa Rocío del Carmen Ospino Ricaldi

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2024

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .



INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : JAIME SOBRADOS TAPIA
Director de la Escuela de Posgrado
DE : MIGUEL E. ANTEZANA CORRIERI
Asesor del Trabajo de Investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación
FECHA : 25 de mayo de 2024

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado **“Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 y su influencia en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento, periodo 2020-2023”** perteneciente a **Bach. Ospino Ricaldi, Julissa Rocío del Carmen**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con la carga del documento a la plataforma “Turnitin” y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **SIETE POR CIENTO (7%)** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (N° de palabras excluidas: 40) SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

Miguel E. Antezana Corrieri
DNI. N° 06324884

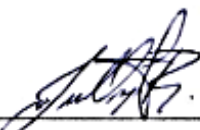
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, OSPINO RICARDI JULISSA ROCIO DEL CARMEN, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 44418067, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "SISTEMA DE GESTIÓN DE ORGANIZACIÓN EDUCATIVA ISO 21001 Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS COLEGIOS DE ALTO RENDIMIENTO, PERIODO 2020-2023", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 12 de Junio de 2024.



OSPINO RICARDI JULISSA ROCIO DEL CARMEN
DNI. N° 44418067



Huella

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1080
(064) 481 430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. C
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendíola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 y su influencia en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento, periodo 2020-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

documents.mx

Fuente de Internet

<1%

2

Submitted to Universidad Privada Boliviana

Trabajo del estudiante

<1%

3

C. Pérez-Martín, J. C. Fernández-Aldecoa, J. Hernández-Armas, R. Cánovas-Paradell.

"Chapter 272 Selection and Deployment of a Business Intelligence System (BI) at a Hospital's Clinical Engineering Department", Springer Nature, 2014

Publicación

<1%

4

"References", Elsevier BV, 2011

Publicación

<1%

5

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1%

6	Submitted to ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Trabajo del estudiante	<1 %
7	repositorio.icte.ejercito.mil.pe Fuente de Internet	<1 %
8	accesoabierto.uh.cu Fuente de Internet	<1 %
9	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
11	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
12	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 17 (2001)", Brill, 2005 Publicación	<1 %
13	Submitted to Centro Europeo de Postgrado - CEUPE Trabajo del estudiante	<1 %
14	www.cideteq.mx Fuente de Internet	<1 %
15	FCA CONSULTORES AMBIENTALES S.A.C.. "PAMA del Fundo Blueberries Perú-	<1 %

IGA0013774", R.D.G. N° 349-2018-MINAGRI-
DVDIAR-DGAAA, 2021

Publicación

16	es.readkong.com Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Comando de Educación y Doctrina del Ejército Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.uceva.edu.co Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
20	portal.apci.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
22	agenda.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
25	rehip.unr.edu.ar Fuente de Internet	<1 %

26

Luis Alberto Arellán Yanac, César Astete Flor, Manuel Jesus Landa Rojas. "Importancia de las políticas públicas sectoriales en la gestión de las empresas eléctricas estatales en el servicio de electricidad en zonas rurales del Perú", Gestión en el Tercer Milenio, 2021

Publicación

<1 %

27

M. Mercader Alarcón, J. Miralles Sancho, A. Pérez Carbonell, V. Nolasco Guirao, M.A. Antón Latour, M.M. Miras García. "Result of the implementation of a quality management system based on the ISO 9001: 2015 standard in a surgical intensive care unit", Revista Española de Anestesiología y Reanimación (English Edition), 2023

Publicación

<1 %

28

Submitted to Universidad Manuela Beltrán Virtual

Trabajo del estudiante

<1 %

29

Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica

Trabajo del estudiante

<1 %

30

biblioteca2.ucab.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

31

bonga.unisimon.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

clad.org

32

Fuente de Internet

<1 %

33

hblandas.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

34

mail.polodelconocimiento.com

Fuente de Internet

<1 %

35

Loreto Damm M., Pablo Szmulewicz E..
"MODELO GENERICO DE GERENTE DE
SPENCER Y SPENCER: Una aplicación a la
Hotelería", Gestión Turística, 2007

Publicación

<1 %

36

Submitted to Universidad Pontificia
Bolivariana

Trabajo del estudiante

<1 %

37

beiratraining.com

Fuente de Internet

<1 %

38

docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

39

Ronald Huaranga Cristobal. "Idoneidad en la
designación del directivo público en el Perú",
Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de
Administración Pública, 2023

Publicación

<1 %

40

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

41

Juan Carlos Sánchez-Muñoz, Eleticia Isabel Pinargote-Macías. "MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS", REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA "YACHASUN", 2020

Publicación

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Apagado

Asesor

Mg. Miguel E. Antezana Corrieri

Dedicatoria

A mi familia, por acompañarme en el desarrollo de mis competencias hasta la obtención del grado de Magister en Gestión Pública.

Agradecimientos

A mis seres queridos, por inspirarme a seguir creciendo como persona y como profesional, con quienes comparto principios y valores que me orientan a mejorar continuamente y a trabajar con una actitud positiva buscando el logro de mis objetivos gestionando mejor mi tiempo.

A mi asesor de investigación, por su permanente apoyo y por ser guía en la culminación de la tesis, a los catedráticos de la Universidad Continental, específicamente a los de la Maestría en Gestión Pública, por inspirarme a laborar en el sector público con vocación de servicio y con orientación a resultados desde el rol en el que me desempeñe y al área de investigación de la universidad por su apoyo a través de los servicios de biblioteca y capacitaciones virtuales.

A los docentes de los diversos cursos y diplomados de especialización que me han permitido integrar estratégicamente conceptos referidos al Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública cuyo ente rector es la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) y al Sistema Administrativo de Recursos Humanos cuyo ente rector es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

Agradecimiento especial a los directores y servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) de las sedes de Tacna, La Libertad, Piura, Ica, Amazonas y Arequipa y de la Dirección de Educación Básica para Estudiantes con Desempeño Sobresaliente y Alto Rendimiento (DEBEDSAR) por brindarme información para realizar la presente tesis autorizada con Oficio N°00018-2024-MINEDU/SG-OGRH-OGDC.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I Planteamiento del Estudio	17
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	17
1.1.1. Planteamiento del problema.	17
1.1.2. Formulación del Problema.	22
A. Problema General.	22
B. Problemas Específicos.....	22
1.2. Determinación de objetivos	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos.....	22
1.3. Justificación e importancia del estudio	23
1.3.1. Justificación teoría	23
1.3.2. Justificación práctica.....	23
1.3.3. Justificación económica.....	23
1.3.4. Justificación social	24
1.3.5. Justificación legal.....	24
1.3.6. Justificación investigación.....	24
1.4. Limitaciones de la presente investigación	24
Capítulo II Marco Teórico	26
2.1. Antecedentes de la investigación	26
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	26
2.1.2. Antecedentes Nacionales	30
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Sistema de Gestión de Calidad	34
2.2.2. Modelo ISO 21001	37

2.2.3.	Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad	38
2.2.4.	Implementación y mantenimiento	41
	A. Cumplimiento de requisitos	42
	B. Medición del desempeño de los procesos.....	43
2.2.5.	Competencia laboral.....	43
2.2.6.	Competencias del personal en el sector educación.....	45
2.2.7.	Desarrollo de las competencias laborales	45
2.3.	Definición de términos básicos	47
	2.3.1. Abreviaturas.....	47
	2.3.2. Definiciones	48
Capítulo III Marco Contextual		50
3.1.	Colegios de Alto Rendimiento	50
	3.1.1. Descripción	50
	3.1.2. Normativas.....	51
	A. Competencias del personal docente.	52
	B. Competencias del equipo directivo.....	53
	3.1.3. Ubicación.....	54
	3.1.4. Mapa de procesos	56
3.2.	Sistema de modernización de la gestión pública en el Perú	60
3.3.	Sistema de Administración de Recursos Humanos en el Perú	62
Capítulo IV Hipótesis y Variables		65
3.1.	Hipótesis.....	65
	3.1.1. Hipótesis general	65
	3.1.2. Hipótesis específicas	65
3.2.	Operacionalización de variables.....	65
	3.2.1. Variable independiente	65
	A. Definición conceptual	66
	B. Definición operacional	66
	3.2.2. Variable dependiente	68
	A. Definición conceptual	68
	B. Definición operacional	68
Capítulo V Metodología del Estudio		71
5.1.	Método y tipo de la investigación.....	71

5.1.1. Método.....	71
5.1.2. Tipo o alcance	71
5.1.3. Diseño de la investigación	72
5.1.4. Población y muestra	73
A. Población.....	73
B. Muestra	75
5.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
5.1.6. Técnicas de análisis de datos.....	78
Capítulo VI Resultados y Discusión	80
6.1. Resultados del análisis de la información.....	80
6.1.1. Resultados del objetivo específico 1	80
6.1.2. Resultados del objetivo específico 2.....	83
6.1.3. Resultados del objetivo específico 3.....	87
6.1.4. Resultados del Objetivo General	92
6.2. Discusión de resultados	94
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	103
Referencias Bibliográficas	105
Anexos	111
Anexo A: Cuestionario para directivos COAR.....	111
Anexo B: Cuestionario para el personal DEBEDSAR	112
Anexo C: Cuestionario para el personal COAR	113
Anexo D: Matriz de consistencia.....	114

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Gurús de la calidad</i>	35
Tabla 2 <i>Evolución de las normas ISO 9000</i>	36
Tabla 3 <i>Principios de la ISO 21001</i>	37
Tabla 4 <i>Principales normativas que rigen a los COAR</i>	51
Tabla 5 <i>Competencias para el cargo docente</i>	53
Tabla 6 <i>Competencias para el cargo directivo</i>	54
Tabla 7 <i>Objetivos de los procesos estratégicos</i>	58
Tabla 8 <i>Objetivos de los procesos misionales</i>	58
Tabla 9 <i>Objetivos de los procesos de soporte</i>	59
Tabla 10 <i>Normativas sobre el sistema de modernización de gestión pública (PCM)</i>	60
Tabla 11 <i>Avances sobre el sistema de modernización de gestión pública</i>	61
Tabla 12 <i>Normativas sobre el sistema de recursos humanos</i>	62
Tabla 13 <i>Descripción de variables independiente</i>	66
Tabla 14 <i>Descripción de la variable dependiente</i>	69
Tabla 15 <i>Población del trabajo de investigación (servidores públicos)</i>	73
Tabla 16 <i>Población del trabajo de investigación (documentos)</i>	74
Tabla 17 <i>Muestra del trabajo de investigación (servidores públicos)</i>	76
Tabla 18 <i>Muestra del trabajo de investigación (documentos)</i>	76

Índice de Figuras

Figura 1 .Diseño de un modelo de aseguramiento de la calidad para programas de ingeniería.....	40
Figura 2. Diseño de un modelo integrado para una entidad pública	40
Figura 3. Composición estudiantil del COAR	50
Figura 4. Relación entre dominios, competencias y desempeños.....	53
Figura 5. Ranking según el índice de competitividad – Sector educación.....	55
Figura 6. Ranking según cantidad de docentes en educación secundaria.....	55
Figura 7. Ranking según los resultados de lectura – 2023 (2do grado secundaria)	56
Figura 8. Ranking según los resultados de Matemática – 2023 (2do grado secundaria).....	56
Figura 9. Mapa de procesos del COAR.....	57
Figura 10. Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	64
Figura 11. Triangulación de entrevistas según informante	78
Figura 12. Triangulación de documentos por año	78
Figura 13. Triangulación de documentos por lugar	79
Figura 14. Triangulación de teorías.....	79

Resumen

El objetivo general de la tesis fue analizar cómo el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 han influido en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos que laboran en los Colegios de Alto Rendimiento, quienes brindan un servicio educativo en el nivel secundario en todas las regiones del Perú.

La tesis fue de tipo básica explicativa con enfoque cualitativo - fenomenológico, se utilizaron técnicas de análisis documental y entrevistas a profundidad para recolectar datos, también la herramienta triangulación para su procesamiento, en la generación de resultados se utilizó una matriz del análisis cualitativo que incluyó el cruce de información de ambas técnicas. La población fue de 330 servidores públicos y 40 documentos oficiales, la muestra no probabilística fue de 15 entrevistados y 20 documentos.

Los resultados sostienen que a pesar de las deficiencias identificadas en el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001, este tuvo una influencia positiva pero poco significativa en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos de los COAR de Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Piura e Ica, durante el periodo 2020 al 2023.

La discusión plantea que dicho resultado puede ser explicado por causas indirectas como la débil transformación de requisitos exigidos por la norma ISO 21001 en características del servicio educativo y la insuficiente asignación de recursos en la fase de implementación y mantenimiento del SGOE, debido a que el modelo no se ha institucionalizado en el MINEDU.

Palabras clave: ISO 21001, diseño, implementación y mantenimiento, calidad, desarrollo de competencias laborales.

Abstract

The general objective of the thesis was to analyze how the design, implementation and maintenance of the ISO 21001 Educational Organization Management System have influenced the development of the competencies of public servants who work in High Performance Schools, who provide an educational service at the secondary level in all regions of Peru.

The thesis was of a basic explanatory type with a qualitative-phenomenological approach, documentary analysis techniques and in-depth interviews were used to collect data, it also used the triangulation tool for processing, a qualitative analysis matrix was used to generate results. included the crossing of information from both techniques. The population consisted of 325 public servants and 40 official documents, the non-probabilistic sample consisted of 15 interviewees and 20 documents.

The results of the research support that despite the deficiencies identified in the design, implementation and maintenance of the ISO 21001 Educational Organization Management System, it had a positive but insignificant influence on the development of the competencies of the public servants of the COAR of Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Piura and Ica, during the period 2020 to 2023.

The discussion suggests that this result can be explained by indirect causes such as the weak transformation of requirements demanded by the ISO 21001 standard into characteristics of the educational service and the insufficient allocation of resources in the implementation and maintenance phase of the SGOE, because the model It has not been institutionalized in the MINEDU.

Keywords: ISO 21001, design, implementation and maintenance, quality, development of work skills.

Introducción

Esta investigación está organizada en seis capítulos, inicia en el capítulo I con el planteamiento y formulación del problema en torno a los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) los cuales destacan por brindar un servicio educativo con altos estándares de calidad nacional e internacional en las 25 regiones del país, razón por la cual desde el año 2020 las sedes en La Libertad y Tacna cuentan con la certificación ISO 21001 y desde el 2023 las sedes de Arequipa, Amazonas, Ica y Piura vienen implementando también sus Sistemas de Gestión de Organización Educativa con un enfoque estratégico sobre la base de los requisitos de esta norma reconocida a nivel internacional.

Por lo que luego de una revisión preliminar de la documentación del SGOE y de las teorías relacionadas al desarrollo de competencias del personal y de los Sistemas de Gestión de Calidad en el ámbito organizacional específicamente en instituciones educativas, el problema general identificado de la tesis fue ¿cómo influyen el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento? y el objetivo general fue analizar cómo el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 han influido en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos que laboran en los Colegios de Alto Rendimiento.

Se determinaron como objetivos específicos: i) Examinar el diseño del SGOE ISO 21001 en los COAR, ii) Evaluar la implementación y mantenimiento del SGOE ISO 21001 en los COAR y iii) Analizar el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos influenciados por el SGOE ISO 21001 en los COAR; luego de los cuales se exponen las justificaciones desde diversas perspectivas (teórica, práctica, económica, social, legal e investigación) así como las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se analizan investigaciones académicas (tesis de posgrado y artículos científicos) de los últimos 5 años relacionadas a las variables en estudio, seleccionando siete investigaciones internacionales y siete nacionales relacionados al problema en estudio, se analizan también las teorías relacionadas a Sistemas de Gestión de Calidad y sus fases (diseño, implementación y mantenimiento), al Modelo ISO 21001, competencia laboral, competencias del personal en el sector educación (docentes, directivos y personal no docente) y teorías sobre el desarrollo de las competencias laborales, según diversos autores y organismos internacionales especializados.

El contexto en el cual se desarrolla la investigación se detalla en el capítulo III: ¿qué son los COAR?, cuáles son las características de las regiones en las cuales se ubican los COAR en estudio, las normativas del MINEDU que rigen el MSE Sobresaliente, también se describe el Mapa de Procesos del COAR en el cual se detallan sus procesos y sus indicadores de desempeño, también se explican las normativas vigentes relacionadas al Sistema de Modernización de la Gestión pública según la Presidencia de Consejo de Ministros y al Sistema de Administración de Recursos Humanos según SERVIR que han logrado importantes avances durante los últimos años y afectan al COAR.

En el capítulo IV se establece la hipótesis general la cual es: las deficiencias en el diseño y operatividad del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 influyen negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento.

A lo largo del capítulo V se precisa que la tesis tuvo un enfoque cualitativo para medir las variables en estudio, que se utilizó la fenomenología para interpretar los resultados. De acuerdo con la rigurosidad la investigación es básica debido a que se enfoca en ampliar el conocimiento científico y teórico sin tener en cuenta su aplicación práctica inmediata. Por otro lado, la investigación fue “no experimental” ya que no se manipularon las variables y el nivel de investigación es explicativa debido a que el objetivo es explicar las relaciones causales de las dimensiones.

Los resultados se describen en el capítulo VI de la investigación que fueron 16 hallazgos relacionados a las dimensiones (subvariables) de las variables en estudio, estas son: i) diseño del SGOE, ii) implementación y mantenimiento del SGOE, iii) acompañamiento pedagógico, iv) capacitaciones, v) evaluaciones de rendimiento y vi) evaluaciones de competencias socioemocionales del personal, los cuales se agruparon por objetivo y fueron interpretados, lográndose responder las preguntas planteadas en la investigación. Posteriormente, se contrastaron los resultados de los objetivos de la tesis con los antecedentes nacional e internacionales seleccionados.

Se concluyó que a pesar de las deficiencias identificadas en el diseño y operatividad del SGOE en los COAR, se evidenció durante el periodo 2020 al 2023 un desarrollo positivo pero poco significativo en las competencias laborales requeridas para el puesto en los servidores públicos que participaron activamente en el diseño, implementación y mantenimiento del SGOE y vienen laborando más de tres años en los COAR Tacna y La Libertad. Respecto a los COAR Amazonas, Arequipa, Piura e Ica quienes iniciaron la implementación el año 2023, también el personal que participó evidenció mejoras en el desarrollo de sus competencias. En general el personal que mejoró sus competencias laborales destaca por su vocación de servicio el cual es una competencia transversal según SERVIR (2016) y por su compromiso el cual es un principio de la norma ISO 21001 (2018), lo cual ha mejorado su empleabilidad.

Sin embargo, aún se no evidencia un incremento significativo en las competencias laborales el cual está en función del cambio de las cuatro subvariables en estudio, es decir la cantidad de servidores públicos con rendimiento destacado o distinguido no se ha incrementado en los seis COAR analizados, principalmente porque no fue una meta a nivel del COAR, también porque las evaluaciones del rendimiento del personal no se han realizado todos los años, porque al personal docente no se le aplica la evaluación de rendimiento sino el acompañamiento pedagógico el cual requiere contar con docentes especializados por área lo cual en alguno COAR no se ha logrado, en la capacitación no se realizó la sistematización de los resultados de los aprendizajes de los participantes por competencias y las evaluaciones de

competencias socioemocionales del personal han sido temporales, lo cual no ha permitido que se realice una retroalimentación más específica respecto a las competencias de cada trabajador.

Por lo que se recomienda seguir realizando la medición de los indicadores relacionados a las capacitaciones, evaluación de rendimiento, acompañamiento pedagógico y evaluación de competencias socioemocionales del personal, con la finalidad de seguir obteniendo data estandarizada respecto al desarrollo de las competencias del personal periódicamente e implementar una estrategia específica para el personal de cada COAR con la finalidad de integrar dichas metas al SGOE que impacten en la empleabilidad de los servidores públicos acorde a su misión retadora a largo plazo ya que el SGOE está enfocado en mejorar los aprendizajes de los estudiantes quienes son los clientes directos pero tienen debilidades en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas indirectas en el cual están incluido el personal que labora en los COAR, el cual es un requisito de la Norma ISO 21001.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema.

El Modelo del Servicio Educativo dirigido a estudiantes con Habilidades Sobresalientes (MSE Sobresaliente) fue declarado de interés nacional en el año 2014 mediante Resolución Suprema N°027-2014-MINEDU, a fin de que sus estudiantes y egresados sean capaces de contribuir al desarrollo local, regional, nacional y global, lo cual se viene logrando, obteniendo reconocimientos de instituciones de educación superior y ganando premios por su destacado desempeño.

Por lo que con la finalidad de garantizar un servicio de calidad, el COAR más antiguo denominado Colegio Mayor Secundario “Presidente del Perú” obtuvo la acreditación por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) en el año 2015, sin embargo no se logró que más COAR obtengan dicha acreditación por motivos externos, como la reorganización del SINEACE y la priorización en la acreditación de institutos y universidades, recientemente, con Resolución de Presidencia N°000003-2024-SINEACE/COSUSINEACE-P, se reactivó el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) desactivado en el año 2021, órgano encargado de acreditar a las instituciones educativas de educación secundaria.

Posteriormente, en el año 2020 los Sistemas de Gestión de Organización Educativa obtuvieron la certificación ISO 21001 en las sedes Tacna y La Libertad cuyo alcance fue *“Formación integral de los estudiantes que incluye los procesos de: Admisión, matrícula, diseño*

curricular, enseñanza-aprendizaje, acompañamiento tutorial, desarrollo docente, resindentado, certificación de estudiantes nacionales e internacionales y gestión centrada en la mejora continua”, logrando mantener el SGOE pasando satisfactoriamente por las auditorías internas y externas planificadas por la Dirección General de Educación Básica para estudiantes con Habilidades Sobresalientes (DEBEDSAR). Sin embargo, no se ha realizado el proceso de recertificación a cargo de una entidad externa autorizada por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) en el año 2023, año en el cual perdió vigencia la certificación ISO 21001 otorgado por la empresa Bureau Veritas.

Por lo que desde el año 2023 la DEBEDSAR viene implementando el Sistema de Gestión de Organización Educativa basado en los requisitos de la Norma ISO 21001 en las sedes de Arequipa, Amazonas, Piura e Ica, Tacna y La Libertad utilizando la experiencia obtenida en el diseño, implementación y mantenimiento del SGOE en los COAR Tacna y La Libertad, preparándose para iniciar un nuevo ciclo de auditorías de certificación de tres años, a partir del 2do semestre del año 2024 en los COAR Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Piura e Ica, según lo determine la alta dirección del Vice Ministerio de Gestión Pedagógica del MINEDU.

En ese contexto y considerando que la normativa que crea los COAR se actualizó en el año 2023, fortalecimiento el desarrollo de las habilidades artísticas y deportivas de los estudiantes, y el tránsito de un modelo centrado en el rendimiento académico hacia el reconocimiento del potencial que conlleven al desarrollo integral del estudiante y el despliegue de las competencias establecidas en la Curricula Nacional de Educación Básica aprobada con Resolución Ministerial N°281-2016-MINEDU, para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad

Al igual que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública el cual también se actualizó en el año 2022, precisando que el problema público a resolver al finalizar el año 2030 es *“Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”*.

Se identificó una oportunidad de investigación que es analizar cómo influyen el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento en las sedes Arequipa, Amazonas, Piura, Ica, Tacna y La Libertad, debido a que según Bernabei (2024), si realmente se quiere generar una cultura de calidad positiva que refleje los principios de la mejora continua e impacten en los procesos y servicios, debemos primero pensar en las personas, ya que como Tabrizi (2019) lo explica los empleados son quienes se hacen cargo de su propia transformación, por lo que se requiere que la organización tenga una cultura de tolerancia al error para generar confianza y el compromiso del personal.

Al finalizar el año 2023, si bien se logró documentar el SGOE de los seis COAR, conformado por los siguientes documentos: i) Políticas institucionales, instrumentos de gestión y reglamento interno, ii) Manual del SGOE basado en la ISO 21001, iii) Fichas de procesos e indicadores, iv) Fichas del análisis modal de fallos y efectos, así como v) Procedimientos y orientaciones, implementados en diferente medida según el año en el que se inició el proyecto del SGOE en cada COAR, no se logró cumplir todas las metas de los objetivos del SGOE, tampoco cumplir todos los requisitos exigidos por la Norma ISO 21001, por lo que es pertinente un nuevo diagnóstico que permita actualizar el SGOE según la normativa vigente con la finalidad de iniciar un nuevo ciclo de auditorías periodo 2024-2027.

Durante el año 2023 el objetivo del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001, fue Mejorar la capacidad del COAR para apoyar la adquisición y desarrollo de las competencias de los estudiantes establecidas en el Currículo Nacional de Educación Básica y en el marco curricular del Programa del Diploma del Bachillerato Internacional manteniendo los estándares de calidad establecidas en el Modelo de Servicio Educativo para la atención de estudiantes con habilidades sobresalientes y alto desempeño académico, artístico y/o deportivo durante su permanencia en el COAR, el cual se midió con el indicador porcentaje de estudiantes de 5° grado que lograron alcanzar o superar el nivel de logro "*en proceso*" en las áreas de comprensión lectora y matemática según la evaluación externa de aprendizajes VEDA (salida) y que obtuvieron el diploma del Programa del Bachillerato Internacional, obteniendo en promedio un 60% de logro en los seis COAR.

Por otro lado, si bien se viene implementando la evaluación de rendimiento en el marco de la Ley del Servicio Civil en el MINEDU desde el año 2016, recién se implementó el Subsistema de Gestión del Rendimiento desde el año 2023 en los Colegios de Alto Rendimiento.

Según el plan de implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento del MINEDU del año 2023 aprobado con Resolución de Secretaría General N°056-2023-MINEDU algunos de los indicadores relacionados al desarrollo de las competencias laborales están relacionadas al nivel de satisfacción respecto a la retroalimentación recibida y a los servidores que cumplen con los requisitos para tener rendimiento distinguido.

Antes del año 2023, los COAR Tacna y La Libertad en el marco del SGOE implementaron sus procedimientos para evaluar el desempeño del personal utilizando sus propios instrumentos y así evidenciar el cumplimiento del requisito 7.2 c) de la Norma ISO 21001 el cual

establece que “se debe implementar métodos para evaluar el desempeño del personal”. Al finalizar el año 2023 el 83% de servidores públicos evaluados de los COAR Libertad, Tacna, Arequipa, Amazonas, Piura e Ica, según el proceso de evaluación de rendimiento de la DEBEDSAR obtuvieron un “*buen rendimiento*”, siendo la escala más alta el “*rendimiento distinguido*”.

Finalmente, si bien en el año 2023 se ha logrado mantener los niveles de calidad en el servicio educativo desde el año 2020 según los resultados de los indicadores de los 14 procesos identificados en los COAR, quienes se encuentran en los niveles “*en proceso*”, “*esperado*” y “*destacado*”, debido a que están alineados al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y al Plan Estratégico Institucional (PEI) del MINEDU, no se cuenta con un análisis crítico de los resultados del SGOE en cada una de sus fases (diseño, implementación y mantenimiento) que permita identificar debilidades y fallas para convertirlos en oportunidades de mejora que permita a los COAR posteriormente lograr un nivel “*destacado*” en todos los indicadores de los objetivos y procesos en un nuevo ciclo de 3 años (2024 -2027), sin generar una cultura de calidad tóxica que permita que los servidores públicos obtener un “*rendimiento distinguido*”.

Por tal motivo, resulta importante estudiar los principales componentes del SGOE y evaluar si fueron efectivos, considerando que nos encontramos en la cuarta generación de gestión de calidad caracterizada por aprovechar las tecnologías digitales de la industria 4.0 para optimizar los resultados de calidad y que cuando se inició con la implementación del Sistema de Gestión ISO 21001 en el año 2018 se identificaron los beneficios que se esperaban obtener luego de la implementación, estos fueron: i) alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el servicio, ii) satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente, iii) aumentar los niveles de productividad, iv) reducir rechazos en la prestación de servicios y v) implementar

procesos de mejora continua, pero no se determinó la situación deseada de manera específica al finalizar el ciclo de 3 años en cuanto al logro de los objetivos del sistema de calidad y al desarrollo de las competencias de los servidores públicos, tampoco se identificó las desventajas que su implementación conlleva.

1.1.2. Formulación del Problema.

A. Problema General.

¿Cómo influyen el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento?

B. Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el diseño del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento?
- ¿Cómo ha sido la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento?
- ¿De qué manera el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos ha sido influenciado por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar cómo el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 han influido en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos en los Colegios de Alto Rendimiento.

1.2.2. Objetivos específicos

- Examinar el diseño del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.
- Evaluar la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.
- Analizar el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos influenciados por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.

1.3. Justificación e importancia del estudio

1.3.1. Justificación teoría

Debido a que la implementación del Sistema de Gestión de Organización Educativa es aplicada en instituciones públicas, en donde como Galindo (2020) lo explica se requiere contar con un adecuado diagnóstico considerando que el ambiente en el que desarrolla el talento humano no permite la motivación deseada para una adecuada gestión del conocimiento necesaria para implementar un ciclo estratégico de mejora de tres años.

1.3.2. Justificación práctica

Los resultados del análisis crítico permitirán contar con evidencias para que se evalúe la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad Educativa en más Colegios de Alto Rendimiento a nivel nacional considerando las lecciones aprendidas bajo los requisitos de las normas ISO 21001, SINEACE u otros modelos reconocidos internacionalmente.

1.3.3. Justificación económica

Debido a que va a permitir optimizar el uso de recursos durante el proceso de diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001.

1.3.4. Justificación social

Debido a que va a permitir comprender un fenómeno social enfocado en la gestión de recursos humanos en entidades del sector público que pasan por un proceso de mejora continua monitoreado con un enfoque en sus competencias los cuales se manifiestan a través de sus comportamientos en su centro laboral.

1.3.5. Justificación legal

Debido a que va a permitir generar propuestas para actualizar las normativas relacionadas a la modernización de la gestión pública y al sistema de administración de recursos humanos en instituciones educativas públicas y del modelo de servicio educativo para estudiantes con alto desempeño.

1.3.6. Justificación investigación

La investigación es importante porque busca estudiar el desarrollo de las competencias del personal de los Colegios de Alto Rendimiento, para encontrar atractivas oportunidades de implementar métodos, metodologías o técnicas que permitan desarrollar su talento de manera exponencial o incremental en el largo plazo.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

Las principales limitaciones que se han identificado son:

- No se cuenta con todos los resultados de impacto de las capacitaciones brindadas a los servidores civiles de los COAR en estudio.
- No se cuenta con todos los resultados de las evaluaciones de rendimiento del personal, el personal docente está contratado bajo la modalidad de contrato administrativo de servicio (CAS) y no participa de la evaluación de rendimiento.
- Limitaciones para la aplicación de los instrumentos validados debido a que algunos servidores públicos que participaron de la implementación del SGOE desde un inicio ya no laboran en la entidad.

- Los resultados de la investigación sólo pueden generalizarse en el grupo en estudio porque la muestra es intencionada y cada colegio tiene sus particularidades y contextos.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Según la investigación de Cerruto (2022) con la tesis titulada *“La Norma ISO 21001 en el sistema de gestión de calidad de las instituciones educativas particulares”*, el objetivo fue identificar el alcance y los beneficios que aportan la norma ISO21001 en instituciones educativas particulares en Ecuador. La metodología fue cualitativa, no experimental, que se complementó con el análisis de las proposiciones de autores y documentos especializados.

Se concluye que la implementación de un sistema de gestión de calidad en una institución educativa basada en la norma ISO 21001 tiene una estructura de alto nivel, que permite que la misma se adapte a los estándares de calidad emitidos por las normativas del país, de tal forma que las instituciones educativas, además de cumplir con el marco legal regulatorio vigente, cuenten con estándares mundialmente reconocidos y aceptados, con el consecuente ahorro de recursos, convirtiéndose en un proceso relevante para brindar un servicio de excelencia.

En la investigación de Vásquez (2022) se refuerza que la norma ISO 21001 permite garantizar un servicio de excelencia con la tesis titulada *“Diseño de una guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión basado en la norma ISO 21001 para la institución educativa técnica ciudad Arkala”*, el objetivo fue proponer una guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 21001 realizando un

diagnóstico sobre la cultura organizacional, la situación actual y el funcionamiento de la Institución Educativa.

La investigación fue de carácter exploratoria y el método fue cualitativo, como resultado de la tesis se obtuvo un diagnóstico institucional integral; el cual fue presentado a la alta gerencia, luego se elaboró una guía metodológica para la implementación de un sistema de gestión basado en los requisitos de la Norma ISO 21001, logrando que se implemente parcialmente liderado por la alta gerencia y el Comité de Calidad.

En la investigación de López (2020) al igual que la tesis anterior rescatan la importancia del liderazgo de la alta dirección, con la tesis titulada *“Gestión de la Calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001 e ISO 9001”*, se tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión institucional que permita contar con un sistema de gestión de calidad a nivel de las mejores prácticas internacionales. El método que se aplicó fue cualitativo, utilizando una lista de verificación basado en los requisitos de la Norma ISO 21001, ISO 9001 y el aporte de un grupo focal e informantes calificados.

El resultado fue un diseño de un sistema de gestión de calidad educativa bajo los requisitos de la norma ISO 21001 que abarca también a la ISO 9001 debido a sus similitudes, para la unidad educativa Montebello, dentro de los hallazgos se identificaron oportunidades de mejora en la evaluación de desempeño del personal y que la institución destaca por el Liderazgo de la alta dirección, así como otros hallazgos que de implementarse permitirán cumplir con la totalidad de los requisitos de la normativa.

Como lo explican Segura y Alonso (2021) en su investigación titulada *“Evaluación del desempeño de los sistemas de gestión de calidad”*, el

cual tuvo como objetivo proponer un procedimiento de cálculo y análisis del desempeño de los sistemas de gestión de calidad en empresas, reduciendo la subjetividad en su valoración, utilizando el método de expertos de siete empresas de las cuales el 50% de ellas cuenta con la certificación ISO 9001.

El resultado fue un único indicador para la evaluación integral del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad (ED_{SGC}), el cual permite determinar con criterios cuantitativos minimizando así la subjetividad, el desempeño cualitativo de su funcionamiento utilizando escalas tomando como referencia la norma ISO 9004.

Asimismo, la aplicación de dicho procedimiento en las empresas analizadas permitió identificar cambios a realizar en la marcha como las actividades a incorporar en sus objetivos estratégicos y operacionales más inmediatos para alcanzar el nivel más alto de desempeño que es ser una organización sostenible.

El artículo científico titulado “*El impacto de la aplicación de sistemas de normas ISO en la mejora de la calidad del desempeño en las instituciones de educación superior en Egipto*” de Mounir et al., (2023), tuvo como objetivo investigar las razones por las que las instituciones privadas de educación superior buscan certificados de normas ISO y determinar las especificaciones de los sistemas de gestión para instituciones educativas, utilizando métodos de pruebas estadísticas en muestras pareadas y muestras independientes para garantizar el control de calidad. El resultado de la investigación confirmó la existencia de diferencias estadísticas significativas en el desempeño de las instituciones educativas luego de la implementación de los requisitos de la ISO 21001, por lo que recomienda promover una cultura de evaluación del desempeño entre todos los empleados, no desde un enfoque de supervisión sino más

bien una respuesta y tratamiento de los puntos negativos, más que un proceso de rendición de cuenta para castigar o recompensar.

El objetivo del artículo científico titulado “*Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas*” de Murrieta et al., (2020), fue reflexionar sobre las ventajas y desventajas de los Sistemas de Gestión de Calidad, con el fin de explorar nuevos conocimientos. Utilizando la metodología de revisión literaria, se determinó que entre las ventajas de la aplicación de esta norma se encuentra la profundización y mejora de los procesos de la organización, la inclusión de aspectos ambientales y sociales debido a que considera el contexto y las tendencias por lo que se prevé que este sistema aún se mantendrá vigente y popular, el refuerzo de la estructura organizacional ya permite delimitar mejor las funciones del personal y el incremento de la confianza percibida por el cliente al adquirir productos que satisfacen sus necesidades; mientras que en las desventajas se detectan los altos costos de la certificación ISO 9001 cuando la situación económica no es favorable, incremento en el número de empresas certificadas lo cual no lo convierte en una ventaja competitiva, mala toma de decisiones por certificarse rápidamente al enfocarse en la certificación y no en la implementación, así como debilidades en la innovación y el desarrollo de nuevos productos ya que no aportan diferenciación a la organización.

El artículo científico titulado “*Análisis de los sistemas de gestión de calidad: una mirada a las universidades*” de Chiquito y Llor (2022), tuvo como objetivo describir y analizar los sistemas de gestión de calidad en las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. La investigación fue de tipo cuali-cuantitativo, con enfoque exploratorio y bibliográfico, utilizó un instrumento de recolección de datos que fue aplicado para determinar los estándares de calidad en universidades públicas y particulares acreditadas por el Consejo de Aseguramiento

de la Calidad (CACES) en el año 2020, algunos aspectos evaluados fueron la aplicación de principios y lineamientos dictaminados por la norma ISO 9001 para asegurar la calidad de los procesos y la aplicación de controles periódicos de calidad de los nuevos productos o servicios que ofrecen.

Concluyendo que los Sistemas de Gestión de Calidad en las universidades integran aspectos clave como políticas, estrategias y herramientas que deben ser fortalecidas con la participación de actores internos y externos debido a su carácter participativo, por otro lado resulta un desafío constante normalizar los procesos debido al escenario dinámico y competitivo en el que se encuentran.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

La tesis titulada *“Diseño de un modelo de aseguramiento de la calidad para programas de ingeniería, basado en los criterios ABET y la norma ISO 21001:2018”* elaborado por Rojas (2021), tuvo el objetivo de realizar una propuesta para brindar sostenibilidad al aseguramiento de la calidad de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), luego de un pasar exitosamente por la acreditación internacional por ABET, en sus programas de ingeniería en pregrado, utilizando técnicas cualitativas enfocados en la fenomenología se identificó que los factores clave para lograr la acreditación internacional fueron contar con el compromiso de las autoridades, contar con presupuesto y la capacitación a los servidores públicos, como debilidades se identificó la falta de cultura de calidad, la falta de motivación y compromiso del personal docentes y el rechazo al cambio. El resultado fue una propuesta de arquitectura de los procesos pedagógicos (diagramas de flujos de procesos y procedimientos), un esquema de autoevaluación, hallazgos para la disminución de las brechas existentes y un modelo de aseguramiento de la calidad propio.

A diferencia de la investigación anterior que está relacionada a la norma internacional ISO 21001, la presente tesis explora más alternativas que pueden ser aplicadas también en el sector público la tesis titulada *“Diseño de un modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público executor peruano”* de Robles (2022) analiza otros modelo de calidad actuales que también podrían aplicarse a entidades públicas, siendo el objetivo diseñar un modelo integrado de gestión de la calidad para un organismo público a través de la integración del marco normativo peruano relacionado a la gestión por procesos, calidad, reclamos y riesgos, y a la aplicación de los lineamientos establecidos por otros marcos de gestión internacionales como el European Foundation for Quality Management (EFQM) y Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA), utilizando la literatura existente al respecto.

El resultado fue un modelo que nació por la necesidad de disminuir la duplicidad de esfuerzos en la implementación de la gestión por procesos, calidad, riesgos y reclamos en una entidad pública a partir de diferentes marcos normativos complementados con modelos internacionales aterrizados al sector público, el cual tiene seis componentes en el cual se incluye el liderazgo de la alta dirección el cual da sostenibilidad al modelo en el tiempo y permite que sea percibido de manera positiva por los colaboradores y el componentes personas y cultura con la finalidad de que se implementen acciones que impulsen el desarrollo de los colaboradores hasta convertirse en un equipo de alto desempeño.

El objetivo de la investigación de Ríos (2021) en la tesis titulada *“Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente en la Superintendencia Nacional de Migraciones - 2019”*, fue determinar la influencia del sistema de gestión de calidad en la satisfacción del cliente en los procesos de emisión de carne de extranjería y emisión del pasaporte electrónico. El estudio fue de tipo cuantitativo y de nivel

correlacional y descriptivo, el método de estudio fue analítico – sintético, el cual permitió inferir conceptos, teorías y conclusiones validas sobre los resultados obtenidos de las encuestas.

El resultado fue que el sistema de gestión de la calidad el cual es medido a través de las subvariables: enfoque al cliente, liderazgo, participación de los colaboradores y enfoque al proceso, tiene una alta influencia en la satisfacción del cliente el cual se midió a través de un índice de satisfacción enfocado en el costo, tiempo y calidad del producto, lo cual evidencia que la entidad pública cumple con brindar un servicio y/o producto de calidad de acuerdo a las exigencias de los clientes por lo que recomiendan ampliar el alcance del sistema a más procesos críticos con un enfoque en riesgos.

Según Castañeda (2024) en su tesis titulada *“Evaluación de implementación del ISO 21001 y optimización de servicios académicos en facultades de la universidad nacional de San Martín, 2023”*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la variable *“evaluación del ISO 21001”* y la variable *“optimización del servicio académico”*, utilizando un enfoque cuantitativo de corte transversal con un diseño no experimental y de tipo básica aplicando a una muestra de 65 trabajadores una encuesta relacionada a la ISO 21001 respecto a las dimensiones liderazgo, planificación, operación y evaluación de desempeño; y para la variable optimización de servicios respecto a las dimensiones cumplimiento, eficiencia y eficacia. Se obtuvo como resultado que el bajo nivel de implementación en la universidad de la Norma ISO 21001 (42%) se debe a que no garantizó la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación, tampoco las capacidades indispensables para cumplir con los compromisos asumidos y que existe una relación positiva alta y significativa entre la evaluación del ISO 21001 y la optimización de servicios académicos por lo que las recomendaciones están dirigidas a la alta dirección.

En la tesis titulada *“La gestión por procesos y la relación con las competencias laborales en los servidores públicos del Programa Nacional Cuna Más - Unidad Territorial Apurímac”* de Damián (2022), se tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por procesos el cual se midió a través de las dimensiones procesos estratégicos, operativos y de soporte; y las competencias laborales de los servidores públicos el cual se midió a través de las dimensiones competencias básicas, específicas y generales utilizando un enfoque cuantitativo y un método hipotético - deductivo empleando una encuesta validada por expertos, demostrándose la existencia de una relación muy alta y positiva entre las variables estudiadas, por lo que se determina que, si la gestión por procesos de la institución presenta mejorías o deficiencias, la competencia laboral de los servidores incrementará o disminuirá en la misma proporción.

La siguiente investigación de Muñoz (2022) con la tesis titulada *“Análisis de la gestión del talento humano en el Colegio de Alto Rendimiento de la Región Moquegua, 2021”* se enfoca en el análisis de las competencias del personal (talento) en un colegio de alto rendimiento que no tiene sistema de gestión de calidad bajo los requisitos de la norma ISO 21001, el objetivo fue analizar la relación que existe entre la gestión de talento humano y el compromiso organizacional, la investigación fue de tipo básica, de diseño fenomenológico y enfoque cualitativo porque existen algunos factores emocionales que cambian su contenido entre personas, la técnica utilizada fue entrevistas a profundidad. Se concluye que las competencias socioemocionales del director son relevantes en la gestión del talento humano quien valora al personal, hecho que contribuye a la identificación del personal con la institución, también implica el acto de dirigir bajo los parámetros de la ética en la solución de los problemas que surjan en el COAR, dichas características traen como consecuencia un compromiso organizacional favorable necesario para formar talentos humanos.

Finalmente del análisis de la investigación de Quispe (2020), en la tesis titulada “*Análisis de las acciones implementadas por el modelo de servicio educativo para estudiantes de alto desempeño: Estudio de caso del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú - COAR Lima*”, cuyo objetivo fue identificar los trabajos implementados para alcanzar estándares de calidad educativa, a través de una investigación cualitativa, que comprendió el uso de entrevistas y grupos focales, para tener una mirada integral y significativa a partir de la experiencia de los diversos actores involucrados en la intervención siendo un COAR sin Sistema de Gestión de Calidad certificado. Se concluyó que las acciones implementadas por el modelo han permitido alcanzar en “alta medida” los estándares para una educación de calidad a nivel nacional (según la matriz de evaluación para la acreditación de las instituciones de educación básica regular del IPEBA) e internacional (según los resultados del bachillerato internacional), sin embargo los criterios no están claros a diferencia de la ISO 21001 el cual tiene una estructura definida. El COAR se destaca sobre los demás en las estrategias pedagógicas y metodológicas, las cuales evidencian componentes de escuela activa y expresan coherencia con un adecuado manejo de recursos, el resultado de la investigación fue una propuesta para desarrollar las capacidades comunicacionales del personal de bienestar.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Sistema de Gestión de Calidad

La calidad ha sido estudiada a través del tiempo por diversos autores con diversos enfoques que son considerados los gurús de la calidad, posteriormente dichos principios promovieron los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), como una estrategia organizacional frente a la competitividad. En la siguiente tabla se establecen algunos autores con sus teorías sobre la calidad.

Tabla 1*Gurús de la calidad*

Autor	Teoría o aporte
Crosby, Philip (1926-2001)	Planteó el modelo innovador "Cero defectos", enfocado en alcanzar alta calidad desde el primer intento, requiriendo el liderazgo desde la alta dirección para cimentar una cultura de mejora en todos los niveles.
Deming, W. Edwards (1900-1993)	Mantuvo vivo el modelo PHVA y adiciona catorce principios que la gerencia de una empresa debía mantener para asegurar el mejoramiento de la calidad.
Feigenbaum, Armand (1922-2014)	Planteó el concepto de que la Calidad no es más que la suma de los esfuerzos de toda la organización para satisfacer al cliente.
Ishikawa, Karou (1915-1989)	El Círculo de Calidad, un concepto que creó junto con otros miembros de JUSE, también creó el diagrama de causa y efecto (también llamado diagrama de Ishikawa, diagrama de espina de pescado o diagrama 6M)
Juran, Joseph M. (1904-2008)	Desarrolló la trilogía de Juran para gestionar la Calidad, también conocida como Sistema de Gerencia Juran en español.
Shewhart, Walter A. (1891-1967)	Introdujo la estadística en los procesos de garantía de calidad, también desarrolló el PHVA, una de las herramientas más importantes para el desarrollo de la Mejora Continua.
Taguchi, Genichi (1924-2012)	El objetivo de su propuesta es el de diseñar productos menos sensibles a los factores aleatorios (o ruidos) que hacen que varíen los parámetros que definen su calidad (diseño robusto).
Frederick Herzberg (1954)	La calidad requiere del talento, conocimiento y experiencia de los trabajadores, y por ello promueve su formación y motivación. Teoría de la motivación
John Kotter & James Heskett	Establece que la dirección debe promover e impulsar proyectos que permitan un cambio en la forma de pensar a fin de que la calidad se interiorice en cada trabajador y se convierta en hábito de pensamiento y trabajo.
Karl Albrecht	Se caracterizó por incorporar los conceptos, principios, metodologías y herramientas de la calidad en la prestación de servicios. Calidad en el servicio
Hammer & Champy	Se caracterizó por una redefinición radical de los procesos de trabajo en una organización. Reingeniería de procesos.
Klaus Schwab (2016)	Usó el concepto calidad 4.0, caracterizada por el uso de tecnologías inteligentes e internet de las cosas (IoT) para generar datos en tiempo real y proporcionar información relevante para la toma de decisiones.

Fuente: Adaptado de Díaz (2021) y Schwab (2016)

No solo autores han abordado este tema también organizaciones internacionales como el Project Management Institute (2021) el cual establece en su guía para la gestión de proyectos que la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes de un

producto, servicio o resultados cumple con los requisitos de aceptación por el cliente en cada entregable.

También la International Organization for Standardization (ISO) en la norma ISO 9000 (2015), menciona que la gestión de la calidad comprende actividades mediante las cuales una organización identifica sus objetivos, determina y gestionar sus procesos los cuales interactúan y generan valor, así como gestiona los recursos requeridos para lograr los resultados esperados, esta norma incorpora varias ideas de los gurús de la calidad que se mencionaron en la tabla 2, la versión más reciente es del año 2015, en la siguiente tabla se detallan algunos cambios de esta Norma en el tiempo.

Tabla 2

Evolución de las normas ISO 9000

Año	Principales cambios
ISO 9000:1987	El diseño del sistema de calidad tiene veinte elementos, tiene énfasis en el aseguramiento de la calidad.
ISO 9000:1994	Sin cambios fundamentales, los veinte requisitos están mejor definidos, mantiene el énfasis en el aseguramiento de la calidad.
ISO 9000:2000	Se realiza la Integración de los veinte puntos de las versiones anteriores en cinco puntos, con enfoque estratégico.
ISO 9000:2008	Se mantiene la estructura anterior, con un enfoque estratégico y un enfoque al cliente. Mejora la compatibilidad con la ISO 14001:2004
ISO 9000:2015	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad se agrupan en diez capítulos siguiendo el ciclo PHVA, con un mayor enfoque preventivo basado en un análisis de riesgo y oportunidades, mayor enfoque a procesos. Se incorporan el requisito: Contexto de la organización y el concepto de partes interesadas. Se tiene un mayor énfasis en el logro de los resultados deseados, así como en la protección del medio ambiente y desempeño ambiental. Se flexibiliza la documentación del SGC.

Fuente: Adaptado de Medici (2020)

La familia de las normas ISO en el tiempo se han ido ampliando y especializando por cada sector, en el año 2018 se aprobó la Norma ISO 21001 la cual está enfocado en el sector educación, sin embargo antes de esta norma algunas instituciones educativas certificaron con la norma ISO 9001 la cual es similar a la norma ISO 21001, solo que está enfocado más en la productividad.

En la actualidad como lo indican Rey et al., (2022) nos encontramos en la generación calidad 4.0 el cual se caracteriza por la aplicación de diversas estrategias que permiten la toma de decisiones efectivas en una organización utilizando modelos automatizados de prevención y diagnóstico de errores, esto será posible en la medida que se cuenten con personal altamente calificado y tecnologías avanzadas lo cual es un desafío debido a las desigualdades en las diferentes regiones del país lo cual afectará el bienestar de los trabajadores tanto de manera positiva como negativa.

2.2.2. Modelo ISO 21001

La norma ISO 21001 es una herramienta de gestión común para las organizaciones que proveen productos y servicios educativos cumple con la estructura de Alto Nivel (HLS) cuenta con 10 capítulos, los capítulos a auditar son: *“contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora”*, tiene como base la gestión por procesos y tiene un enfoque estratégico (misión y visión). Sus principios son los siguientes:

Tabla 3

Principios de la ISO 21001

Principio	Descripción
Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios	Involucramiento de los estudiantes en su propio aprendizaje.
Liderazgo Visionario	Involucrar a todos los estudiantes en la formulación e implementación de la misión, visión y objetivos.
Compromiso de las personas	Todas las personas involucradas sean competentes empoderadas y comprometidas para proporcionar valor.
Enfoque del proceso	Los resultados consistentes y predecibles se logran de manera más eficaz eficiente cuando las actividades son gestionadas como procesos interrelacionados.
Mejora	Tienen un enfoque continuo en la mejora. Esto se logra incrementando la capacidad para anticipar y reaccionar a los riesgos y oportunidades.
Decisiones basadas en evidencia	Las decisiones y los planes de estudio basados en el análisis y la evaluación de los datos e información son más propensos a producir los resultados deseados.
Gestión de las relaciones	Para un éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas.

Responsabilidad Social	Las organizaciones socialmente responsables son sostenibles y aseguran el éxito a largo plazo.
Accesibilidad y equidad	Son inclusivas, flexibles, transparentes y responsables, para abordar las necesidades individuales.
Conducta ética en educación	Se relaciona con crear un ambiente profesional ético donde todas las partes interesadas son tratadas de manera equitativa y se evitan conflictos de intereses.
Seguridad y protección de los datos	Un ambiente donde todas las partes interesadas pueden interactuar con plena confianza

Fuente: Adaptado de la ISO 21001 (2018)

Como lo explica Rojas (2021) esta norma puede convivir o integrarse con otros modelos de calidad educativa como los de la ABET y el modelo de acreditación universitaria. También puede convivir con otras normativas como la ISO 37001 Sistema de gestión antisoborno o como un sistema integrado de gestión.

2.2.3. Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. (ISO 9000, 2015)

Para establecer, un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000, una organización debe determinar las necesidades y expectativas de los clientes, establecer una política de la calidad y objetivos, determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para su ejecución, aplicar métodos para medir la eficacia para cada proceso, determinar los medios de prevención de no conformidades y eliminar sus causas, proporcionar un adecuado seguimiento y establecer un proceso de mejora continua (SGS, 2015), como se detalla en enfoque de calidad de las normas ISO 900 se va en la gestión por procesos.

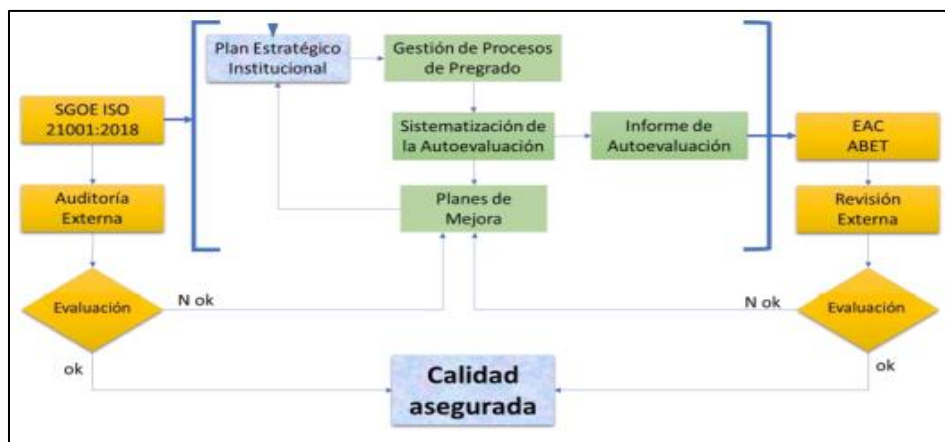
Por otro lado, el diseño del sistema de gestión de calidad se basa en la gestión de procesos, según la Association of Business Process Management Professionals International (2019) el diseño implica crear el estado o diseño futuro para los procesos de negocios dentro del

contexto de la estrategia organizacional y vincular los objetivos de desempeño de los procesos con la estrategia.

Según la investigación de López (2020), la norma ISO 21001:2018, no explica cómo hay que lograr cumplir con los requisitos de la norma, por lo que es necesario diseñar y rediseñar aspectos que permita a la organización cumplir con los requisitos, para lo cual hay que trabajar en equipos e incorporar las mejores herramientas y metodologías. Por otro lado, de acuerdo con Pérez (2015) el diseño y desarrollo es el conjunto de procesos que transforman los requisitos en características específicas o en la especificación (documento que establece requisitos) de un producto, proceso o sistema. También en esta fase se definen los objetivos de calidad, anteriormente se encontraba relacionado directamente con la satisfacción sin embargo luego con la ISO 9000(2015) se estableció que los objetivos dependen de los requisitos que establezca la organización ya que la percepción del cliente es subjetiva.

La investigación de Rojas (2022) planteó el diseño de un modelo de aseguramiento de la calidad para programas de ingeniería, basado en la institucionalización del sistema de gestión ISO 21001:2018, el plan de mejora incluido en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1 .Diseño de un modelo de aseguramiento de la calidad para programas de ingeniería

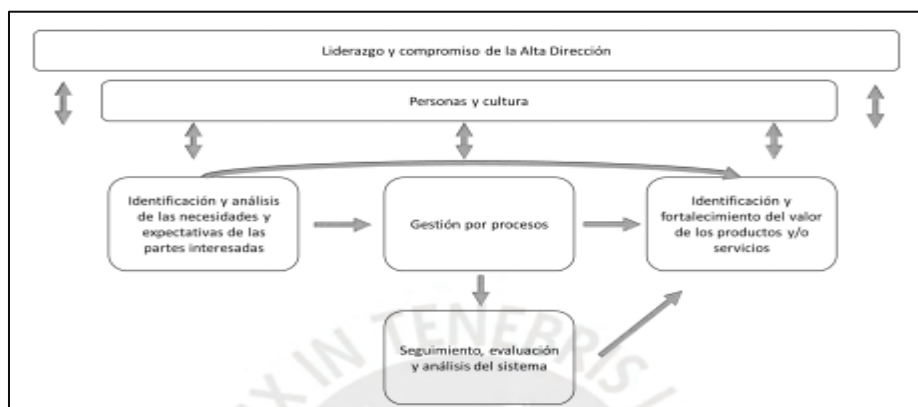


Fuente: Rojas (2022)

Pero también existen otros modelos que contribuyen a gestionar la calidad como el Modelo de Excelencia en la Gestión, el cual busca responder tres preguntas. ¿está su organización haciéndolo tan bien como podría? ¿cómo lo saben? ¿Qué y cómo debe mejorar o cambiar su organización?.(Comité de Gestión de Calidad, 2023).

Robles (2022) de manera similar a Rojas(2022) propone un modelo propio para una entidad pública compuesta por seis componentes en el marco de la gestión por procesos, calidad, reclamos y riesgos, con la perspectiva estatal peruana según el marco normativo vigente y modelos internaciones complementarios. Ver figura 2.

Figura 2. Diseño de un modelo integrado para una entidad pública



Fuente: Robles (2020)

Como Robles (2022) y Rojas (2022) existen diversas propuestas de diseños de Sistemas de Gestión Calidad diseñados para una entidad específica o diseños genéricos basados en modelos como la norma ISO 21001 el cual tiene una estructura estándar basada en buenas prácticas internacionales.

2.2.4. Implementación y mantenimiento

De acuerdo con los lineamientos de la Norma Técnica Peruana (NTP) 833.923 del INACAL (2017), las fases para la implantación de un sistema de gestión de la calidad son las decisiones de la alta dirección, diagnóstico, capacitación, definición de la política y objetivos de la calidad, definición de procesos, elaboración de la documentación, capacitaciones de auditores internos, auditoría interna, acciones correctivas y preventivas y revisión por la dirección.

De acuerdo con Vásquez (2022), muchas instituciones educativas han optado por implementar sistemas de gestión que contribuyan al mejoramiento en la prestación del servicio, con el fin de encaminar los procesos de forma correcta y siguiendo los parámetros del ciclo PHVA o ciclo de mejora continua.

Como lo explica Tabrizi (2019) la fase de ejecución es diferente de las anteriores en el sentido de que todo el personal se dedica completamente a la implementación. Para que la implementación salga bien, el equipo de transformación y la empresa en general tienen que ser capaces de ejecutar, porque de otro modo todo el esfuerzo no habrá servido. Los elementos claves de una ejecución eficaz son: i) Alineación con la visión estratégica, ii) Elecciones de líderes apasionados (más importante que la pasión es la habilidad), iii) Mantenimiento del impulso, iv) Creación de la cultura apropiada, v) Capacidad de ser flexible y aceptar riesgos, vi) Construcción de una herramienta para medir y valorar el progreso y vii) Comunicación.

De acuerdo con Ventura et al., (2023) los componentes clave de una gestión por procesos son los procesos y sus indicadores o medidas de rendimiento; pero es además necesario prestar atención a otras condiciones que pueden distinguirse en los esfuerzos de la organización por innovar con destino hacia la gestión para resultados.

Pérez (2015) planteó que en la gestión por procesos subyace un cambio cultural y paradigmático. *“El paradigma jerarquía ha de ser reemplazado por cliente y el departamento por procesos”*; Algunas manifestaciones de un cambio no efectivo son: i) el cambio es solo superficial, ii) el cambio no se sostiene en el tiempo (puntual), iii) se produce un cambio no esperado, iv) no se produce el cambio y v) el cambio es terriblemente lento. También explica que la capacidad de influir sobre el entorno externo es muy limitada pero que si es más factible influir al interior de la organización, como: i) la estructura formal de la empresa y ii) los mecanismos de coordinación.

Por otro lado, Rey et al., (2022) menciona que para optimizar la efectividad de las organizaciones y posibilitar la captura real del valor añadido el cual es el objetivo de la gestión por proceso en la cuarta revolución industrial, es necesario construir estrategias que permitan la aplicación de tecnologías avanzadas en toda la cadena de valor.

Durante la implementación del sistema de gestión de calidad hay que lograr principalmente dos objetivos el cumplir los requisitos de la Norma ISO 21001 y lograr un desempeño óptimo en los procesos para que la organización sea sostenible y los procesos maduren con el tiempo, a continuación se detallan dichas acciones básicas.

A. Cumplimiento de requisitos

La Norma ISO 21001 tiene siete capítulos que son auditados “i) Contexto de la Organización, ii) Liderazgo, iii) Planificación, iv) Apoyo, v) Operación, vi) Evaluación del desempeño y vii) Mejora”, cuando el auditor interno o externo verifica su

cumplimiento selecciona una muestra de evidencias en cada proceso según el alcance de la auditoria y lo contrasta con los “debes” que están en los capítulos y subcapítulos de la Norma ISO 21001, con la documentación aprobada por la organización y con las normativas del sector que aplican a la entidad, identificando los incumplimientos o no conformidades de la norma. Según la ISO 9000(2015) define una no conformidad como el no cumplimiento de un requisito.

B. Medición del desempeño de los procesos

Según la ABPMP (2019) “es el monitoreo formal y planificado de la ejecución de los procesos y el seguimiento de los resultados para determinar la efectividad y eficiencia de los procesos”. El cual se realiza a través de indicadores. Según Pérez (1995) la gestión por procesos se logra mediante la aplicación de un ciclo que incluye: “i) Identificar y diagnosticar la situación actual, ii) diseñar un sistema de medición, iii) fijar objetivos, iv) planear las actividades, v) evaluar el logro y vi) tomar acciones”.

Respecto a la madurez de los procesos algunos autores plantean que el desarrollo de procesos de alto nivel debe ofrecer entornos y ambientes que favorezcan la promoción de iniciativas innovadoras, para alcanzar el modelo de gestión deseado se debe aumentar las capacidades organizacionales en cuatro áreas específicas: liderazgo, cultura, experticia y gobernabilidad. También se deben de desarrollar los facilitadores diseño, ejecutores, responsable, infraestructura e indicadores. (Cardenas-Gutierrez, Barrientos-Monsalve; 2021)

2.2.5. Competencia laboral

Según Ochoa et al., (2017) el concepto de competencia empieza a utilizarse en las empresas debido al reiterado empleo del concepto de habilidades psicológicas industriales siendo MacClelland el primer

académico que propone el concepto de competencias relacionado con desempeño, en un intento de contar con un enfoque más completo o inclusivo y no solo referido a la inteligencia (que no discrimine a ningún grupo) para seleccionar a un candidato.

Ya en el ámbito laboral, según Cuesta (2018) una competencia laboral es el *“conjunto sinérgico de conocimientos habilidades experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización”*. Considerando que la definición de competencia laboral implica conductas estratégicas, se tiene que realizar la evaluación del desempeño individual por cuanto este contribuye al desempeño estratégico u organizacional.

Como lo explica Allen (2017), el término *“competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*, en la medida que la interacción de los conocimientos y competencias se realice de manera repetitiva (varios ciclos) se logrará el talento requerido para un desempeño superior. De manera similar Gamarra (2024) indica que se trata de la forma en la que los comportamientos de un empleado generan más y mejores resultados, un elemento fundamental y diferenciador entre otros pares o candidatos durante un proceso de selección.

Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2019), competencia laboral es la capacidad de un desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real. La modernización y fortalecimiento de la calidad de las Administraciones públicas enfocados en los horizontes del siglo

veintiuno, está en buena medida vinculada a las competencias de los servidores públicos y en especial al del segmento directivo para hacer foco en la gestión de procesos, la entrega de servicios y la generación de valor público creciente.

2.2.6. Competencias del personal en el sector educación

Según Fernández-Berrocal (2021) el perfil ideal del educador se centra en aquellas habilidades y competencias vinculadas con los aspectos emocionales y sociales que son las más relevantes e influyentes en el alumnado y en el clima escolar. Para ello es necesario que el “*mindset*” de los docentes sea de crecimiento y que estén convencidos de que tienen un gran potencial para desarrollar y mejorar sus habilidades personales.

2.2.7. Desarrollo de las competencias laborales

Como lo explica Damm (2007), en su investigación *“conocer las competencias que según los propios actores del sector productivo son necesarias para desempeñarse en un determinado cargo, es una información muy relevante para orientar los procesos de formación en las instituciones de educación”*.

Según Alles (2017), *“el desarrollo de competencias, se basa en tres subsistemas: selección para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas, el cual es entendido como los esfuerzos que las organizaciones y los individuos realizan o pueden realizar para la mejora de los comportamientos individuales dentro de un marco organizacional”*, para lo cual existen métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, fuera del trabajo y técnicas para el autodesarrollo de competencias.

Por otro lado, el Project Management Institute (2021) indica que existe una serie de factores que contribuyen a los equipos de proyectos de alto rendimiento. Algunos de los factores asociados con los equipos de proyecto de alto rendimiento fueron: Comunicación abierta, Entendimiento compartido, Propiedad compartida, Confianza, Colaboración, Adaptabilidad, Resiliencia, Empoderamiento y Reconocimiento.

De acuerdo con SGS (2015) el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Competencia y formación necesarias deben ser identificadas revisadas y manejadas para que el personal pueda realizar su labor eficazmente. Es responsabilidad de la alta dirección asegurar que los empleados sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y como ellos contribuyen al logro de los objetivos. Para operar eficazmente, los individuos deben entender y creer en las actividades que ellos están realizando. Los empleados involucrados en las actividades del SGC, a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia, deben mejorar su nivel de entendimiento y, por consiguiente, compromiso.

Como lo explica Temple (2023) debemos ser muy competitivos a nivel global, hoy en todo el mundo, los indicadores de gestión son iguales sin importar en que país nos encontremos, debido tanto a la globalización a la digitalización y el trabajo remoto que borra las fronteras y las distancias entre los países y las regiones, a la universalidad de los avances tecnológicos por lo que es importante mantenernos vigentes según estándares internacionales, lo cual concuerda con Phimister y Torruella (2021), quienes plantean que cultivar el talento interno es más beneficioso que contratarlo de fuera a precios desorbitantes por ello será clave implantar sistemas formales para el desarrollo de las habilidades y competencias

necesarias para la innovación, es una inversión de mediano y largo plazo, el cual también sirve para aumentar su compromiso por la organización.

En la investigación de Peña et al., (2020), la evaluación del desempeño es considerado como un proceso sistematizado que permite formular acciones indispensables para desarrollar las tareas laborales en la empresa.

Por su parte, Ramírez (2022) indica que el desarrollo de competencias se basa en la gestión absoluta del capital intelectual, mediante la integración de modelos propios de la gestión del conocimiento y según la investigación de Candia (2023) existe relación entre gestión de capacitación y desarrollo de competencias laborales, siendo una relación positiva moderada donde a mayores niveles de gestión de capacitación, mayores niveles de desarrollo de competencias laborales.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Abreviaturas

BYDE: Bienestar y Desarrollo Integral del Estudiante

COAR: Colegios de Alto Rendimiento

CNEB: Currículo Nacional de la Educación Básica

DEBEDSAR: Dirección de Educación Básica para Estudiantes con Desempeño Sobresaliente y Alto Rendimiento

EBR: Educación Básica Regular

MINEDU: Ministerio de Educación

MSE: Modelo de Servicio Educativo

OBI: Organización de Bachillerato Internacional

PCM: Presidencia de Consejo de Ministros

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil

SGP: Secretaría de Gestión Pública

2.3.2. Definiciones

Acompañamiento pedagógico

Es un proceso fundamental para monitorear y brindar apoyo a los equipos docentes en la implementación de la planificación curricular y, sobre la base de la reflexión, promover el desarrollo de las competencias de docentes en aula. (MINEDU, 2023)

Análisis de procesos

Se realiza utilizando una variedad de técnicas, como mapeo, entrevistas, simulaciones y otras técnicas. Incluye un estudio del entorno, el contexto organizativo del proceso, factores que contribuyen al entorno operativo, las características de la industria, las regulaciones gubernamentales y de la industria (ABPMP, 2019)

Hallazgo de Auditoría ISO

La ISO 9000 (2015) define una no conformidad como el no cumplimiento de un requisito. Por lo tanto, una no conformidad puede ser una falla al cumplir con la norma aplicable a la organización, al implementar la política de la calidad, proceso o procedimiento o requisito documentado específicamente por la organización.

Calidad 4.0

Significa esencialmente: “Automatizar” la prevención al contar con procesos “inteligentes” y adaptables que reaccionan en tiempo real y evitan la producción de no conformidades, realizar diagnósticos remotos para reducir costes de acciones correctivas y gestión efectiva del conocimiento acerca de los clientes y sus necesidades (Llanos y Lorenzo, 2021).

Dominio

Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.

Estudiante de habilidades sobresaliente

Se refiere a cualquier estudiante, sea de alto desempeño o altas capacidades, que cuenta con el potencial necesario para alcanzar un

desempeño significativamente destacado en relación con sus pares, en uno o distintos dominios (MINEDU, 2023)

Orientación de resultados

Orienta las acciones a la consecución de metas y objetivos institucionales con sentido de urgencia, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. (SERVIR, 2017)

Partes interesadas

Según la ISO 9000, las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen.

Política de calidad

Según la SGS (2015) define el compromiso de la dirección hacia la calidad y siendo así, no solamente proporciona la dirección para el sistema, sino también proporciona la última responsabilidad, tomando en cuenta requisitos del negocio, legales o regulatorios y obligaciones contractuales.

Capítulo III

Marco Contextual

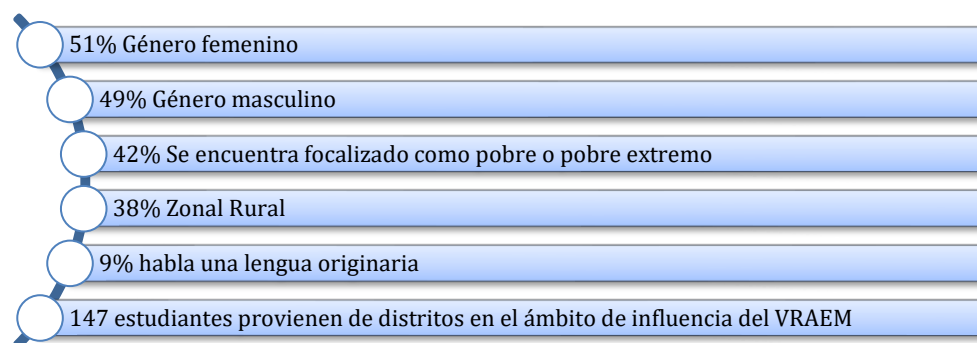
3.1. Colegios de Alto Rendimiento

3.1.1. Descripción

De acuerdo con la Resolución Ministerial N°139-2023-MINEDU, el MSE Sobresaliente implementa tres formas de atención en función de las habilidades sobresalientes (académicos, deportivos y/o artísticos), su implementación inició en el año 2010 en la región Lima Metropolitana con el Colegio Mayor Secundario “Presidente del Perú”, en el año 2015 se implementaron los COAR Amazonas, Arequipa, La Libertad, Piura y Tacna, en el año 2016 se implementó el COAR Ica, actualmente se tienen 25 COAR con énfasis académico y dos COAR con énfasis deportivo y un COAR con énfasis artístico.

Dichos COAR brindan un servicio educativo a estudiante con habilidades sobresalientes que cuentan con el potencial necesario para alcanzar un desempeño significativamente destacado, a través de una propuesta pedagógica integral según el Currículo Nacional de Educación Básica Regular y enriquecida con el Programa del Diploma de Bachillerato Internacional, la composición estudiantil es la siguiente:

Figura 3. Composición estudiantil del COAR



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.1.2. Normativas

Todos los COAR del país, ofrecen el mismo plan de estudios, programa de bienestar integral y servicios de residencia. Las principales normativas bajo las cuales se rigen los COAR y las normativas que están relacionadas al desarrollo de competencias y a la gestión por procesos aprobadas por el MINEDU son las siguientes:

Tabla 4

Principales normativas que rigen a los COAR

Normativa	Descripción
Decreto Supremo N°011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N°28044, Ley General de Educación	Desarrolla las disposiciones, criterios, procesos y procedimientos contenidos en la Ley 28044, que establece los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano.
Ley N° 31224, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación.	La presente ley determina y regula el ámbito de competencia, las funciones y la estructura orgánica básica del MINEDU.
Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU, que aprueba el Currículo Nacional de la Educación Básica	Establece los aprendizajes que se espera logren los estudiantes como resultados de su formación básica, son 31 competencias.
Resolución Ministerial N°139-2023-MINEDU que aprueba el Modelo de Servicio Educativo para la atención de estudiantes con habilidades sobresalientes y alto desempeño académico, artístico y/o deportivo.	Detalla las disposiciones para la gestión de un servicio educativo integral, en el marco de una gestión descentralizada, innovadora y alineada al enfoque por competencias. El MSE Sobresaliente busca que sus estudiantes superen sus barreras de aprendizaje para convertir todo su potencial en talentos específicos.
Resolución Ministerial N° 547-2012 MINEDU, que aprueba los lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño Docente	Está estructurado en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias, las cuales a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.
Resolución de Secretaria General N° 304-2014 MINEDU, que aprueba los lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño del Directivo".	Define los (4) dominios, (6) competencias y (21) desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz.
Resolución de Secretaria General N°075-2021-MINEDU, aprueba el Mapa de procesos del MINEDU.	Describe los procesos del Mapa de Procesos del MINEDU, siendo los procesos operativos: i)Gestión de servicios educativos, ii)Gestión de recursos para los aprendizajes, iii) Gestión del docente en sus diversos cargos y del personal de soporte en las I.E, iv)Gestión de la infraestructura educativa y v)Fortalecimiento a la gestión territorial.
Resolución de Secretaria General N°124-2017-MINEDU, aprobar el "Marco de	El marco de competencias genéricas se constituye en un diccionario de competencias

Competencias Genéricas del Servidor del Ministerio de Educación”.	que debe ser usada como una herramienta estratégica. Competencia 1: Vocación de servicio al ciudadano Competencia 2: Orientación a resultados Competencia 3: Coordinación y articulación Competencia 4: Identificación sectorial e institucional Competencia 5: Compresión del entorno Competencia 6: Trabajo en equipo Competencia 7: Liderazgo (competencia directiva) Competencia 8: Comunicación Competencia 9: Innovación Competencia 10: Gestión del cambio Competencia 11: Gestión de la información Competencia 12: Manejo de recursos tecnológicos Competencia 13: Segundo lengua
---	---

Fuente: Elaboración propia (2024)

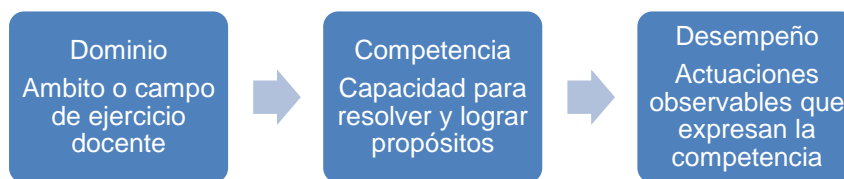
Por otro lado, el MINEDU ha elaborado guías con las competencias que debe tener el personal directivo y docente.

A. Competencias del personal docente.

Según la guía para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional. Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente aprobado con la Resolución Ministerial N.º 0547-2012-ED son los siguientes: i) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, ii) enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, iii) participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y iv) desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, los cuales se detallan en la tabla 5.

Cada dominio tiene competencias, cada competencia tiene desempeños el cual se entiende como las actuaciones observables de la persona que puede ser descrita y evaluadas y que expresan su competencia.

Figura 4. Relación entre dominios, competencias y desempeños



Fuente: Manual de buen desempeño docente (2012)

Tabla 5

Competencias para el cargo docente

Competencia	Descripción
Competencia 1	Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos.
Competencia 2	Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación.
Competencia 3	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.
Competencia 4	Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.
Competencia 5	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.
Competencia 6	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.
Competencia 7	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.
Competencia 8	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
Competencia 9	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Fuente: Manual de buen desempeño docente (2012)

B. Competencias del equipo directivo.

Según el marco de buen desempeño directivo aprobado con Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU, las competencias para cargos directivos son las siguientes.

Tabla 6*Competencias para el cargo directivo*

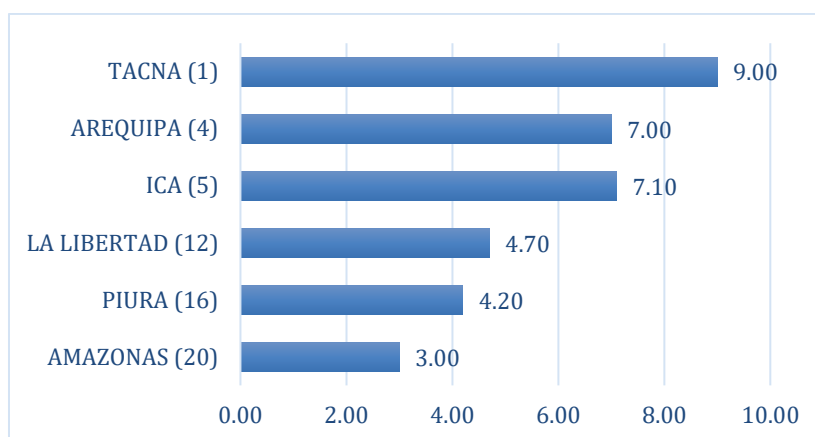
Competencia	Descripción
Competencia 1	Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno.
Competencia 2	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad.
Competencia 3	Asegura los aprendizajes de calidad, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.
Competencia 4	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
Competencia 5	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
Competencia 6	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta.

Fuente: Manual de buen desempeño directivo (2014)

3.1.3. Ubicación

Los COAR se encuentran ubicados en las 25 regiones del país, atendiendo a una población de más de 7,500 estudiantes. Los COAR en estudio están ubicados en las regiones de Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura, los cuales se ubican en las posiciones (1)Tacna, (4) Arequipa, (5)Ica, (12)La Libertad, (16)Piura, (20)Amazonas, según el índice de competitividad regional (ver Figura 5), el cual evalúa las características y los resultados del proceso educativo de la población estudiantil a nivel básico, como el rendimiento en pruebas de comprensión lectora y razonamiento matemático y la calidad de la infraestructura (Instituto Peruano de Economía, 2023)

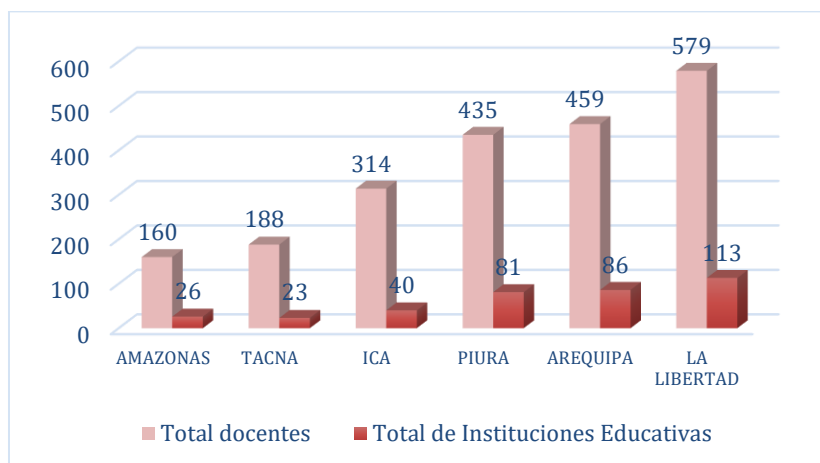
Figura 5. Ranking según el índice de competitividad – Sector educación



Fuente: Adaptado del Índice de competitividad (2023)

Por otro lado según la Unidad de Estadística Educativa del MINEDU (ESCALE) en el año 2023, las regiones de La Libertad y Arequipa tienen la mayor cantidad de docentes e instituciones educativas en el nivel secundario.

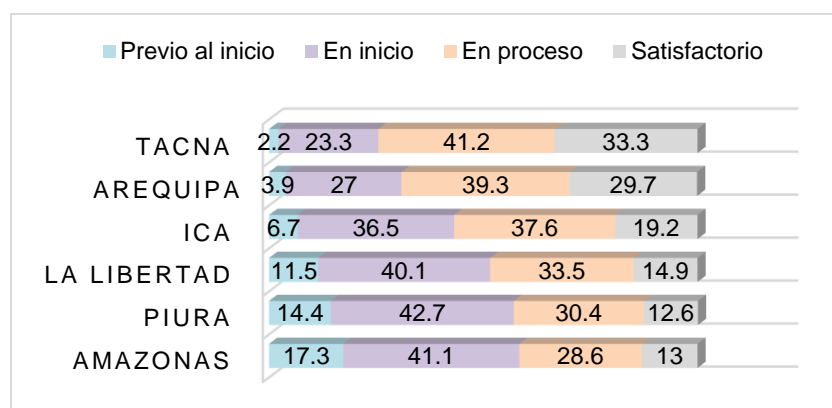
Figura 6. Ranking según cantidad de docentes en educación secundaria



Fuente: Adaptado del Índice de competitividad (2022)

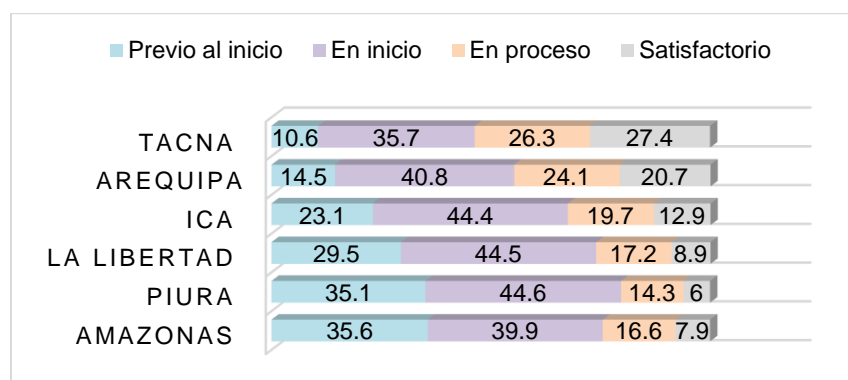
Asimismo, según la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje (ENLA) 2023, realizada por el MINEDU las regiones Tacna y Arequipa son las regiones con mayor nivel de aprendizaje satisfactorio en lectura y matemática durante el 2023.

Figura 7. Ranking según los resultados de lectura – 2023 (2do grado secundaria)



Fuente: Adaptado de MINEDU (2023)

Figura 8. Ranking según los resultados de Matemática – 2023 (2do grado secundaria)



Fuente: Adaptado de MINEDU (2023)

3.1.4. Mapa de procesos

Los COAR deben orientar sus acciones al logro de la visión, misión y objetivos para el periodo 2023 - 2026. Los cuales son:

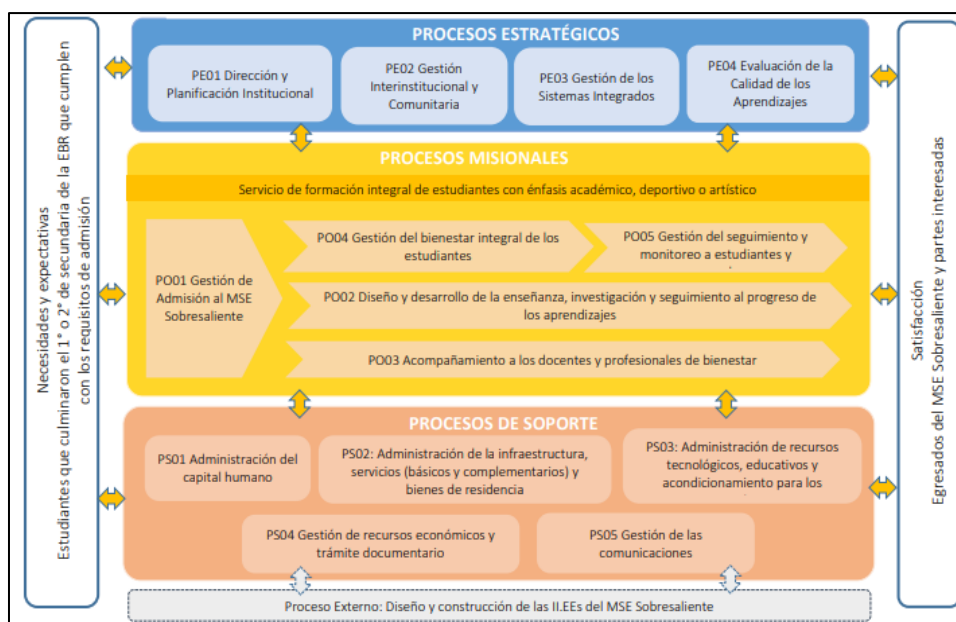
MISION: *“Brindar a los estudiantes de habilidades sobresalientes de todas las regiones del país, un servicio educativo que permita el despliegue de sus talentos con altos estándares de calidad nacional e internacional dentro de un entorno inclusivo e intercultural”.*

VISIÓN: *“Al año 2026, ser un modelo educativo referente de calidad académica e innovación educativa, organizacional y de gestión, que contribuya a mejorar la educación pública, formando una comunidad*

de líderes capaces de contribuir al desarrollo local, regional, nacional y mundial”.

Para lograr las metas de los objetivos del Modelo de Servicio Educativo Sobresaliente se han identificado los procesos que se requieren para brindar el servicio de formación integral de estudiantes con habilidades sobresalientes, el cual considera todas las actividades que se realizan en el COAR las cuales son organizadas de manera transversal y secuencial en 14 procesos.

Figura 9. Mapa de procesos del COAR



Fuente: Coordinación de Investigación y Mejora de Procesos (2023)

Como se observa el Mapa de Procesos del COAR no considera la jerarquía de los puestos sino agrupa a los servidores públicos según el objetivo de cada proceso, quienes buscan el logro de la satisfacción de los clientes y partes interesadas brindándoles valor público.

Procesos Estratégicos

Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento. (PCM, 2018)

Tabla 7*Objetivos de los procesos estratégicos*

Proceso	Objetivo	N° de indicadores
PE01 Dirección y planificación institucional	Cumplir la misión COAR y avanzar en el logro de la visión al año 2026.	4
PE02 Gestión interinstitucional y comunitaria	Brindar a los estudiantes y egresados COAR oportunidades de acceso para que continúen sus estudios y/o desarrollen emprendimientos de acuerdo con sus proyectos de vida.	3
PE03 Gestión de los sistemas integrados	Monitorear y optimizar el desempeño de los procesos del COAR de acuerdo con los requisitos legales, de las normas ISO y los requisitos de los estudiantes y grupos de interés.	3
PE04 Evaluación de la calidad de los aprendizajes	Mejorar los niveles de los aprendizajes de acuerdo con las competencias del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) y las habilidades del programa de Bachillerato Internacional.	7

Fuente: Coordinación de Investigación y Mejora de Procesos (2023)

Procesos Misionales

Son los que se encargan de elaborar o brindar los productos y servicios previstos por la entidad, son 5 procesos misionales:

Tabla 8*Objetivos de los procesos misionales*

Proceso	Objetivo	N° de indicadores
PO01 Gestión de Admisión al MSE Sobresaliente	Desarrollar las actividades relacionadas al proceso de Admisión al MSE Sobresaliente con énfasis académico, deportivo y artístico, al traslado de matrícula, así como la matrícula a la convocatoria del Programa de Bachillerato Internacional.	3
PO02 Diseño y desarrollo de la enseñanza, investigación y seguimiento al progreso de los aprendizajes	Diseñar la planificación curricular considerando las características del perfil de los estudiantes del MSE Sobresaliente, implementándolos para mejorar el logro de sus aprendizajes bajo un enfoque de competencias del Currículo Nacional de Educación Básica y del programa de BI.	4

PO03 Acompañamiento a los docentes y profesionales de bienestar	Brindar acompañamiento al personal Docente y del personal BYDE con la finalidad de mejorar las competencias establecidas en la rúbrica de desempeño	5
PO04 Gestión del bienestar integral de los estudiantes	Gestionar la convivencia escolar, brindar acompañamiento socioemocional a los estudiantes y brindar atención en salud y nutrición.	4
PO05 Gestión de seguimiento y monitoreo a estudiantes y egresados	Implementar estrategias de seguimiento a los estudiantes y egresados, que permitan contar con la data actualizada y necesaria para brindar un servicio educativo de acuerdo con los compromisos de gestión asumidos.	2

Fuente: Coordinación de Investigación y Mejora de Procesos (2023)

Procesos de Soporte

Son los que proporcionan los recursos para elaborar o brindar los productos o servicios educativos.

Tabla 9

Objetivos de los procesos de soporte

Proceso	Objetivo	N° de indicadores
PS01 Administración del capital humano	Fortalecer las capacidades y competencias del personal, promoviendo la mejor del desempeño y estableciendo un clima laboral adecuado.	4
PS02 Administración de la infraestructura, servicios (básicos y complementarios) y bienes de residencia	Garantizar la conservación y funcionalidad permanente de la infraestructura, servicios básicos (agua y luz) y complementarios (servicios terciarizados) necesarios para el funcionamiento del servicio educativo.	2
PS03: Administración de recursos tecnológicos, educativos y acondicionamiento para los aprendizajes	Administrar los recursos tecnológicos (laptops, calculadoras, memoria USB, audífonos, módems, y otros), recursos educativos y/o materiales (arte, robótica, biblioteca, laboratorio, educación física) disponibles en el COAR, asimismo realizar el acondicionamiento de aulas (laptop, proyector), laboratorio y biblioteca para que los estudiantes puedan desarrollar sus actividades académicas	4
PS04 Gestión de recursos económicos y trámite documentario	Administrar los fondos de caja chica, atención de los requerimientos de los estudiantes, atención de los	2

	requerimientos de la DEBEDSAR, apoyo en la rendición de viáticos.	
PS05 Gestión de las comunicaciones	Difundir los logros y actividades del COAR relacionados a la concreción de su proyecto de vida, a los grupos de interés y comunidad educativa.	3

Fuente: Ministerio de Educación, 2023

3.2. Sistema de modernización de la gestión pública en el Perú

Los COAR durante el periodo 2020 a 2023 se encontraron en un contexto donde las normativas sobre modernización de la gestión pública se actualizaron y permitieron que las instituciones públicas incluidas las del sector educación en el Perú tengan sus sistemas de gestión de calidad basados en normas internacionales con la ISO 9001 y 21001, en la siguiente tabla se describen de algunas de estas normas.

Tabla 10

Normativas sobre el sistema de modernización de gestión pública (PCM)

Normativa	Finalidad
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), Decreto Supremo N°004-2013-PCM	Instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, la cual contiene los objetivos y contenidos principales del proceso.
Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, Decreto Supremo N° 123-2018-PCM	Establece que la modernización de la gestión pública consiste en la selección y utilización de todos aquellos medios orientados a la creación de valor público en una determinada actividad o servicio.
Ley de Gobierno Digital, Decreto Legislativo 1412.	Estableciendo el marco normativo del gobierno digital para la adecuada digitalización de los procesos y prestación de servicios digitales.
Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°011-2022-PCM/SGP.	Orientar a las entidades de la administración pública en la evaluación y mejora de los bienes y servicios que entregan a las personas.
Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, Resolución de Secretaria de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP	Establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, el cual tiene las fases: Determinación de procesos, Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos y Mejora de Procesos.
Libro de Reclamaciones – Manual del ciudadano. 2024	Es una herramienta para reclamar tus derechos. A través de esta guía, te mostraremos un paso a paso como sacarle a esta plataforma.
Resolución N°001-2023-PCM/SIP, Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública.	Desarrollar pautas para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública, a fin de orientar en el proceso de implementación del

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 10, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, en el marco de su rectoría, ha impulsado el desarrollo del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobando normas e instrumentos que han permitido que los COAR cuenten con un manual de procesos y puedan trabajar con un enfoque en sus clientes directos (estudiantes), uno de los avances más importantes relacionados a la investigación es el desarrollo de la Plataforma de gestión organizacional – PGO que vincula los procesos de SERVIR con otros sistemas administrativos.

Tabla 11

Avances sobre el sistema de modernización de gestión pública

Componente	Avances
Política Nacional Modernización de la Gestión Pública al 2030	<ul style="list-style-type: none"> Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada mediante el DS N°103-2022-PCM Aprobación del instrumento que contiene los servicios administrativos e indicadores (RSGP N°001-2023-PCM/SGP) 8 Talleres macrorregionales dirigidos al poder ejecutivo gobierno regionales y locales.
Medidas para impulsar la modernización del estado	<ul style="list-style-type: none"> Se aprobaron los Decretos Legislativos 1554, 1561 y 1565 mediante los cuales se establecieron medidas para impulsar la modernización del estado. Impulso al proceso de adhesión del Perú a la OCDE desde los comités de gobernanza pública y política regulatoria.
Libro de reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> Mas de 360 entidades de los tres niveles de gobierno han implementado la Plataforma Digital única de Reclamos. Mas de 200 mil reclamos ciudadanos atendidos de manera integral y satisfactoria.
Plataforma de gestión organizacional - PGO	<ul style="list-style-type: none"> De manera progresiva la PGO interoperará con procesos de otros sistemas administrativos. Inicio de agenda conjunta con SERVIR y PCM-SGTP para la validación del reglamento de la plataforma de recursos humanos. Desarrollo de 2 de las 3 etapas del módulo de adopción de modelos de organización de municipalidades.
Gestión del conocimiento e innovación	<ul style="list-style-type: none"> 1ra edición de IDEA Perú – concursos de innovación abierta: Dirigido a jóvenes de 22 a 33 a nivel nacional. 2da edición de IDEA Perú – Concurso Formativo de Innovación Pública.

- Proyecto de Lineamientos de Gestión del Conocimiento en Entidades Públicas.
- Proyecto de Lineamientos de creación de Laboratorios de Innovación Pública.
- Se ha iniciado el diseño de la estrategia de reconocimiento de Buenas Prácticas en Gestión Pública.

Fuente: Adaptado de la Política de Modernización de Gestión Pública (2023)

3.3. Sistema de Administración de Recursos Humanos en el Perú

En el año 2023 se aprobó el Decreto Legislativo N° 1602, que modifica la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, con el objetivo de fortalecer la gestión pública a través del tránsito de las entidades del Estado y de los servidores civiles al régimen del Servicio Civil el cual permitiría que los servidores públicos reciban mejores remuneraciones, lo cual es una motivación extrínseca para realizar un alto desempeño, no es el único beneficio también lo es la estabilidad laboral lo cual permitiría que los servidores públicos puedan desarrollar sus competencias de manera continua y satisfactoria.

Por otro lado, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos a cargo de SERVIR según la Resolución de Presidencia Ejecución N°238-2014-SERVIR-PE, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos, algunas de ellas se detallan a continuación.

Tabla 12

Normativas sobre el sistema de recursos humanos

Normativa	Descripción
Resolución de Presidencia Ejecutiva N°015-2024-SERVIR-PE, Directiva N°001-2024-SERVIR-GDSRH. Lineamientos para la implementación del régimen del Servicio Civil de la Ley N° 30057.	El proceso de tránsito al régimen del servicio civil está conformado por dos fases, las cuales son realizadas por las entidades públicas: Fase 1: Tránsito de entidades públicas al régimen del Servicio Civil, Fase 2: Tránsito de servidores civiles al régimen del servicio civil.
Resolución N° 000016-2024-SERVIR-PE, Directiva N°001-2024-SERVIR-GPGSC. "Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al Régimen del Servicio Civil"	Se organizan en 6 familias de puestos que están compuestas por 38 roles: En la familia Gestión Institucional se encuentran los roles: 1)Modernización de la gestión pública y 2)Gestión de recursos humanos.
Resolución de Presidencia Ejecutiva N°0076-2021-SERVIR-PE, Guía para la	El subsistema de GDR se articula con los otros subsistemas y procesos. La GDR se desarrolla

implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento	en cuatro componentes que se integran sistemáticamente y lograr el objetivo que es evidenciar el aporte o contribución de los/as servidores/as civiles a los objetivos institucionales.
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000017-2024-SERVIR-PE, Directiva N°002-2024-SERVIR-GDSRH, Diseño y estructura de puestos y posiciones para la elaboración, aprobación, administración y modificación del Cuadro de Puestos de la Entidad	Establecer los criterios técnicos para el diseño y estructura de puestos y posiciones, así como la metodología y procedimientos necesarios para la elaboración, aprobación, administración y modificación del Cuadro de Puestos de la Entidad, en el marco del proceso de tránsito al régimen de la Ley N° 30057
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000018-2024-SERVIR-PE. Directiva N°003-2024-SERVIR-GDSRH. Diseño de perfiles de puestos y elaboración, aprobación, administración y modificación del Manual de Perfiles de Puestos.	Establecer los criterios técnicos y procedimientos necesarios para el diseño, validación y aprobación de perfiles de puestos y/o cargos, así como la elaboración, validación, aprobación, administración y modificación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) en las entidades públicas.
Informe Técnico N°001479-2022-SERVIR-GPGSC	Informe técnico vinculante sobre la identificación de los contratos CAS indeterminados y determinados a partir de la Sentencia del Tribunal Constitucional y su Auto emitido respecto del Pedido de Aclaración.
Resolución de Presidencia Ejecutiva N°0029-2024-SERVIR-PE, aprueba las materias de capacitación prioritarias para el desarrollo del Servicio Civil, correspondientes al ciclo 2024-2026	Las materias de capacitación prioritarias son: 1. Modernización de la Gestión Pública, 2. Gestión de Recursos Humanos, 3. Planeamiento Estratégico, 4. Presupuesto Público, 5. Gobierno y Transformación Digital y 6. Integridad
Resolución de presidencia ejecutiva N°0050-2024-SERVIR-PE, "Directiva N° 004-2024-SERVIR-GDSRH".	La finalidad de la presente directiva es establecer las reglas del proceso de selección del régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, para promover que las entidades públicas cuenten con servidores/as civiles idóneos/as de acuerdo con los perfiles de puestos.
Resolución Presidencia Ejecutiva N°320-2017-SERVIR/PE Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos, el mismo que forma parte de la presente Resolución	El Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos tiene como objetivo, identificar y describir aquellos comportamientos clave de cada competencia manifestada en indicadores conductuales.

Fuente: Elaboración propia

En ese marco el ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas comprende la gestión de siete subsistemas y 23 procesos conforme a lo establecido en el reglamento general de la ley del Servicio Civil aprobado por el Decreto Supremo N°040-20214-PCM, los cuales son los siguientes: Ss1: Planificación de políticas de recursos humanos, Ss2: organización del trabajo y distribución, Ss3: Gestión del empleo, Ss4: Gestión

del rendimiento, Ss5: Gestión de la compensación, Ss6: Gestión de desarrollo y Capacitación y Ss7: Gestión de las relaciones humanas y sociales.

Figura 10. Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: SERVIR (2014).

El proceso en el cual se encuentra el desarrollo de las competencias de los servidores públicos es el Subsistema de desarrollo y la Capacitación.

Capítulo IV

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Las deficiencias en el diseño y operatividad del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 influyen negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento.

3.1.2. Hipótesis específicas

- El Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 de los Colegios de Alto Rendimiento tiene debilidades en su diseño.
- Existen fallas en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.
- El desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos se ve impactado por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.

3.2. Operacionalización de variables

Para definir las dimensiones e indicadores de las variables se ha revisado la teoría de ambas variables y luego se han seleccionado las dimensiones e indicadores que van a ser analizados, ver Tablas N°13 y 14.

3.2.1. Variable independiente

Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001.

A. Definición conceptual

Según la ISO 21001 (2018) los requisitos de esta norma se pueden aplicar a organizaciones educativas que utilizan un currículo para apoyar el desarrollo de la competencia a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación sin importar el tipo, tamaño, o método educativo de prestación.

B. Definición operacional

X1: Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en sus dos fases: diseño e implementación y mantenimiento.

- Indicadores sobre el diseño del SGOE
- Indicadores sobre la implementación y mantenimiento del SGOE

Tabla 13

Descripción de variables independiente

Variable	Dimensiones (concepto)	Indicadores	Instrumento
Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001	Diseño del SGOE Se basa en la gestión de procesos (estratégicos, misionales y de soporte) que transforman los requisitos de la norma ISO 21001 y del MSE Sobresaliente en características propias del servicio educativo COAR	Nivel de logro de los objetivos Porcentaje de estudiantes de 5° del COAR que logran alcanzar o superar el nivel de logro esperado en las áreas de comprensión lectora y matemática según la evaluación VEDA Salida; y el diploma del Programa del Bachillerato Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de resultados del SGOE • Cuestionario del SGOE
	Implementación y Mantenimiento del SGOE Siguen los parámetros del ciclo PHVA, se	Nivel de cumplimiento de los requisitos de la ISO 21001 Porcentaje de	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de auditoria • Cuestionario del SGOE

logra con el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 21001 y con la medición del desempeño de los procesos.	requisitos de la Norma ISO 21001 cumplidos	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de los indicadores de procesos Cuestionario del SGOE
	Nivel de desempeño de los procesos	
	Porcentaje de cumplimiento de metas de los indicadores de procesos.	

Fuente: Elaboración propia

Para todos los indicadores del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 el rango para definir su nivel según su porcentaje es el siguiente:

Rango	Estado
$\leq 25\%$	en inicio
$25\% < , \leq 50\%$	en proceso
$50\% < , \leq 75\%$	esperado
$75\% < , \leq 100\%$	destacado

Respecto al diseño del SGOE en función de los resultados de los indicadores se puede tener dos estados:

Estado	Descripción
Fuerte	El diseño del SGOE es fuerte cuando el nivel de logro de los objetivos del SGOE está en nivel "Esperado" o "Destacado" de manera continua durante 3 años.
Débil	El diseño del SGOE es débil cuando el nivel de logro de los objetivos del SGOE No está en nivel "Esperado" o "Destacado" de manera continua durante 3 años.

Respecto a la implementación del SGOE en función de los resultados de los indicadores se puede tener dos estados:

Estado	Descripción
Sin fallas (efectivo)	La implementación y mantenimiento del SGOE es efectivo cuando el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 21001 y el nivel de desempeño de los procesos están en nivel "Esperado" o "Destacado" durante 3 años.
Con fallas (parcialmente efectivo)	La implementación y mantenimiento del SGOE es parcialmente efectivo cuando el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 21001 y el nivel de desempeño de los procesos No están en nivel "Esperado" o "Destacado", durante 1, 2 o 3 años

de implementación.

Considerando la teoría que indica que cuantos más ciclos de auditoría se implementan el SGOE mejora o madura, por lo cual se ha valorado el desempeño del SGOE en función del tiempo de implementación, identificando los siguientes estados:

- 1 año de implementación del SGOE = “SGOE en estado inicial”
- 2 años de implementación del SGOE = “SGOE en estado en desarrollo”
- 3 años de implementación del SGOE = “SGOE en estado maduro”

3.2.2. Variable dependiente

Desarrollo de las competencias laborales

A. Definición conceptual

Según Allen (2017) es entendido como los esfuerzos que las organizaciones y los individuos realizan o pueden realizar para la mejora de sus comportamientos, para lo cual existen métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, fuera del trabajo y técnicas para el autodesarrollo de competencias.

B. Definición operacional

Y1: Desarrollo de las competencias laborales en sus 4 dimensiones: capacitación, acompañamiento pedagógico, rendimiento del personal y evaluaciones de competencias socioemocionales

- Indicadores sobre las capacitaciones del personal
- Indicadores sobre el acompañamiento pedagógico
- Indicadores sobre el rendimiento del personal
- Indicadores sobre la evaluación de competencias socioemocionales.

Tabla 14

Descripción de la variable dependiente

Variable	Dimensiones (concepto)	Indicadores	Instrumento
Desarrollo de las competencias laborales	Capacitaciones	% de servidores públicos satisfechos (cursos nacionales e internacionales) % de servidores públicos certificados (cursos nacionales e internacionales).	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de la implementación del plan de desarrollo de personas. Cuestionario del SGOE
	Acompañamiento pedagógico	% de servidores públicos con nivel III y IV en la última visita en el acompañamiento pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados del acompañamiento pedagógico. Cuestionario del SGOE
	Rendimiento del personal	% de servidores públicos con rendimiento satisfactorio o bueno.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de las evaluaciones de rendimiento Cuestionario del SGOE
	Evaluación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> Y1.4 % de servidores públicos con nivel destacado o bueno en las competencias socioemocionales evaluadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de las evaluaciones de competencias Cuestionario del SGOE

Fuente: Elaboración propia.

Para todos los indicadores del desarrollo de competencias del personal el rango para definir su nivel según su porcentaje es el siguiente:

Rango	Estado
$\leq 25\%$	en inicio
$25\% < , \leq 50\%$	en proceso
$50\% < , \leq 75\%$	esperado
$75\% < , \leq 100\%$	destacado

Para valorar el desarrollo de las competencias laborales se tienen los siguientes estados:

- Desarrollo positivo y significativo de las competencias laborales
Cuando los 5 indicadores tienen un resultado “Destacado” o “Esperado” de manera continua durante los 3 años de implementación.
- Desarrollo positivo pero poco significativo de las competencias laborales
Cuando los 5 indicadores no tienen un resultado “Destacado” o “Esperado” de manera continua durante los 3 años de implementación.

Capítulo V

Metodología del Estudio

5.1. Método y tipo de la investigación

5.1.1. Método

El método de investigación tiene un enfoque “cualitativo” para medir las variables: Diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 y desarrollo de las competencias de los servidores públicos que laboran en los COAR, con la finalidad de validar las hipótesis.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo se caracteriza por ser inductivo y emplea la selección de datos para interpretar la pregunta de investigación o generar otras nuevas mediante la interpretación.

Asimismo, se utilizó la “fenomenología” como método de investigación “cualitativa”, el cual tiene como objetivo fundamental conocer los significados que los propios individuos dan a su experiencia dentro del hecho investigado.

5.1.2. Tipo o alcance

De acuerdo con su rigurosidad el tipo de la investigación es “básica” debido a que se enfoca en ampliar el conocimiento científico y teórico sobre un área determinada sin tener en cuenta su aplicación práctica inmediata.

El alcance de la investigación es “explicativa”, la investigación “básica explicativa” según Esteban (2018) es el nivel más complejo, más profundo y riguroso de la investigación básica, cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas; el

descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales, de nuevas micro teorías sociales que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales.

De acuerdo con Hernández et al., (2014) este tipo de investigación explicará porque ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, proporcionando un sentido de entendimiento del fenómeno al que hace referencia considerando el contexto histórico, cultural, geográfico y época. Por lo que en el siguiente capítulo se responderán las preguntas de la investigación.

5.1.3. Diseño de la investigación

Por otro lado, la investigación es “no experimental” pues según Hernández et al., (2014) la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, por lo que no se realizará una simulación de la realidad.

Según el nivel la investigación es “explicativa”, la investigación “básica explicativa” según Esteban (2018) es el nivel más complejo, más profundo y riguroso de la investigación básica, cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas; el descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales, de nuevas micro teorías sociales que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales.

5.1.4. Población y muestra

A. Población

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

La población estuvo conformada por todos los servidores públicos de los COAR Tacna, La Libertad, Arequipa, Amazonas, Piura e Ica y de la DEBEDSAR que han experimentado el proceso de diseño, implementación y mantenimiento del SGOE en diferente grado según su cargo y el rol que desempeñan. Cada COAR está compuesto por los siguientes servidores públicos:

- Un Director General
- Un Sub-Director Académico
- Un Sub-Director BYDE
- Treinta y dos docentes
- Diecisiete especialistas BYDE
- Tres administrativos

En la tabla 9 se detalla la población en estudio conformada en total por 330 servidores públicos que laboran en los COAR y la DEBEDSAR.

Tabla 15

Población del trabajo de investigación (servidores públicos)

COAR	Cantidad	Descripción
La Libertad	55	55 servidores públicos laboran bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua
Tacna	55	55 servidores públicos trabajan bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua
Arequipa	53	53 servidores públicos trabajan bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua

Amazonas	53	53 servidores públicos trabajan bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua
Ica	55	55 servidores públicos trabajan bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua
Piura	52	52 servidores públicos trabajan bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua
DEBEDSAR	7	7 servidores públicos trabajan bajo la modalidad CAS, tienen en promedio 5 años de labor continua
Total	330	Servidores públicos

Fuente: DEBEDSAR, 2024

Por otro lado, la población también está conformada por todos los documentos generados en el COAR y en la DEBEDSAR respecto al SGOE, en total 40 documentos el cual se detalla en la tabla 10.

Tabla 16

Población del trabajo de investigación (documentos)

COAR	Cantidad	Descripción
La Libertad	5	<ul style="list-style-type: none"> Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2020 Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2021 Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2022 Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2023 Lista maestra de documentos del SGOE - 2023
Tacna	5	<ul style="list-style-type: none"> Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2020 Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2021 Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2022 Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2023 Lista maestra de documentos del SGOE - 2023
Arequipa	1	<ul style="list-style-type: none"> Informes de revisión por la dirección 2023
Amazonas	1	<ul style="list-style-type: none"> Informes de revisión por la dirección 2023
Ica	1	<ul style="list-style-type: none"> Informes de revisión por la dirección 2023
Piura	1	<ul style="list-style-type: none"> Informes de revisión por la dirección 2023
DEBEDSAR	6	<ul style="list-style-type: none"> Informe del mantenimiento de los Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas

		(SGOE) ISO 21001:2018 en los Colegios de Alto Rendimiento de Tacna y La Libertad.
		<ul style="list-style-type: none"> • Informe del resultado de la implementación del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas ISO 21001:2018 en los COAR La Libertad y Tacna 2021. • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2022 en COAR Tacna. • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2022 en COAR La Libertad. • Informe del avance de la implementación del Sistema de Gestión de Organización Educativa (SGOE) en los COAR Arequipa, Amazona, Tacna, La Libertad, Piura e Ica. • Resultados de la evaluación de rendimiento correspondiente a los años 2020, 2021, 2022 y 2023 de los directivos y servidores evaluados de los Colegios de Alto Rendimiento COAR Amazonas, Arequipa, Tacna, La Libertad, Ica y Piura
Total	40	documentos

Fuente: DEBEDSAR, 2024

B. Muestra

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es un subgrupo de la población o universo que es interés de la investigación, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes. Puede ser probabilística o no probabilista. Para la selección de la muestra se optó por el muestreo no probabilístico con el criterio de selección intencional que toma en cuenta el punto de saturación.

A través de la recomendación de tamaños de muestra, para estudios cualitativos, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) precisa que en grupos relativamente homogéneos se alcanza dicho punto de saturación entre 10 a 15 informantes. Por lo que la muestra de la investigación estuvo conformada por 15 entrevistados, el perfil de la muestra, son personas adultas y servidores públicos que experimentaron el fenómeno en estudio, cuyas características se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 17*Muestra del trabajo de investigación (servidores públicos)*

COAR	Cantidad	Descripción
La Libertad	04	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de COAR La Libertad • 3 servidores públicos del COAR
Tacna	04	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de COAR Tacna • DBYDE COAR TACNA • 2 servidores públicos del COAR
Arequipa	01	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de COAR Arequipa
Amazonas	01	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de COAR Amazonas
Ica	00	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
Piura	02	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de COAR Piura • Directora Académica de COAR Piura
DEBEDSAR	03	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en desarrollo organizacional de la DEBEDSAR • Especialista en gestión para el fortalecimiento de capacidades docentes de la DEBEDSAR • Especialista en gestión por procesos del MINEDU
Total	15	Servidores públicos

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los documentos del SGOE, la muestra es de 20 documentos, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 18*Muestra del trabajo de investigación (documentos)*

COAR	Cantidad	Descripción
La Libertad	3	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2020 • Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2022 • Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2023
Tacna	3	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2020 • Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2022 • Informe de revisión por la dirección del SGOE - 2023
Arequipa	1	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de revisión por la dirección 2023
Amazonas	1	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de revisión por la dirección 2023
Piura	1	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de revisión por la dirección 2023
DEBEDSAR	6	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones

		educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2022 en COAR Tacna.
		<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2022 en COAR La Libertad. • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2023 en COAR La Libertad. • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2023 en COAR Tacna • Informe de resultados del desempeño del sistema de gestión de organizaciones educativas (SGOE) ISO 21001:2018, periodo 2023 en COAR Amazonas. • Resultados de la evaluación de rendimiento correspondiente a los años 2020, 2021, 2022 y 2023 de los directivos y servidores evaluados de los Colegios de Alto Rendimiento COAR Amazonas, Arequipa, Tacna, La Libertad, Ica y Piura
Total	20	Documentos

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas son el análisis documental y la entrevistas a profundidad para lo cual se construyó, validó y aplicó una entrevista semiestructurada; si bien en esta investigación se han clasificado 3 grupos de informantes por el tipo de rol, dentro del proceso de diseño, implementación y mantenimiento del SGOE, también podríamos decir que son relativamente homogéneos ya que todos los participantes cumplen con el perfil similar, son personas adultas y servidores públicos.

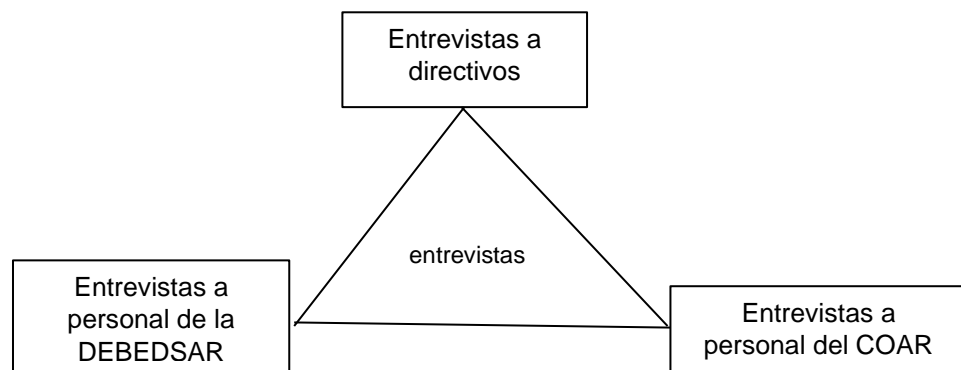
Debido a que los Colegios de Alto Rendimiento se encuentran en las regiones de Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura las entrevistas se realizaron de manera virtual durante el periodo de febrero y abril del año 2024 utilizando videollamadas de WhatsApp y también al personal de la DEBEDSAR de manera presencial. Los cuestionarios se muestran en los anexos A, B y C.

Para el análisis documental se construyó una matriz en el cual se respondieron las mismas preguntas del cuestionario de la entrevista utilizando el muestro de documentos oficiales seleccionados.

5.1.6. Técnicas de análisis de datos

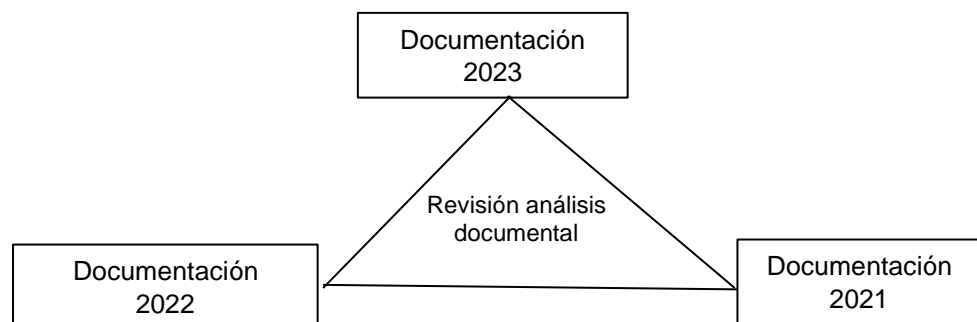
Para el caso del análisis de datos se utilizará la herramienta de la triangulación de datos (uso de diversas fuentes de datos) (Zamora y Hernández, 2014) y la triangulación de teorías (abordaje de un mismo objeto de estudio desde distintas teorías o marcos conceptuales).

Figura 11. Triangulación de entrevistas según informante



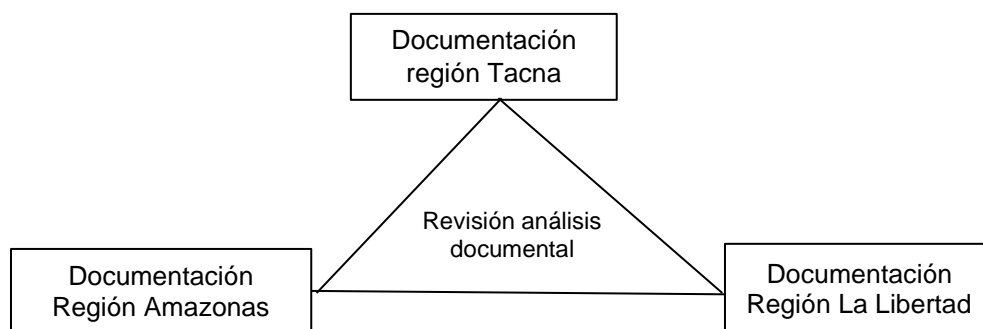
Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Triangulación de documentos por año



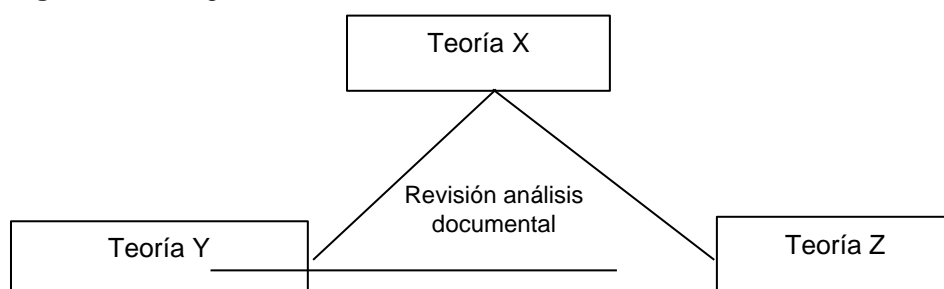
Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Triangulación de documentos por lugar



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Triangulación de teorías



Fuente: Elaboración propia

Al utilizar la triangulación se busca analizar el fenómeno a través de diversos acercamientos mediante la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante las diferentes técnicas, debido a que se consultó tanto al personal del COAR, persona directivo y personal de la DEBEDSAR, por otro lado, también se analiza información de los años 2020, 2021, 2022 y 2023, así como diversas teorías con la finalidad de dar mayor validez a los resultados finales.

Capítulo VI

Resultados y Discusión

6.1. Resultados del análisis de la información

6.1.1. Resultados del objetivo específico 1

Resultado de la examinación del diseño del SGOE de los Colegios de Alto Rendimiento se ha identificado que es débil debido a que el logro de los objetivos del SGOE no estuvo en un nivel "Esperado" o "Destacado" de manera continua durante los tres años que duró el ciclo de auditorías, el SGOE se basa en la gestión por procesos, el Mapa de Procesos COAR cuenta con 14 procesos que tienen sus respectivas fichas de procesos y procedimientos, también se cuenta con indicadores de objetivos y procesos quienes están vinculados a la misión y visión del MSE Sobresaliente, sin embargo el diseño aún no está institucionalizado por el MINEDU, es decir aún el Manual de Calidad no cuentan con la aprobación del Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la entidad, también se evidenció que la estructura del Manual del SGOE vigente, tiene los capítulos exigidos por la norma ISO 21001 y que se han realizado las auditorías internas y externas, los COAR Tacna y La Libertad han logrado el 80% de cumplimiento y los COAR Amazonas, Arequipa, Ica, Piura el 75% en el cumplimiento de los requisitos en el año 2023, lo cual concuerda con lo planteado por la ISO 9000 (2015) que indica que el diseño se basa en los objetivo y en la determinación de los procesos, también con SGS (2015) el cual indica que el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000 sigue una secuencia de pasos cuyo producto es el manual del SGOE el cual incluye la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes, y la determinación de los procesos, los cuales según Pérez (2015) transforman los requisitos en características específicas de un producto o servicio.

El diseño del SGOE inicia con la decisión de la alta dirección para iniciar con el proyecto de implementación y certificación ISO 21001 brindando las disposiciones generales para su desarrollo, lo cual en el caso de los COAR inició en el año 2018, desde ese año hasta fines del año 2019 el personal de los COAR mediante reuniones colegiadas con la asistencia técnica de la DEBEDSAR y una consultora, realizaron la transformación de los requisitos de la Norma ISO 21001 y del modelo MSE Sobresaliente en procesos y procedimientos secuenciales, lo cual ha permitido que el servicio educativo tenga características propias de manera permanente durante el periodo 2020 al 2023, como el ingreso mediante un proceso de admisión, el servicio de resindentado y el desarrollo del programa de bachillerato internacional, lo cual concuerda con lo manifestado por un entrevistado quien manifestó que *“Para realizar el diseño previamente se realizó el diagnóstico del SGOE que permitió identificó las fortalezas y debilidades de los procesos para asegurar la calidad educativa, los cuales se encuentran modelados desde una Política de Calidad, los cuales se articulan con las demás políticas junto con los demás documentos de gestión, para lo cual se realizan jornadas de reflexión a fin de fortalecer los planes”*. Sin embargo, si bien se tiene un mapa de procesos con 14 procesos identificados, cuatro a nivel estratégico, cinco a nivel operativo y cinco a nivel de soporte, en el año 2023 no se ha logrado el total cumplimiento de los requisitos 5.3, 6.1, 6.3, 8.6, 8.7, 9.2 y 10.1 de la Norma ISO 21001, de manera general los COAR Tacna y La Libertad han logrado el 80% de cumplimiento de requisitos y los COAR Amazonas, Arequipa, Ica y Piura el 75% de cumplimiento, lo cual indica que el manual del SGOE tiene que actualizarse de acuerdo a las normativas vigentes, considerando que se encuentran en un escenario dinámico y con cierta dificultad para normalizar debido a que cada región tiene un contexto diferente.

Por otro lado, también existe debilidad en el organigrama lo cual limita la actualización de todos los procesos y procedimientos del COAR

debido a que algunos roles no están bien definidos, sin embargo a pesar esto en el año 2023 se ha logrado un 90% de cumplimiento de las metas de los indicadores de procesos, siendo los procesos con menor avance el PS03 Administración de recursos tecnológicos, educativos y acondicionamiento para los aprendizajes y el PS05: Gestión de las comunicaciones. Cabe indicar que todos los procesos han pasado por las fases i) determinación de los procesos, ii) seguimiento, medición y análisis de los procesos y iii) mejora de los procesos, de acuerdo con la metodología para la gestión de procesos del MINEDU, la fase diseño corresponde a la fase determinación de procesos, el diseño del SGOE finaliza con la aprobación del Manual del SGOE el cual está aprobado por la dirección general del COAR en el caso de los COAR Tacna y La Libertad tienen su propio manual con fecha junio del 2019, el cual posterior a su aprobación ha ido actualizando con el SGOE en marcha. En el caso de los COAR Amazonas, Arequipa, Piura e Ica iniciaron con la fase de diseño en el año 2023 y tienen un manual del SGOE genérico.

Según los resultados de los objetivos del SGOE en el año 2023 el 50% de los estudiantes de 5° grado ha logrado alcanzar o superar el nivel de logro EN PROCESO en las áreas de comprensión lectora y matemática según la evaluación VEDA salida y obtuvieron el diploma del Programa del Bachillerato Internacional, siendo la meta promedio el 70%, lo cual indica que a pesar de los esfuerzos realizados los COAR en estudio no han logrado el objetivo general del SGOE debido principalmente a que solo el 45% de estudiantes de 5° grado obtuvieron la diploma del bachillerato internacional, sin embargo respecto al indicador satisfacción del MSE Sobresaliente se obtuvo un 100%, cabe indicar que desde el inicio de la implementación en el año 2018 con la aprobación de la norma técnica con Resolución Directoral N° 047-2018-INACAL/DN, como una norma de cumplimiento voluntario, el SGOE se enfocó en la satisfacción de los estudiantes respecto al MSE Sobresaliente, sin embargo a partir del año 2022 con un sistema en desarrollo los objetivos se enfocaron más

en el logro de los aprendizajes de los estudiantes para lo cual se establecieron requisitos, cuyos indicadores están bajo el control de la DEBEDSAR, estas son las evaluaciones externas de aprendizajes y el programa del bachillerato internacional, quienes miden de manera imparcial las competencias de los estudiantes.

El sistema de gestión de organizaciones educativa de los COAR no está institucionalizado en el MINEDU como un modelo obligatorio, el mapa de procesos del MINEDU aprobado con Resolución de Secretaria General N°075-2021-MINEDU, considera como proceso misional al PO01 Gestión de servicio educativos, en el cual participa la DEBEDSAR, pero no se ha aprobado el mapa de procesos de los COAR, tampoco se ha asignado presupuesto para la recertificación ISO 21001 en el año 2023. El mapa de procesos actual es parte de las orientaciones de gestión que se brindan a los directores de los COAR por parte de la DEBEDSAR con la finalidad de garantizar la ejecución de su misión, la aprobación y difusión de los documentos generados por el SGOE están a cargo de los equipos directivos de los COAR para lo cual la DEBEDSAR brinda la asistencia técnica y capacitaciones, es decir se mantienen el mismo presupuesto en algunos años incluso se ha reducido.

6.1.2. Resultados del objetivo específico 2

Resultado de la evaluación de la implementación y mantenimiento del SGOE se identificó que fue parcialmente efectivo (tiene algunas fallas) principalmente debido a la insuficiente asignación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo) lo que no ha permitido que el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO esté en nivel "Esperado" o "Destacado" durante los 3 años que duró el ciclo de auditorías en el caso de los COAR Tacna y La Libertad quienes en el año 2023 obtuvieron un 80% de cumplimiento, y en el caso de los COAR Amazonas, Arequipa, Ica y Piura quienes en el año 2023 obtuvieron un 75% de cumplimiento, de igual manera no se logró

que el nivel de cumplimiento de las metas de los procesos del SGOE esté un nivel "Esperado" o "Destacado" de manera continua, por ejemplo se evidenció mediante el Informe N°037-2023-MINEDU/VMGO-DIGESE/DEBEDSAR-IMP, Resultados del desempeño del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas (SGOE) ISO 21001:2018 periodo 2022 del COAR La Libertad que se logró el 81% en el nivel de logro del objetivo general del Sistema de Gestión de Organización, y que el porcentaje de cumplimiento de los requisitos ISO 21001 fue del 89%, respecto a la madurez de los procesos del SGOE el 71% de los procesos son confiables y el 29% de los procesos tienen poco tiempo de implementación, lo cual coinciden con las opiniones de los entrevistados, también concuerda con el INACAL en la NTP 833.923 (2017) respecto a la secuencia de paso a seguir para lograr satisfactoriamente implementar un SGOE.

Desde junio del año 2019 con el manual del SGOE aprobado por la dirección general del COAR se inició el proceso de implementación es decir se fueron generando los documentos y registros estandarizados del SGOE y se fueron implementado de manera inmediata hasta el año 2020 fecha en la que se obtuvo la certificación, luego del cual se inició con la fase de mantenimiento hasta la actualidad, cabe indicar que todos los procesos han pasado por las fases i) determinación de los procesos, ii) seguimiento, medición y análisis de los procesos y iii) mejora de los procesos, de acuerdo con la metodología para la gestión de procesos del MINEDU, la fase implementación del SGOE corresponde a la fase seguimiento, medición y análisis de los procesos, así como la mejora de los procesos según la metodología MINEDU, con el equipo directivo capacitado se realizó el proceso de réplica en todo el personal, determinando un día a la semana para las reuniones del SGOE, sin embargo la rotación del personal fue frecuente y las capacitaciones no continuas. Durante los tres años que duró la certificación el mantenimiento del SGOE en los COAR Tacna y La Libertad estuvo a cargo del personal COAR, al inicio de la implementación de contrató

un servicio de consultoría externa, la empresa auditora externa fue Bureau Veritas a la fecha se mantienen los sistema de gestión de calidad en dichos COAR sin certificación vigente con un 80% de implementación de los requisitos ISO 21001, los COAR Amazonas, Arequipa, Ica y Piura que iniciaron la fase de implementación de manera paralela a la fase de diseño en el año 2023 cuentan con un 75% de cumplimiento de requisitos debido a que se contó con una estructura documentaria general obtenida de la experiencia de los COAR Tacna y La Libertad y debido a que el 70% de los procesos de los COAR son confiables y predecibles lo cual evidencia su grado de madurez, sin embargo aún no han sido convocados por la alta dirección para pasar por el proceso de auditoría de certificación, lo cual concuerda con la opinión de un entrevistado(a) quien indicó que *“en el proceso de implementación de la norma ISO 21001 en el año 2020, el COAR Libertad obtuvo un porcentaje mayor del 90% en los logros de aprendizaje ya que fue un cambio cultural muy importante en la perspectiva enfocado en la mejora continua de los aprendizajes y cumplimiento de requisitos de la norma ISO 21001, de igual manera COAR Tacna cuyos resultados también fueron satisfactorios en el año 2020 cuando obtuvieron la certificación siendo las primeras instituciones a nivel nacional en la implementación de esta norma internacional”*.

Respecto a la documentación generada como parte del SGOE se han elaboraron las fichas de procesos que al inicio se llamaban matriz de caracterización en él se establecieron las actividades, los documentos de entrada y salida, recursos, así como los indicadores a medir, también se elaboraron los procedimientos y el análisis de riesgos a través de la Matriz AMFE (análisis modal de fallos y efectos) el cual tiene un enfoque en el logro de objetivos. Todos estos documentos han permitido gestionar los procesos y lograr las metas del SGOE, sin embargo los indicadores han ido actualizándose en el tiempo lográndose estandarizar en 50 indicadores de procesos utilizando el formato ficha de indicadores de gestión, respecto a los riesgos

recientemente la PCM aprobó una guía para el tratamiento de riesgos con un enfoque en la integridad el cual aún no se ha implementado en los COAR, también se cuenta con el Manual del SGOE vigente y la lista maestra de documentos actualizada, el cual fue detallada en el Informe N°150-2022-MINEDU/VMGP-DIGESE/DEBEDSAR-IMP, listado de documentos internos del SGOE y procedimiento para el tratamiento de No Conformidades en los COAR, por ejemplo en el proceso PE01 Dirección y planificación institucional se encuentran los documentos: i) Visión y misión del MSE Sobresaliente, ii) Políticas del Sistema de Gestión de Organización Educativa (SGOE), iii) Manual del SGOE (incluye Anexos: Matriz FODA, Matriz AMFE y Cuadro de partes interesadas), lo cual concuerda con lo manifestado por un entrevistado(a) quien indicó que *“Luego de ser capacitados el equipo directivo en trabajo conjunto con la comunidad educativa se elaboraron los documentos del sistema de gestión de calidad como política de calidad, procesos, indicadores y metas, alcance de las normas, fichas de riesgos”*, y por lo manifestado por otro entrevistado(a) quien indicó que *“con la implementación de la ISO 21001 se ha logrado una mayor eficiencia y eficacia en los procesos, mejora en el cumplimiento normativo, mejor desarrollo personal y también hay una mejora de la imagen institucional”*.

Los recursos económicos asignados a los seis COAR en estudio no han sido suficientes para la implementación óptima de todos los procesos identificados, el presupuesto Institucional por COAR aproximado fue de seis millones el cual comprende la contratación de personal, dotación de bienes de residencia (kit de aseo, kit de dormitorio, kit de uniformes); y pago de servicios (alimentación, seguridad, lavandería y limpieza); y la implementación del bachillerato internacional. Sobre el personal en promedio se tiene 55 plazas por COAR entre personal docentes y no docente, el 90% de dichas plazas está cubierta. El personal labora en promedio 48 horas a la semana. Sin embargo, de acuerdo con algunos entrevistados aun el tiempo no

les es suficiente para generar y organizar todas las evidencias que requiere la Norma ISO 21001 e implementar las acciones de mejora.

6.1.3. Resultados del objetivo específico 3

Resultado del análisis del desarrollo de las competencias laborales se identificó que el desarrollo de las competencias del personal durante el año 2020 al 2023, fue positiva, pero poco significativa en los servidores públicos de los COAR Tacna , La Libertad, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura debido que los esfuerzos de la organización y de los mismos servidores públicos no fue suficiente para obtener un nivel "destacado" o "Esperado" en los indicadores de capacitación, acompañamiento pedagógico, evaluación de rendimiento y evaluación de competencias socioemocionales de manera continua los servidores públicos que mejoraron sus competencias a nivel individual fue porque tienen alta vocación de servicio el cual es una competencia transversal de SERVIR y porque tiene un alto compromiso con la entidad el cual es un principio del norma ISO 21001, lo cual ha mejorado su empleabilidad, y les ha impulsado a gestionado mejor sus tiempos para desarrollar las actividades del SGOE de manera colegiada, lo cual concuerda con la teoría de Martha Allen (2016) que indica que el desarrollo de competencias se da cuando existe una adecuada selección de personal, una adecuada evaluación del desempeño y el fundamental, el desarrollo de las mismas a través de capacitaciones, acompañamiento y entrenamientos en el desarrollo mismo de la actividad, también concuerda con la teoría sobre la capacitación que indica que la adquisición de conocimientos es clave en el desempeño laboral y que permite el incremento de oportunidades, así como de aptitudes que faciliten la interacción entre los trabajadores (competencias socioemocionales) y competencias digitales para estar a la vanguardia de la calidad 4.0 con lo cual se cumple el requisito 7.2.1 e) de la norma ISO 21001, el cual concuerda con el objetivo del subsistema de desarrollo y la capacitación (proceso del área de recursos humanos) el cual garantiza los aprendizajes individuales y

colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas. Por otro lado, los resultados de la gestión del rendimiento permiten evidenciar las necesidades de capacitación requeridas por los servidores públicos para mejorar su desempeño de acuerdo con el puesto que ocupan considerando que las competencias de los directivos y docentes están claramente identificadas en los COAR, dichas competencias tienen desempeños el cual se entiende como las actuaciones observables del servidor público que puedan ser descritas y evaluadas.

El objetivo del proceso de acompañamiento pedagógico en los COAR se ha logrado de manera continua desde el año 2020 al año 2023 se cuentan con orientaciones e instrumentos alineados al manual de buen desempeño docente, en promedio el tiempo del programa es de 7 meses y los acompañantes pedagógicos son el 60% bachilleres y titulados universitarios, el 32% tienen máster y doctorado, los instrumentos para medir las competencias que pueden ser evaluadas en aula se han mantenido estables y se cuenta con una plataforma informática para su registro el cual es útil pero aún se puede mejorar para generar reportes en tiempo real. Sin embargo, no se cuenta con especialistas por área para realizar dicho acompañamiento en todos los COAR el cual es necesario para fortalecer las competencias de los docentes y directores de manera permanentemente, lo cual concuerda con lo manifestado por un entrevistado(a) quien indica que *“desde mi punto de vista el acompañamiento pedagógico es fundamental para el desarrollo de competencias, es super potente que tengas docentes líderes que sean referentes para sus colegas el cual genera una mirada muy enterada de los que pasa en las aulas, diferente a la mirada del director”*.

Durante el acompañamiento pedagógico no se evalúan todas las competencias, solo una muestra de ellas, en promedio se realizan por COAR al año 140 visitas lográndose ejecutar el 100% del plan, según los resultados del año 2022 se logró en la red COAR un incremento

del 27% en la competencia 03 “Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad (..)”, un incremento del 34% en la competencia 4 “Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de las estrategias y recursos pertinentes (...)” y un incremento del 34% en la competencia 5 “Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones (...)” en los docentes acompañados.

Por otro lado los indicadores del plan de desarrollo de personas durante el periodo 2020 al 2023, en los COAR son % de cumplimiento de participantes y % de satisfacción, lo cual no ha permitido medir la evolución de sus aprendizajes, sin embargo el listado de cursos ofertados se ha incrementado respecto al año 2020. Durante el año 2023, se han desarrollado 34 cursos con un total de 1009 participantes, el 88% de capacitados estuvo satisfecho con el plan de desarrollo de personas (83% con los cursos nacionales y el 90% con los cursos internacionales), algunos logros identificados luego de la implementación de las acciones de capacitación fueron: participación y disposición al aprendizaje y aplicación de aprendizajes en casos prácticos.

Durante el 2023 se desarrolló el curso “Fortalecimiento en la interpretación y formación de auditores internos del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas, ISO 21001:2018”, el cual tuvo 119 participantes, con la finalidad de realizar las auditorías internas como lo solicita el requisito 9.2 Auditoría Interna de la Norma ISO 21001, por lo que se cuenta con personal capacitado para realizar auditorías internas en los COAR. Asimismo, en el requisito 7.2.1 e) se precisa que la organización debe tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de las competencias relevantes del personal por lo que anualmente se solicitan las necesidades de capacitación. Sin embargo, no se han identificado los niveles esperados por cada competencia a desarrollar en un periodo

determinado, lo cual concuerda con lo manifestado por un entrevistado(a) indicó que *“Podría ser muy subjetiva respecto al Sistema de Gestión de Organización Educativa ya que no he estado muy involucrado con el proceso de implementación, pero si he participado en las capacitaciones que se realizaron para iniciar con la certificación ISO 21001 las cuales son programadas en el plan de desarrollo de personas, anteriormente se tenía un mayor presupuesto para capacitación pero actualmente se vienen promoviendo las capacitaciones con especialistas del MINEDU”*.

En el año 2022 se ejecutaron 20 talleres de bachillerato internacional beneficiando a 554 participantes matriculados sin embargo se tuvieron algunas limitaciones como la conectividad a nivel nacional no es homogénea, falta de recursos presupuestales y alta rotación del personal. Si bien no se ha realizado una evaluación del impacto de las capacitaciones en los COAR, según los entrevistados se ha logrado mejorar el nivel de sus competencias.

Respecto a la evaluación del rendimiento del personal solo se tienen los resultados del año 2023 en el cual el 83% de los servidores públicos tuvo un “buen rendimiento” y el 17% tuvo un rendimiento en proceso de mejora en los COAR Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura. No se cuenta con resultados de las evaluaciones de rendimiento de los años 2020 al 2022. lo cual concuerda con lo manifestado por un entrevistado(a) indicó que *“desde el año 2023 se está realizando la evaluación de rendimiento en los COAR, anteriormente se realizaban evaluaciones de desempeño pero según las últimas capacitaciones ahora se debe utilizar las normativas de SERVIR, algo por mejorar serían las definiciones de las metas que cada servidor público se plante cada año”*.

En el requisito 7.2.1 c) se establece que la organización debe implementar métodos para evaluar el desempeño del personal y en la d) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir competencias

actualizadas necesarias y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Por lo que los COAR Tacna y La Libertad han logrado medir su desempeño pero con diferentes instrumentos.

Por otro lado, el seguimiento al indicador relacionado a la evaluación de rendimiento del personal se encuentra en el proceso PS01 Administración del Capital Humano, sin embargo no es una meta del SGOE incrementar la cantidad de servidores públicos con rendimiento destacado o distinguido, si bien el personal que participó en la implementación al inicio fue reconocido por el COAR y el MINEDU luego ya no se les reconoció debido a que para la Oficina de Recursos Humanos no es un esfuerzo excepcional, el MINEDU cuenta con una guía para el reconocimiento institucional de los servidores en el cual se encuentra la categoría distinción externa solo para premios de carácter científico o académico, y la categoría gestión institucional para acciones vinculadas al impacto o contribución a la mejora de los procesos, por lo que se tendría que generar mayor evidencia para demostrar el impacto del mantenimiento del SGOE de manera significativa a los objetivos institucionales.

En general se identificó que los equipos directivos de los COAR con sistemas de gestión de calidad cuentan con un nivel “destacado” en las competencias: Liderazgo y comunicación, y que éstas se han desarrollado principalmente por la vocación de servicio y compromiso de los mismos directivos, quienes en la práctica a través de los años han logrado desarrollar y les ha permitido comprender como funciona el modelo de servicio educativo y el contexto en el que se desarrollada. Sin embargo dicha evaluación no se realiza de manera continua. Lo cual concuerda con lo manifestado por un entrevistado(a) quien indicó que *“el director es el responsable de los programas de enseñanza en el COAR, tiene que gestionarlo, estamos hablando de que debe conocer todos los procesos, debe estar al tanto hasta de los horarios, no es tarea fácil pero va desarrollando en la*

prácticas las competencias que se requiere, lo cual lo va haciéndolo más fuertes y responsable desarrollan la resiliencia”.

Según los entrevistados la implementación del SGOE ha influido positivamente en el desarrollo de las competencias socioemocionales del personal debido a que para cumplir las metas los servidores públicos no solamente cumplen su actividad sino que tienen que trabajar en equipo y coordinar con el equipo directivo para identificar desviaciones y elaborar planes de acción o planes de mejora, también se han incluido en los requerimientos de capacitación el desarrollo de las habilidades socioemocionales del personal para mantener el buen clima laboral el cual en promedio está en un 95%, los motivos por lo que se tiene un buen clima laboral se deben a que existe un "Buen trato" entre el personal, a la estabilidad laboral y al tipo de modelo del servicio educativo que se brinda.

6.1.4. Resultados del Objetivo General

El resultado del análisis sostiene que a pesar de las deficiencias identificadas en el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 el cual se encuentra en un estado "Maduro" en el caso de los COAR Tacna y La Libertad, y en el caso de los COAR Amazonas, Arequipa, Ica y Piura se encuentra en un estado "Inicial", este influyó de manera positiva pero poco significativa en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento de Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Piura e Ica, durante el periodo 2020 al 2023 debido a que los indicadores de las capacitaciones, acompañamiento pedagógico, rendimiento del personal y evaluación de competencias socioemocionales no se tuvieron un nivel "Destacado" o "Esperado" de manera continua, principalmente porque no fue una meta del SGOE el cual estuvo enfocado en el desarrollo de las competencias de los estudiantes establecidas en el currículo nacional de educación básica y en el

marco curricular del programa del diploma del bachillerato internacional y no en satisfacer los requerimientos y expectativas de las partes interesadas como el personal y padres de familia.

A pesar de que los servidores públicos de los COAR han pasado por un proceso de selección riguroso y transparente de acuerdo al procedimiento del Ministerio de Educación, se tienen que desarrollar las competencias del personal de acuerdo a la teoría de Martha Allen (2017), lo cual también concuerda con la postura del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2019) quien plantea que para modernizar y fortalecer la calidad de las administraciones públicas se requiere en buena medida de contar con servidores públicos altamente competentes y en especial del equipo directivo y con la teoría del Project Management Institute (2021) quien indica que los equipos de proyectos de alto rendimiento se caracterizan por destacar en competencias como comunicación abierta y resiliencia, por ser proyectos que tiene un ciclo de 3 años.

Contar con los resultados de las evaluaciones de rendimiento permiten determinar las necesidades de Capacitación, los cuales buscan reducir las brechas en el nivel de competencias al ejecutar el plan de desarrollo de capacitaciones, sin embargo, en los COAR no se tiene la evolución del desarrollo de las competencias durante el periodo 2020 al 2023, por lo que no se puede comprobar que competencias han mejorado de manera significativa, sin embargo de acuerdo a los entrevistados han logrado mejorar su empleabilidad, lo cual concuerda con los estudios del INACAL y el BID que indican que las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad tienen mayor probabilidad de generar más trabajo y que los trabajadores mejoren su empleabilidad en el largo plazo.

De los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas y de la revisión documental se pueden resaltar los siguientes datos:

- El 100% de entrevistados considera que el diseño, implementación y mantenimiento del SGOE ISO 21001 influyen

en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento.

- El 100% de entrevistados considera que sus competencias laborales al finalizar el año 2023 han mejorado comparándolas con sus competencias laborales del año 2020.
- La mayoría de los entrevistados consideran que la implementación de la norma ISO 21001 debe ser progresiva para que pueda ser aceptada por los servidores públicos.

Los COAR tienen:

- 80% de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 21001.
- 90% de cumplimiento de las metas de los indicadores de procesos.
- 100% de satisfacción respecto al MSE Sobresaliente.
- 50% de los estudiantes de 5° grado ha lograron alcanzar o superar el nivel de logro EN PROCESO en las áreas de comprensión lectora y matemática según la evaluación VEDA salida y obtuvieron el diploma del Programa del Bachillerato Internacional
- 83% de los servidores públicos tiene un “buen rendimiento”.
- 95% de los servidores públicos percibe un “buen clima laboral”.

6.2. Discusión de resultados

Finalmente, se discuten las coincidencias y diferencias encontradas en los resultados por cada objetivo con los argumentos seleccionados de los antecedentes nacionales e internacionales revisados en el capítulo II Marco teórico cuyos argumentos son los resultados de la investigación.

Discusión sobre los resultados del objetivo específico 01

El resultado de la examinación determinó que el diseño del SGOE fue débil debido a que el logro de los objetivos del SGOE no está en nivel "Esperado" o "Destacado" de manera continua durante los tres años que duró el ciclo de

auditoría, principalmente porque existen debilidades en la transformación de los requisitos de la norma ISO 21001 en características del servicio educativo debido a que la Norma ISO 21001 aún no está institucionalizada en el MINEDU, lo cual no ha permitido que los seis COAR logren el 100% del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 21001, tampoco han logrado cumplir con el objetivo general del SGOE del año 2023 enfocado en el logro de los aprendizajes de los estudiantes el cual se mide a través de las evaluaciones VEDA en las áreas de matemática y comprensión lectora y del programa de bachillerato internacional, sin embargo se mantiene constante el alto nivel de satisfacción de los estudiantes respecto al modelo de servicio educativo, los COAR Tacna y La Libertad lograron cumplir el 80% de los requisitos de la norma ISO 21001 y los COAR Amazonas, Arequipa, Piura e Ica el 75%, lo cual no ha permitido que se logre el objetivo general del SGOE en el año 2023, lo cual concuerda con la investigación de Robles (2022) cuyo modelo tiene seis componentes en el cual se incluye el liderazgo de la alta dirección y el componentes personas y cultura con la finalidad de que se implementen acciones que impulsen el desarrollo de los colaboradores hasta convertirse en un equipo de alto desempeño, también concuerda con la investigación de Ríos (2021) cuyo resultado fue que el sistema de gestión de la calidad tiene una alta influencia en la satisfacción del cliente. También concuerda con la recomendación de Rojas (2021) el cual indica que los factores clave para lograr la acreditación internacional fueron contar con el compromiso de las autoridades, contar con presupuesto y capacitar al personal.

Discusión sobre los resultados del objetivo específico 02

El resultado de la evaluación arrojó que la implementación y mantenimiento del SGOE fue parcialmente efectivo (tiene algunas fallas) principalmente debido a la insuficiente asignación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo) lo que no ha permitido que el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO esté en nivel "Esperado" o "Destacado" durante los 3 años que duró el ciclo de auditorías en el caso de los COAR Tacna y La Libertad quienes en el año 2023 obtuvieron un 80% de cumplimiento, y de un año en el caso de los COAR Amazonas, Arequipa, Ica

y Piura quienes en el año 2023 obtuvieron 75% de cumplimiento lo cual concuerda con el resultado de la investigación de Castañeda (2024) en el cual indica que el bajo nivel de implementación de la Norma ISO 21001 se debe a que no garantizan oportunamente la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarias para cumplir con los compromisos que se han adquirido con la comunidad estudiantil y que existe relación positiva alta y significativa entre la evaluación de la implementación de la norma ISO 21001 y la optimización de servicios académicos en facultades de la Universidad Nacional de San Martín 2023 y con la investigación de Segura y Alonso (2021) el cual tuvo como resultado un indicador para la evaluación del desempeño del sistema de gestión de calidad (ED_{SGC}), el cual permite determinar con criterios cuantitativos, el desempeño cualitativo del funcionamiento del sistema reduciendo la subjetividad.

También concuerda con López (2020) quien diseñó e implementó un sistema de gestión de calidad educativa bajo los requisitos de la norma ISO 21001 que abarca a la ISO 9001, identificando que el Liderazgo fue su fortaleza y su debilidad la evaluación de desempeño.

Pero a pesar de las fallas es la asignación de recursos y en la medición de los indicadores de procesos y objetivos se logró un resultado un positivo lo cual concuerda con la investigación de Mounir (2023) cuyo resultado de la investigación confirmó la existencia de diferencias estadísticas significativas en el desempeño en las instituciones de educación superior luego de la implementación de los requisitos de la ISO 21001.

Discusión sobre los resultados del objetivo específico 03

El resultado del análisis determinó que el desarrollo de las competencias del personal durante el año 2020 al 2023, fue positiva, pero poco significativa en los servidores públicos de los COAR Tacna , La Libertad, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura debido que los esfuerzos de la organización y de los mismos servidores públicos no fue suficiente para obtener un nivel "destacado" o "Esperado" en los indicadores de capacitación, acompañamiento pedagógico, evaluación de rendimiento y evaluación de competencias socioemocionales de manera continua, los servidores públicos

que mejoraron sus competencias a nivel individual fue porque tienen alta vocación de servicio el cual es una competencia transversal de SERVIR y porque tiene un alto compromiso con la entidad el cual es un principio de la norma ISO 21001, lo cual ha mejorado su empleabilidad. Lo cual concuerda con la investigación de Murrieta (2020) el cual tuvo como resultado que entre las ventajas se encuentra la profundización y mejora de procesos, la inclusión de aspectos ambientales y sociales, el refuerzo de la estructura organizacional.

Y con la investigación Muñoz (2022) que concluye que la dirección es relevante en la gestión del talento humano, porque el conjunto de actividades que implica el acto de dirigir se rige bajo los parámetros de la ética.

Pero la influencia no fue significativa debido a que el modelo COAR sin ISO 21001 también puede lograr tener altos estándares de calidad e internacional utilizando el modelo SINEACE, como lo muestra la investigación de Quispe (2020) el cual concluyó que las acciones implementadas por el MSE Sobresaliente han permitido alcanzar en "alta medida" los estándares para una educación de calidad a nivel nacional e internacional, en donde se destaca sobre los demás, las acciones implementadas en las estrategias pedagógicas y metodológicas. Tampoco concuerda con Damián (2022) en cuya investigación se demuestra que existe una relación muy alta y positiva entre las variables gestión por procesos de la institución y las competencias laborales de los servidores.

Discusión sobre los resultados del objetivo general

El resultado del análisis sostiene que a pesar de las deficiencias identificadas en el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 el cual se encuentra en un estado "Maduro" en el caso de los COAR Tacna y La Libertad, y en el caso de los COAR Amazonas, Arequipa, Ica y Piura se encuentra en un estado "Inicial", este influyó de manera positiva pero poco significativa en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento

de Tacna, La Libertad, Amazonas, Arequipa, Piura e Ica, durante el periodo 2020 al 2023 debido a que los indicadores de las capacitaciones, acompañamiento pedagógico, rendimiento del personal y evaluación de competencias socioemocionales no se tuvieron un nivel "Destacado" o "Esperado" de manera continua, lo cual concuerda con la investigación de Vásquez (2022) el cual utiliza diferentes formas de análisis para realizar un diagnóstico basado en los requisitos de la Norma ISO 21001 para lograr que se implemente parcialmente en una institución educativa de acuerdo a la guía metodología elaborada logrando como beneficio un servicio de excelencia y con la investigación de Cerruto (2022) el cual indica que la norma ISO 21001 permite cumplir con el marco legal regulatorio con el consecuente ahorro de recursos materiales, económicos y humanos debido a que la normativa en el Perú relacionada a calidad educativa no está alineada a la estructura de alto nivel de la Norma ISO 21001 y a que el órgano del SINEACE encargado de la acreditación en instituciones de educación básica regular estuvo desactivado.

También concuerda con la investigación de Castañeda (2024) que concluye que el bajo nivel de implementación de la Norma ISO 21001 se debe a que no se garantizó oportunamente la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarias para cumplir con los compromisos que se habían adquirido. El resultado del análisis concuerda con la investigación de Muñoz (2022) que concluye que la dirección es relevante en la gestión del talento humano, porque el conjunto de actividades que implica el acto de dirigir se rige bajo los parámetros de la ética, de tal manera que todos se sienten comprometidos con la misión y visión del colegio, con la investigación de Quispe (2020) que propone reforzar las capacidades del personal de la Dirección de Bienestar Estudiantil del COAR en estudio, a fin de fortalecer el dialogo efectivo y horizontal con los padres de familia y con la investigación de Rojas (2021) quien indica que la implementación de un modelo de aseguramiento de la calidad es una estrategia para garantizar la calidad del servicio y es una estrategia de mercado principalmente por imagen en el mercado internacional.

También concuerda con la investigación de Rojas (2021) que indica que debido a que se aceleró el uso de la tecnología se requieren desarrollar las siguientes competencias pensamiento crítico y solución de problemas complejos; competencias digitales laborales; competencias socioemocionales para el trabajo 4.0.

Conclusiones

1. Luego de analizar cómo el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa (SGOE) ISO 21001 han influido en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos en los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) se concluye que las deficiencias en el diseño y operatividad del SGOE ISO 21001 no han influido negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los COAR, debido a que no se evidenció cambios significativos en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos, el cual se midió a través de los indicadores: capacitación, acompañamiento pedagógico, evaluación de rendimiento y evaluación de competencias socioemocionales, los cuales no tuvieron un resultado "Destacado" o "Esperado" de manera continua durante los 3 años de implementación del SGOE, principalmente por el presupuesto asignado para el desarrollo de las capacitaciones y la falta de personal.
2. Luego de examinar el diseño del Sistema de Gestión de Organización Educativa (SGOE) ISO 21001 de los Colegios de Alto Rendimiento desde un enfoque cualitativo se identificó que es débil, debido a que el nivel de logro de los objetivos del SGOE no estuvo en el nivel "Esperado" o "Destacado" de manera continua durante 3 años, por otro lado, si bien se cuenta con la documentación del SGOE alineada a la misión y visión del MSE Sobresaliente la Norma ISO 21001 no está institucionalizada por el MINEDU lo cual no garantiza contar con presupuesto para su implementación, sin embargo los COAR tienen como fortaleza que el MSE Sobresaliente incluye el programa Bachillerato Internacional el tiene requisitos de calidad educativa.
3. Es cierto que existen fallas en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa (SGOE) ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento, debido a que el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 21001 y el nivel de desempeño de los procesos no estuvo en nivel "Esperado" o "Destacado" durante el periodo 2020 al 2023 de manera continua, principalmente debido a que aún se mantiene la burocracia propia de la gestión

pública y debido a que el uso de la tecnología para garantizar la calidad del servicio educativo no ha sido suficiente, por otro lado no se ha contado con los recursos para la implementación de todos los procesos, tampoco con presupuesto para pasar por el proceso de recertificación en los COAR Tacna y La Libertad, sin embargo cuentan con un sistema de indicadores monitoreados de manera permanente y están a la espera de que la alta dirección los convoque para que pasen por el proceso de certificación ISO 21001.

4. Luego de analizar el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los COAR con SGOE se identificó que el desarrollo de las competencias laborales durante el periodo del año 2020 al 2023 de los servidores públicos fue positiva pero poco significativa debido a que los esfuerzos de la organización y de los mismos servidores públicos no fue suficiente para obtener un nivel "destacado" o "Esperado" en los indicadores de capacitación, acompañamiento pedagógico, evaluación de rendimiento y evaluación de competencias socioemocionales de manera continua los servidores públicos que mejoraron sus competencias a nivel individual fue porque tienen alta vocación de servicio el cual es una competencia transversal de SERVIR y porque tiene un alto compromiso con la entidad el cual es un principio de la norma ISO 21001, lo cual mejoró su empleabilidad.
5. De los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas a profundidad y de la revisión documental se puede resaltar que el 100% de entrevistados considera que el diseño, implementación y mantenimiento del SGOE ISO 21001 influyen en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento y que sus competencias laborales al finalizar el año 2023 han mejorado comparándolas con sus competencias laborales del año 2020, sin embargo documentalmente no se cuenta con evidencia de que los resultados de los indicadores que miden el desarrollo de competencias hayan alcanzado el límite superior máximo de manera continua.
6. El diseño, implementación y mantenimiento del SGOE ISO 21001 en los COAR Amazonas, Arequipa, La Libertad, Tacna, Piura e Ica, durante el periodo 2020

al 2023 fue progresiva para que la metodología pueda ser aceptada por los servidores públicos conformada por directivos, docentes, personal de bienestar y personal administrativo, de los cuales el 83% tiene un “buen rendimiento”, el 95% percibe un “buen clima laboral” y la mayoría destaca por tener vocación de servicio y compromiso con la institución.

Recomendaciones

1. Se recomienda evaluar las metas del SGOE especialmente las relacionadas a los indicadores: capacitación, acompañamiento pedagógico, evaluación de rendimiento y evaluación de competencias socioemocionales de los servidores públicos para definir sus mínimos y máximos, asimismo, garantizar que los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño se desarrollen según las normativas vigentes y con una mejor retroalimentación con la finalidad de que el SGOE impacte positiva y significativamente en el desarrollo de las competencias del personal el cual depende en mayor medida del entrenamiento que realice cada servidor público y del contexto geográfico y social en el que se desarrollan.
2. Se recomienda actualizar el Manual del SGOE, los procesos, procedimientos y fichas de riesgo de acuerdo con las normativas vigentes del sector educación para el nuevo ciclo de auditorías periodo 2024 - 2027, luego del cual podría ser institucionalizada a nivel del Ministerio de Educación.
3. Considerando que existen limitaciones en los recursos se recomienda priorizar los procesos relacionados al desarrollo de competencias del personal para cerrar las brechas de competencias que puedan existir en el personal, considerando que es una parte interesada del SGOE ISO 21001 con la finalidad de pasar satisfactoriamente el proceso de auditoría de certificación.
4. Se recomienda fomentar el desarrollo de las competencias vocación de servicio y gestión del tiempo, así como el de compromiso con la institución en los servidores públicos (docentes, personal de bienestar y personal administrativo) y fortalecer las competencias de liderazgo y comunicación en los directivos de los COAR con la finalidad de cumplir las metas de la organización de acuerdo con los lineamientos del Marco de Buen Desempeño Docente y del Marco de Buen Desempeño del Directivo.
5. Diseñar instrumentos para medir el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos considerando que el MSE Sobresaliente incluye el

programa de bachillerato internacional, con la finalidad de mejorar el logro del perfil de egreso de los estudiantes COAR de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 21001 ya que es una fortaleza que tienen los 25 COAR a nivel nacional.

6. Se recomienda que los nuevos COAR que van a iniciar con la implementación del SGOE ISO 21001 tengan resultados superiores a la media en los indicadores de evaluación de rendimiento y clima laboral, considerando que se requiere que los servidores públicos acepten la metodología de la Norma ISO 21001 como parte de sus actividades diarias en mayor o menor medida según sean sus funciones y roles.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2017). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias (3ª ed.). Granica. https://www.todostuslibros.com/libros/desarrollo-del-talento-humano-nueva-edicion_978-950-641-928-8
- Alles, M. (2017). Desempeño por competencias (3ª ed.). Granica.
- Association of Business Process Management Professionals International - ABPMP (2019) Guía del cuerpo común de conocimientos de la gestión de procesos de negocio. (Versión 4.0). ABPMP.
- Bernabei, M. (2024) El lado tóxico de la calidad. <https://sites.google.com/view/calidad-aplicada-al-servicio/p%C3%A1gina-principal>
- Bernabei, M. (2023) Pastillas de calidad. <https://sites.google.com/view/calidad-aplicada-al-servicio/p%C3%A1gina-principal>
- Candia Soto, Martha (2023) Gestión de la Capacitación y desarrollo de competencias laborales en los trabajadores de una universidad pública 2022. [Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/117047>
- Cardenas-Gutierrez; Barrientos-Monsalve (2021). Revisión contemporánea de la madurez empresarial y grado de maduración. Revista Argentina de Investigación en Negocios. 7(2). 101-124. <http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/134/270>
- Castañeda, S. (2024). *Evaluación de implementación del ISO 21001 y optimización de servicios académicos en facultades de la universidad nacional de San Martín 2023* [[Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/135542/Casta%C3%B1eda_RMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cerruto, M. (2022). La norma ISO 21001:2018 en el sistema de gestión de calidad de las instituciones educativas particulares. Revista Retos de la Ciencia. 6(13). 1-15.

<https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/415/466>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2019) Formación de competencias laborales en servidores públicos.

https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/3.Competencias_DIGITAL_191110.pdf

Comité de Gestión de la Calidad (2023), Modelo de excelencia en la gestión.

Sociedad Nacional de Industrias
https://www.cdi.org.pe/files/ugd/aa5d7f_c34ebc6ce7204152a3e5fd0e428782f7.pdf

Chiquito y Loor (2021), Análisis de los sistemas de gestión de calidad: una mirada a las universidades. Revista San Gregoria. 50. 72-85.

<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n50/2528-7907-rsan-1-50-00072.pdf>

Cuesta, A. (2018). Manual para la evaluación del desempeño laboral (1ª ed.). Macro.

Damian, M. (2022) *La gestión por procesos y la relación con las competencias laborales en los servidores públicos del programa nacional Cuna Más – Unidad Territorial Apurímac.*, [Tesis de Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123136/Damian_SM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Damm L. (2007). Modelo Genérico de Gerente de Spencer y Spencer. Revista Gestión Turística 7, 55-80. <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>

Diaz, G., Salazar D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Revista PODIUM, 39, 19-36.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671006>

INACAL (2017) Norma Técnica Peruana (NTP) 833.923 Lineamiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una organización educativa. 1ra Edición.

INACAL (2018) ISO 21001:2018 Organizaciones educativas. Sistema de gestión para organizaciones educativas. Requisitos con orientación para su uso. 1ra edición.

- INACAL (2015) ISO 9000:2015. (26 de noviembre de 2019). Calidad total: definición y conceptos fundamentales.
- Instituto Peruano de Economía (2022) Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2022.
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2022.pdf
- Fernández-Berrocal, P. (2021) Inteligencia Emocional, aprender a gestionar las emociones (1ª ed.). Bonallettera Alcompas, S.L.
- Fischman, D. (2022) Habilidades Blandas a la Vena (1ª ed.). Planeta.
- Galindo, L. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. Revista SIGNOS – Investigación en Sistemas de Gestión. 12(1). 181-197.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560465477012>
- Gamarra, G. (2024) Los tipos de competencias laborales más demandadas en 2024. <https://factorialhr.es/blog/competencias-laborales/#%C2%BFque-son-las-competencias-laborales>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education,
- Hernández, R., Fernández, C.y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6º edición. Mc.GrawHillEducation
- López, M. (2020) *Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015.*, [Tesis de Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7766/1/T3355-MGCI-L%3%b3pez-Gestion.pdf>
- Llanes-Font, M., Lorenzo-Llanes, E. (2021). La cuarta revolución industrial y una nueva aliada: calidad 4.0. Revista Ciencias Holguín, 27(2), 67-74.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671006>
- Medici L. (2020) ISO 9000: Evolución hacia la calidad total. Revista Publicaciones en ciencia y tecnología, 14(1), 03-13.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7903979.pdf>

- MINEDU (2023). Resultados de aprendizaje (ENLA) [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2024/04/Presentacion de logros de aprendizaje ENLA 2 023.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2024/04/Presentacion_de_logros_de_aprendizaje_ENLA_2_023.pdf)
- MINEDU (2023). Unidad de Estadística Educativa (ESCALE) <https://escale.minedu.gob.pe/>
- Mounir, G., Idrees, A., Khater, E., Mosallam, E. y Kherd. A (2023). El impacto de la aplicación de sistemas de normas ISO en la mejora de la calidad del desempeño en las instituciones de educación superior en Egipto. Revista Internacional de Sistemas de Ingeniería Eléctrica e Informática, 14(4), 457-464. <https://ijeces.ferit.hr/index.php/ijeces/article/view/1727>
- Muñoz, S. (2022) *Análisis de la gestión del talento humano en el Colegio de Alto Rendimiento de la región Moquegua, 2021*. [Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86428/Mu%
%b1oz_CS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86428/Mu%c3%b1oz_CS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Murrieta, Y., Ochoa E., y Carballo, B (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. Revista En Contexto. 8(12), 115-132. <https://www.redalyc.org/journal/5518/551865938006/html/>
- Ochoa, P., Jauregui, K., Gomes T., Ruiz, B., Lasio V., (2017) Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América latina. (1ª ed.). ESAN ediciones.
- Peña, E., Lujan, P., Silva, R. (2020). Modelo de evaluación de desempeño para el desarrollo competitivo. Revista de investigación y cultura-Universidad César Vallejo, 9(3): 27-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946099>
- Phimister, A., Torruella A. (2021) El libro de la innovación, Guía práctica para innovar en tu empresa. (1ª ed.). Libros de Cabecera.
- Project Management Institute (2021) Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos y el estándar para la dirección de proyectos. (7ª ed.). Project Management Institute.
- Perez J. (2015) Gestión por procesos. (5ª ed.). Business&MarketingSchool.
- Quispe, I. (2021) *Análisis de las acciones implementadas por el modelo de servicio educativo para estudiantes de alto desempeño: estudio de caso del Colegio*

- Mayor Secundario Presidente del Perú – COAR Lima.*, [Tesis de maestría en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo, Pontificia universidad católica del Perú]. Repositorio institucional <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/18506>
- Ramirez, W. (2022) Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. Revista Lumina 23(1) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>
- Rey, S., Garivay, F., Jacha, J., Malpartida J. (2022). Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 27(97), 289-298. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.20>
- Ríos, F. (2021) *Sistema de Gestión de la Calidad y la Satisfacción del cliente en superintendencia nacional de migraciones -2019.*, [Tesis de maestría en Gestión de Alta Dirección, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6159>
- Robles, F. (2022) *Diseño de un modelo integrado de gestión de calidad para un organismo público ejecutor peruano.*, [Tesis de maestría en gestión de la ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23910>
- Rojas, D. (2021) *Diseño de un modelo de aseguramiento de la calidad para programas de ingeniería, basada en los criterios ABET y la norma ISO 21001:2018.*, [Tesis de doctor en ingeniería industrial, Universidad Nacional de Ingeniería]. Repositorio institucional <https://repositorio.uni.edu.pe/handle/20.500.14076/22388>
- Segura A. y Alonso, A. (2021) Evaluación del desempeño de los sistemas de gestión de calidad de la Universidad del Bío-Bío. <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/5130>
- Sistema Nacional de Acreditación (2015), Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 005-2015-COSUSINEACE/CDAH-P, que otorga la acreditación al Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú <https://enlinea.sineace.gob.pe/otorgan-acreditacion-al-colegio-mayor-secundario-presidente-del-peru/>

- Schwab K. (2016) *The Fourth Industrial Revolution*. (1ª ed.). Foro Económico Mundial
- SGS (2015). Manual del curso de Capacitación auditor líder en la serie ISO 9001:2008. IRCA A17038
- Tabrizi B. (2019). *Transformación rápida en 90 días*. (2ª ed.). Profit
- Temple, I. (2023). *Usted S.A.* (21ª ed.). Planeta.
- Vásquez, M. (2022). *Diseño de una guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión Basado en la Norma ISO 21001:2019 para la institución educativa técnica ciudad Arkalá.*, [Tesis de maestra en gerencia educativa modalidad dual, Universidad Autónoma de Bucaramanga de Colombia]. Repositorio institucional <https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/19128/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ventura J., Claros R., Vargas B, Del Castillo, C. (2023). *Innovación y gerencia pública para el desarrollo*. (1ª ed.). Esan ediciones.
- Zamora, R. y Hernández, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades. *Revista Sphera Publica*, 14(01), 39-69. <https://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/168/200>

Anexos

Anexo A: Cuestionario para directivos COAR

Ítem	Pregunta estructurada
1	¿Cómo es el diseño del Sistema de Gestión de Calidad en el COAR?
2	¿Cómo es la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Calidad en el COAR?
3	¿Cuáles fueron los resultados del diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 21001 en el COAR La Libertad durante el periodo 2020 - 2023?
4	En su opinión el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Calidad basado en la Norma ISO 21001 influyen en el desarrollo de las competencias laborales, describa su respuesta.
5	Usted cree que el inadecuado diseño y operatividad del Sistema de Gestión Calidad basado en la Norma ISO 21001 puede influir negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos, describa su respuesta.
6	¿Cuáles fueron los resultados del desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos en el COAR Ica durante el periodo 2020 - 2023?
7	Describa el resultado del desarrollo de sus competencias laborales durante el periodo 2020-2023.
8	¿Cuáles son las principales competencias que usted requiere para su puesto?
9	¿Usted considera que el nivel de sus competencias al finalizar el año 2023 han mejorado, han disminuido o se mantienen igual, comparándolas con el nivel de sus competencias en el año 2020?

Anexo B: Cuestionario para el personal DEBEDSAR

Ítem	Pregunta estructurada	Especialidad
1	¿Usted considera que el diseño del Sistema de Gestión de Calidad en los Colegios de Alto Rendimiento tiene debilidades?	Gestión por procesos
2	¿Usted considera que la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los Colegios de Alto Rendimiento es efectiva?	Gestión por procesos
3	En su opinión, ¿De qué manera el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos es influenciado por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento? y ¿en qué medida? (positivamente / negativamente) (significativamente / no significativamente)	Gestión por procesos / Recursos Humanos
4	¿En su opinión de que depende en mayor parte el desarrollado de las competencias laborales de los servidores públicos (directivos, docentes y administrativos) de los Colegios de Alto Rendimiento?	Recursos Humanos
5	¿Usted considera que las deficiencias en el diseño y operatividad del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 21001 han influido negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos durante el periodo 2020 a 2023?, describa su respuesta.	Gestión por procesos/ Recursos Humanos
6	¿Cuáles fueron las principales limitaciones que han tenido para desarrollar las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento durante el periodo 2020 al 2023?	Recursos Humanos

Anexo C: Cuestionario para el personal COAR

Ítem	Pregunta estructurada
1	Desde su punto de vista ¿Cómo es el diseño del Sistema de Gestión Calidad en COAR?
2	Desde su punto de vista ¿Cómo fue la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Calidad en el COAR?
3	Desde su punto de vista ¿Cuáles fueron los resultados del diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 21001 en el COAR durante el periodo 2020 - 2023?
4	En su opinión el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Calidad basado en la Norma ISO 21001 influyen en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos del COAR, describa su respuesta.
5	Usted cree que el inadecuado diseño y operatividad del Sistema de Gestión Calidad basado en la Norma ISO 21001 puede influir negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos del COAR, describa su respuesta.
6	¿Cuáles son las principales competencias que usted requiere para su puesto?
7	¿Usted considera que el nivel de sus competencias al finalizar el año 2023 han mejorado, han disminuido o se mantienen igual, comparándolas con el nivel de sus competencias en el año 2020?

Anexo D: Matriz de consistencia

Título: Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 y su influencia en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento, periodo 2020-2023					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	Dimensiones / indicadores	METODOLOGÍA
General	General	General		Variable independiente	Tipo de Investigación: básica explicativa, No experimental Análisis de datos: Triangulación
¿Cómo influyen el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento?	Analizar cómo el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 han influido en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos en los Colegios de Alto Rendimiento	Las deficiencias en el diseño y operatividad del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 influyen negativamente en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento.	Variables Independiente	% de estudiantes de 5° del COAR que logran alcanzar o superar el nivel de logro esperado en las áreas de comprensión lectora y matemática según la evaluación VEDA Salida; y el diploma del Programa del Bachillerato Internacional	Método: Enfoque cualitativo desde una perspectiva fenomenológica. Técnica: Entrevistas a profundidad y análisis documental
<p>Específicos</p> <p>a. ¿Cuál es el diseño del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento?</p> <p>b. ¿Cómo ha sido la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los</p>	<p>Específicos</p> <p>a. Examinar el diseño del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.</p> <p>b. Evaluar la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización</p>	<p>Específicos</p> <p>a. El Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 de los Colegios de Alto Rendimiento tiene debilidades en su diseño.</p> <p>b. Existen fallas en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001</p>	<p>Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001</p> <p>Variables dependientes Desarrollo de las competencias laborales</p>	<p>• Nivel de logro de los objetivos del SGOE</p> <p>• Nivel de cumplimiento de los requisitos de la ISO 21001</p> <p>• Nivel de desempeño</p>	<p>Población: 325 servidores públicos de los Colegios de Alto Rendimiento ubicados en las regiones de La Libertad, Tacna, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura y 40 documentos relacionados al SGOE</p> <p>Muestra. 15 servidores públicos y 20 documentos</p> <p>Instrumentos: - Matriz del análisis documental sobre el SGOE</p>

<p>Colegios de Alto Rendimiento?</p> <p>c. ¿De qué manera el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos ha sido influenciado por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento?</p>	<p>Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.</p> <p>c. Analizar el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos influenciados por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento.</p>	<p>en los Colegios de Alto Rendimiento.</p> <p>c. El desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos se ve impactado por el Sistema de Gestión de Organización Educativa ISO 21001 en los Colegios de Alto Rendimiento</p>		<p>de los procesos</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de metas de los indicadores de procesos</p> <p>Variable dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de las capacitaciones <p>% de servidores públicos satisfechos (cursos nacionales e internacionales)</p> <p>Número de servidores públicos certificados (cursos nacionales e internacionales)</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de logro del acompañamiento pedagógico <p>Número de servidores públicos con nivel III y IV en la última visita en el acompañamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas estructuradas aplicadas a los servidores públicos de los COAR La Libertad, Tacna, Amazonas, Arequipa, Ica y Piura. Matriz del análisis documental sobre el desarrollo de competencias
--	--	--	--	--	--

				<p>pedagógico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de logro del rendimiento del personal <p>% de servidores públicos con rendimiento satisfactorio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de logro de las evaluaciones de competencias <p>% de servidores públicos con nivel destacado en las competencias evaluadas</p>	
--	--	--	--	--	--