

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA UGEL N° 01 EL PORVENIR QUE CONTRIBUYA AL
DESARROLLO EDUCATIVO DE SU JURISDICCIÓN EN EL AÑO
2013”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

BR. JORGE RICARDO TISNADO IPANAQUE

ASESOR:

LIC. ADM. HUGO ANTONIO ALPACA SALVADOR

TRUJILLO, NOVIEMBRE 2013

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

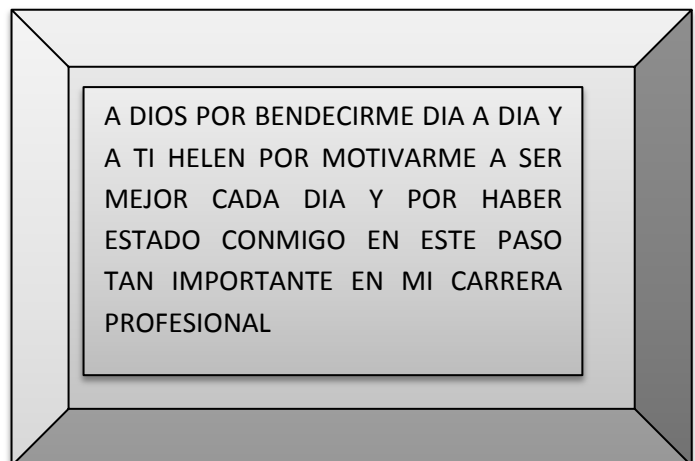
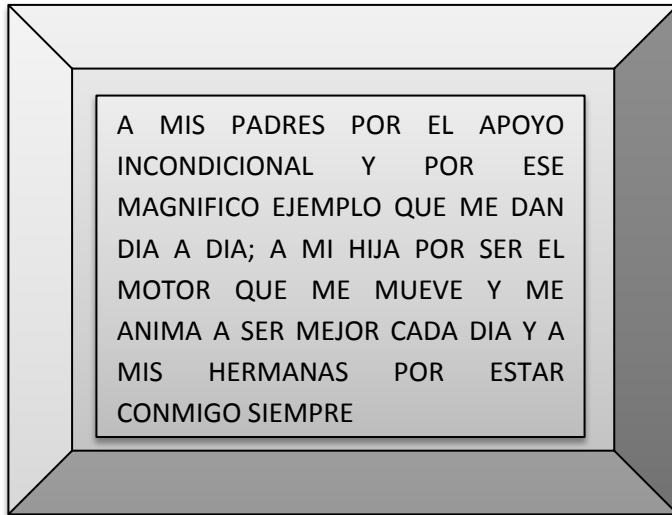
Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL N° 01 EL PORVENIR QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO EDUCATIVO DE SU JURISDICCIÓN EN EL AÑO 2013”, luego de haber culminado mis estudios en esta superior casa de estudios donde me forme profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua y constante que pretende determinar la influencia que tiene el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir, con la finalidad de contribuir al desarrollo educativo.

Trujillo, Noviembre 2013

Br. Tisnado Ipanaque Jorge Ricardo.

DEDICATORIA



Br. Tisnado Ipanaque Jorge Ricardo.

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.
- Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.
- A nuestro asesor por el apoyo brindado en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

Br. Tisnado Ipanaque Jorge Ricardo.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre el mejoramiento de los procesos administrativos y el desarrollo educativo de la UGEL N° 01 El Porvenir, orientado a elevar el grado de satisfacción del docente.

Se trabajó con un diseño de tipo descriptivo y correlacional, para la variable el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir se realizó un modelado de gestión de calidad de procesos para el desarrollo de una práctica organizativa, democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores, y para medir el mejoramiento del grado de satisfacción del docente en el año 2013, se utilizó la tasa o razón de quejas recibidas en el periodo por los docentes y administrativos de la jurisdicción, así como, el número de casos resueltos por la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 El Porvenir.

Para efectuar la investigación, se trabajó con los procesos administrativos más relevantes de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 El Porvenir llevados a cabo en el área de Personal, dado que esta área es un punto crítico de éxito dentro de los procesos de soporte de la institución. De igual forma se tomó como muestra a los Especialistas de la sede en las áreas de Personal, Tesorería, Escalafón, Asesoría Jurídica, Trámite Documentario y la oficina de Secretaría de Dirección. Sin dejar de

lado a los usuarios-docentes de la UGEL N° 01 El Porvenir, ya que son ellos quienes nos proporcionan información relevante para medir su grado de satisfacción.

Los resultados encontrados nos ha permitido observar que existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente, mientras que por el lado del enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo.

Utilizando la técnica de la encuesta se ha encontrado que existe relación entre el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir y el desarrollo educativo a través del grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año, presentando una relación positiva entre ambas variables.

Palabras Claves: Procesos administrativos, satisfacción del docente.

ABSTRACT

The present investigation was to determine the relationship between the improvement of administrative processes and educational development of UGELs No. 01 El Porvenir, aimed at raising the level of teacher satisfaction.

We worked with a design of descriptive and correlational , for variable improvement in processes UGELs admiring the No. 01 El Porvenir was performed QM modeling of processes for the development of an organizational practice , democratic and efficient promote responsible participation of all stakeholders , and to measure the improvement of teacher satisfaction in 2013 , we used the rate or ratio of complaints received in the period by teachers and administrative jurisdiction and the number of cases decided by the Local Education Management Unit 01 El Porvenir .

To perform the research, we worked with the administrative processes relevant Local Education Management Unit No. 01 El Porvenir conducted in the area of personnel, since this area is critical for success within the support processes of the institution. Likewise, a sample was taken to headquarters specialists in the areas of Personal, Treasury, Roster , Legal , Document Processing and Management Secretariat office . Without neglecting the users - teachers UGEL No. 01 El Porvenir and it is they

who provide us with information relevant to measure their level of satisfaction.

The results allowed us to observe that there are several shortcomings that should improve progressively in relation to the management processes in order to generate a total satisfaction to the teacher, while on the side of quality management approach to enter a dynamic process continuous improvement, generating efficiency and bureaucratization of processes, which is an essential tool for teaching satisfaction, which directly contributes to educational development.

Using the technique of the survey found that there is a relationship between the improvement in administrative processes UGEL No. 01 El Porvenir and educational development through teacher satisfaction of its jurisdiction in this year, presenting a relationship positive correlation between the two variables.

Keywords: Administrative processes, teacher satisfaction

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	ix

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1. Realidad problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema.....	8
1.1.3. Antecedentes del problema.....	9
1.1.4. Justificación.....	12
1.2. Hipótesis.....	13
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Marco Teórico.....	14
1.4.1. Propuesta de Herramientas.....	25
1.4.1.1. La Gestión en un Enfoque Educativo.....	26
1.4.1.2. Modelos de Gestión.....	30
1.4.1.3. La Agenda de la Política Educativa de fin de siglo.....	37
1.4.1.4. Problemas de la Gestión Educativa en América Latina.....	38
1.5. Marco Conceptual.....	41

CAPÍTULO II

MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material.....	54
2.1.1. Población.....	54
2.1.2. Marco de muestreo.....	54
2.1.3. Muestra.....	54
2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
2.2. Procedimientos.....	55
2.2.1. Diseño de contrastación.....	55
2.2.2. Análisis de variables.....	56
2.2.3. Cuadro de Análisis Variables.....	56
2.2.4. Procesamiento y análisis de datos.....	58

CAPÍTULO III

PROCESOS DE LA UGEL N° 01 EL PORVENIR

3.1. Área de Administración.....	60
3.2. Objetivos Específico.....	60
3.3. Funciones.....	60
3.4. Personal del Área de Administración.....	62
3.5. Procesos de la UGEL N° 01 El Porvenir.....	63

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Según Directores de las Instituciones Educativas.....	70
4.2. Según Especialistas de la UGEL N° 01 El Porvenir.....	87

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Según Directores de las Instituciones Educativas.....	99
5.2. Según Especialistas de la UGEL N° 01 El Porvenir.....	100

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN Y DETALLE DE LA PROPUESTA

6.2. Estructura de un Plan de Mejora.....	102
6.1.1. Planteamiento Estratégico.....	104
6.1.2. Identificación y Clasificación de Procesos.....	106
6.1.3. Herramientas para la Planificación de los Procesos.....	118
6.1.4. Herramientas para la Sistematización de los Procesos.....	121
6.1.5. Implantación de los Procesos.....	123
6.1.6. Medición y Mejora de los Procesos.....	125

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

7.1 .CONCLUSIONES.....	132
------------------------	-----

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

8.1. RECOMENDACIONES.....	134
LISTA DE REFERENCIAS.....	135

ANEXOS.....	137
Anexo N° 01: Plano N° 01: Región La Libertad.....	138
Anexo N° 02: Plano N° 02: Provincia de Trujillo.....	139
Anexo N° 03: Plano N° 03: Distrito de El Porvenir.....	140
Anexo N° 04: Plano N° 04: División Política del distrito El Porvenir.....	141
Anexo N° 05: Entrevista a los Directores de Instituciones Educativas.....	142
Anexo N° 06: Entrevista a los Especialistas que manejan los Sistemas...	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural-Administración.....	60
Figura 2: Cuadro Orgánico de Asignación de Cargos.....	62
Figura 3: Bonificación de Personal.....	63
Figura 4: Contrato de Personal Docente y Administrativo.....	64
Figura 5: Licencia sin Goce de Haber.....	65
Figura 6: Expedición de Resoluciones y/o Rectificatoria.....	66
Figura 7: Resolución de Subsidio por Luto y Gastos de Sepelio.....	67
Figura 8: Reconocimiento de Pago por Crédito Devengado.....	68
Figura 9: Base Metodológica: CICLO DEMING.....	103
Figura 10: Misión y Visión de la Institución.....	105
Figura11: Fases para la implantación de la Gestión por Procesos.....	106
Figura12: Organigrama Estructural-Dirección.....	108
Figura13: Organigrama Estructural- Auditoria Interna.....	109
Figura14: Organigrama Estructural- Gestión Pedagógica.....	110
Figura15: Organigrama Estructural- Gestión Institucional.....	111
Figura16: Organigrama Estructural- Administración.....	113
Figura17: Organigrama Estructural- Asesoría Jurídica.....	114

Figura18: La Organización como Conjunto de Procesos.....	115
Figura19: Flujograma de Contratación de Personal Docente.....	117
Figura20: El proceso de implantación deberá desarrollarse de manera muy ordenada y estructurada.....	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Desconcentración Administrativa.....	70
Tabla 2: Problemas en los Trámites Administrativos.....	72
Tabla 3: Tipos de Problemas en los Trámites Administrativos.....	72
Tabla 4: Retraso en los Procesos Administrativos.....	74
Tabla 5: Tipos de retrasos en los Procesos Administrativos.....	75
Tabla 6: Idoneidad del Personal.....	76
Tabla 7: Personal Idóneo para el Puesto.....	77
Tabla 8: Personal No Idóneo para el Puesto.....	78
Tabla 9: Vencimiento de los Plazos Establecidos.....	79
Tabla 10: Respuesta a los Inconvenientes Administrativos.....	80
Tabla 11: Ambientes para la Atención Administrativa.....	81
Tabla 12: Alternativas para la Fluidez de los Procesos.....	83
Tabla 13: Influencia de la Creación de la UGEL N°01 EP.....	85
Tabla 14: Contribución de la Desconcentración Administrativa.....	87
Tabla 15: Procesos Administrativos Engorrosos.....	88
Tabla 16: Dificultad en el Cumplimiento de los Procesos.....	90
Tabla 17: Cambio en los Procesos.....	92
Tabla 18: Herramientas Necesarias para Cumplir el Proceso.....	94
Tabla 19: Clima Laboral.....	95
Tabla 20: Función de los Sistemas.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desconcentración Administrativa.....	70
Gráfico 2: Problemas en los Trámites administrativos.....	72
Gráfico 3: Tipos de Problemas en los Trámites administrativos.....	73
Gráfico 4: Retraso en los Procesos Administrativos.....	74
Gráfico 5: Tipos de retrasos en los Procesos administrativos.....	75
Gráfico 6: Idoneidad del personal.....	76
Gráfico 7: Personal Idóneo para el puesto.....	77
Gráfico 8: Personal No Idóneo para el puesto.....	78
Gráfico 9: Vencimiento de los Plazos establecidos.....	79
Gráfico 10: Respuesta a los Inconvenientes administrativos.....	80
Gráfico 11: Ambientes para la Atención Administrativa.....	81
Gráfico 12: Alternativas para la Fluidez de los Procesos.....	83
Gráfico 13: Influencia de la Creación de la UGEL N°01 EP.....	85
Gráfico 14: Contribución de la Desconcentración Administrativa.....	87
Gráfico 15: Procesos Administrativos Engorrosos.....	88
Gráfico 16: Dificultad en el Cumplimiento de los Procesos.....	90
Gráfico 17: Cambio en los Procesos.....	92
Gráfico 18: Herramientas Necesarias para Cumplir el Proceso.....	94
Gráfico 19: Clima Laboral.....	95
Gráfico 20: Función de los Sistemas.....	96
Gráfico 21: Ficha Proceso UGEL N°01 El Porvenir.....	120
Gráfico 22: Formato Tabla (“tipo Newton”).....	123
Gráfico 23: Fichas de Seguimiento de la Implantación.....	125
Gráfico 24: Plan de Seguimiento y Medición.....	128

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.1.1. Realidad Problemática:

El Perú transcurre por un proceso de descentralización que se inició con la reforma constitucional del año 2002. Sin embargo, la implementación de este proceso se desarrolla sobre organizaciones y normas que responden aún a una visión desconcentrada del Estado. Tal es el caso, de la gestión del Sistema Educativo Nacional.

En ese escenario, los Gobiernos Regionales han iniciado procesos de reformas institucionales que han involucrado la gestión del Sistema Educativo en su ámbito regional. Este escenario no es ajeno a la realidad de la Región La Libertad; es por ello que en el ámbito de la Provincia de Trujillo, el Sistema Educativo está gestionado y administrado directamente por la Gerencia Regional de Educación; sin embargo la Ley General de Educación N° 28044 y el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo aprobado con el D.S N° 009-2005-ED, definen a las Unidades de Gestión Educativa Local, como tercera instancia de gestión del Sistema Educativo.

Según la **Ley General de Educación** se incorpora como un acápite especial la “Gestión del Sistema Educativo”, que define de la siguiente manera:

Artículo 63°: La gestión del Sistema Educativo Nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos, que se organizan también en forma descentralizada.

Establece además cuáles son las instancias de gestión del Sistema Educativo: a) la Institución Educativa; b) la Unidad de Gestión Educativa Local; c) la Dirección Regional de Educación; y, d) el Ministerio de Educación. Dichas instancias responden a las siguientes características:

- **Institución Educativa.**- En tanto comunidad de aprendizaje, la IE es la primera y principal instancia de gestión del Sistema Educativo descentralizado, pues es en ella donde se presta el servicio. Puede ser pública o privada.

Tanto la Ley General de Educación como el Reglamento de la Gestión Educativa clasifican a las Instituciones Educativas según dos criterios: i) por el número de docentes; ii) por el tipo de gestión. Independientemente del tipo de Institución Educativa, el Reglamento de Gestión Educativa presenta un modelo de organización considerando los siguientes órganos:

- Órgano de Dirección: Dirección y Comité Directivo.
- Órgano de Participación, Concertación Y Vigilancia: Consejo Educativo Institucional.
- Órgano de Asesoramiento: Consejo Académico.
- Órgano de Apoyo: Equipo administrativo

- **Unidad de Gestión Educativa Local.**- La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, y esta jurisdicción puede ser modificada de acuerdo con criterios de dinámica social, afinidad geográfica cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado.

Su organización está compuesta de la siguiente manera:

- Órgano de Dirección: Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- Órganos de Línea: Área de Gestión Pedagógica y Área de Gestión Institucional.
- Órgano de Asesoría: Asesoría jurídica.
- Órgano de Participación: Consejo Participativo Local de Educación.
- Órgano de Apoyo: Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento.
- Órgano de Control: Oficina de Control Institucional.

- **Dirección Regional de Educación.-** La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación.

Su función consiste en promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa Local y convoca la participación de los diferentes actores sociales. Cuenta con los siguientes órganos:

- Órgano de Dirección: Dirección Regional de Educación.
- Órganos de Línea: Dirección de Gestión Pedagógica y Dirección de Gestión Institucional.
- Órgano de Asesoramiento: Oficina de Asesoría Jurídica.

- Órgano de Participación: Consejo Participativo Regional de Educación.
- Órgano de Apoyo: Oficina de Administración, Infraestructura y Equipamiento.
- Órgano de control: Oficina de Control Institucional

Buscando el desarrollo educativo la Gerencia Regional de Educación propone la creación de una nueva Unidad De Gestión Educativa Local para el distrito de El Porvenir que contribuya a que la atención al maestro y a la comunidad sea mucho más rápida y cómoda.

Finalidad de la Gestión del Sistema Educativo

La existencia de ambas instancias (DRE y UGEL) responde a las mismas finalidades: a) el desarrollo integral del educando mediante la prestación de servicios educativos brindados con equidad, para satisfacer las necesidades educativas del ámbito territorial; b) el fortalecimiento de la gestión en cada centro o programa educativo, estableciendo formas de participación de la comunidad en acciones de desarrollo de la educación, ciencia y tecnología, cultura, recreación y deporte; y, c) el establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz, que garantice una adecuada descentralización y la evaluación efectiva de sus avances y resultados, y que instaure mecanismos de vigilancia y control ciudadano. De ello se deduce que puede existir cualquiera de las dos instancias, dado que cumplirán la misma finalidad.

Aunque la descripción de estas características responde a un criterio formal e institucional, el problema resulta ser mucho más complejo cuando se trata del cumplimiento de sus funciones, en el que se encuentran debilidades de financiamiento, de ejercicio de capacidades, de corrupción, entre otras.

Un análisis de la normatividad macro y micro que rige el funcionamiento de las UGEL permite ver que existen problemas de contradicciones, vacíos o desfases de normas. Los ejemplos son innumerables, pero se puede mencionar el caso planteado por la contradicción entre el D.S. 019 y el D.S. 037 referidos a los criterios para establecer los montos de una bonificación para los docentes. O las normas que intentan establecer cada cuántas secciones de grado corresponden la conformación de una subdirección en la institución educativa.

En general, se registra un exceso de normas que acaban complicando la gestión a nivel de las UGEL. Esto forma parte de un estilo de gestión burocrática que caracteriza al Sistema Educativo Peruano en su conjunto. Se ha podido constatar que las UGEL funcionan bajo la estructura y la lógica de un ente público burocrático que deja poco espacio para la iniciativa y la eficiencia en la gestión. La capacidad de iniciativa está regulada por normas de carácter sancionador. Una idea fuertemente arraigada entre los funcionarios de las UGEL es que hay que “cuidarse las espaldas” y evitar cometer algún error que les genere conflictos y posteriores sanciones. Esto, sin duda, ha conformado una suerte de “cultura organizacional” que marca el estilo del comportamiento de autoridades, funcionarios y empleados de las UGEL.

El análisis de las agendas y las actividades de los funcionarios de las UGEL ha permitido llegar a la conclusión que gran parte de su tiempo y sus esfuerzos es insumido por la atención de demandas burocráticas, el cumplimiento de procedimientos formales y la resolución de conflictos en las instituciones educativas.

Al parecer, se habría llegado a esta situación debido a la conjunción de una serie de factores entre los cuales cabe destacar la proliferación de problemas administrativos en las escuelas, la falta de ejercicio de autoridad de parte de sus directores, la ausencia de objetivos centrados en el aprendizaje y la mejora de la calidad educativa, y la existencia de

una estructura institucional marcada por la burocracia y orientada a la atención de los aspectos administrativos formales.

Esos problemas tienen que ver con cuestiones como quejas por supuesto favoritismo del director de una escuela a algún docente amigo suyo en la elaboración del cuadro de horas, denuncias por acoso sexual de algún profesor a alumnas, o quejas por incumplimiento del currículo por parte de los docentes.

Por otro lado, se observa un problema en el flujo de información y la tramitación de documentos e informes que van de un nivel a otro dentro de la UGEL. A ello se añaden problemas de coordinación en los horarios que hacen imposible que los funcionarios del Área asistan a determinados eventos y actividades convocadas por la sede central del Ministerio de Educación.

Uno de los principales obstáculos para el cumplimiento de las funciones de la UGEL es la falta de recursos económicos. Como sucede con la mayor parte de los organismos de la administración pública, las UGEL tienen un presupuesto restringido que limita sus posibilidades de ejecutar en forma idónea las actividades que normativamente están obligadas a realizar.

Los problemas que enfrenta la UGEL N° 01 El Porvenir, con respecto a los procesos administrativos se basa en un enfoque burocrático; dado que existe una primacía de las normas; es decir, la norma como fin principal de la organización donde no se puede gestionar o agilizar un mero trámite sino existe un documento físico que ampare el hecho, lo que conlleva a un excesivo reglamentarismo cayendo en un formalismo de obsolescencia; del mismo modo se observa estructuras jerárquicas rígidas, ocasionando la despersonalización de las relaciones, donde, quiérase o no, son las personas quienes llevan a cabo los procesos administrativos y en consecuencia no existen buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo que no se llegan a cumplir con los objetivos que persigue la institución.

Cualquier esquema de descentralización de la educación debería implicar una reforma de los sistemas de administración y gestión del sector orientada a resolver los problemas de ineficiencia, burocratismo y escaso impacto sobre la calidad educativa. No se trata de traspasar una carga administrativa, “trasladando” la estructura de las UGEL a los gobiernos locales o creando nuevas burocracias a interior de estos, sino de resolver los problemas que hoy caracterizan el funcionamiento de esas instancias intermedias.

Por ende, el mejoramiento de los procesos administrativos ayudará a resolver los problemas antes mencionados contribuyendo al desarrollo educativo que con base en información publicada por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se observa el crecimiento que experimentaron los sistemas educativos de la región -especialmente durante las últimas décadas del siglo XX- así como las pautas conforme a las cuales se han distribuido las oportunidades educativas entre los diferentes estratos socioeconómicos y entre las personas de distintos géneros.

Por otra parte, se identifican algunos otros obstáculos que han impedido que se logre con éxito el desarrollo educativo local y esto se ve reflejado en el grado de insatisfacción del docente al momento de ser atendidos, motivo que conlleva a analizar y a centrar la atención en este problema de tal forma que elevando el grado de satisfacción del docente se manifieste en el aula donde la educación se distribuya en forma más equitativa, y se esbocen algunas características de las políticas que se consideren necesarias para superar el problema de desarrollo educativo.

1.1.2. Enunciado del Problema:

¿En qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuirá al desarrollo educativo; elevando el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el año 2013?

1.1.3. Antecedentes:

María Teresa Ornelas Cárdenas (junio 2003) Tesis: Mejora continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

El propósito de esta tesis es realizar un estudio detallado y profundo, que ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

Esta tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración educativa dentro de instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados.

La reingeniería de procesos es uno de los procedimientos más comunes en soluciones prácticas, sobre todo en aquellas actividades dentro de un área administrativa. Este proceso es vital, ya que ayuda en mejoras de servicios llevándolos a tiempos de respuesta reales.

En esta tesis se desarrolla un proceso en el cual se puede lograr la mejora continua, que influye en el cambio de mentalidad del personal, se convence de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido llegando a la satisfacción total.

Ing. Gabriela Alfonzo Morales (junio 2002) Tesis: Propuesta para Mejorar los Procesos Administrativos en una Institución Educativa Oficial de la ciudad de Monterrey Nuevo León. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

Esta tesis fue elaborada con el propósito de aportar a la sociedad un valor agregado consistente en la calidad del servicio administrativo ofrecido en las instituciones educativas.

Contiene el estudio de las actividades realizadas en una Institución Educativa en el ámbito administrativo, así como las recomendaciones basadas en las normas de calidad vigentes en servicio al cliente. También contiene las diferentes filosofías de los pilares y creadores de conceptos

de calidad, ilustra gráficamente los procesos actuales y resultados de estos procesos, por último contiene las proyecciones de los resultados aplicando las normas de calidad mencionadas.

La propuesta de esta tesis es brindar un servicio tanto interno como externo de calidad en el área administrativa, y con esto lograr conjuntamente con el área académica la satisfacción de sus clientes (comunidad educativa, alumnos y padres de familia), y así crecer como Institución Oficial, lo cual es un beneficio para el país.

De acuerdo al estudio realizado y resultados obtenidos de esta tesis concluyen que un modelo de calidad es un elemento de suma importancia dentro de una Institución o empresa, ya que ponerlo en práctica puede llevar a estas al éxito como tales. Sin duda alguna todo proceso es manejado por un recurso humano y es allí donde comienza el cambio positivo por el camino de la calidad; contando con la participación activa y entusiasta del recurso humano se puede implementar exitosamente las teorías y modelos de calidad.

Lic. María Cristina Salazar Alava (julio, 2010) Tesis: “Causas y Efectos de la Desconcentración Administrativa en los Procesos de Gestión Educativa de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha”. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito – Ecuador.

Esta investigación es una aportación relevante al conocimiento del proceso de gestión educativa puesta en práctica por una entidad administrativa del Ministerio de Educación se trata de La Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha; refleja un enorme trabajo de estudio, análisis, síntesis y reflexión.

Esta tesis propone:

- 1.- La desconcentración administrativa en los procesos de gestión educativa es necesaria para determinar las competencias, atribuciones y funciones dentro de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha de manera pertinente.

- 2.- La transferencia de responsabilidades y poder a los actores y a las instituciones (competencias y las funciones) requiere un conjunto de condiciones para favorecer los mejores resultados educativos.
- 3.- Se requiere mayor información y capacitación a funcionarios municipales en función de procesos de desconcentración administrativa y educativa.
- 4.- La desconcentración educativa debe ser un proceso socio-económico y pedagógico con el propósito de superar desigualdades y exclusiones y lograr la participación en el proceso de desarrollo social, que garantice los derechos fundamentales para todos.
- 5.- La desconcentración administrativa incide positivamente en los procesos de gestión educativa de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha de acuerdo a los efectos que el proceso instrumental lo ampara.
- 6.- Se contempla una reestructuración eficaz en las competencias para cada una de las instancias del Ministerio de Educación y por ende de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha.
- 7.- Es un factor importante la transparencia con la que se presenta la información por parte de funcionarios de la Dirección Provincial de Educación en cada uno de los departamentos visitados por la suscrita.

**Lic. Yumi Cutiupala Mariana Dr. Yumi Cutiupala Ricardo (julio, 2007).
Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión
Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe
“Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón,
Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el quinquenio 2007-2012.
Universidad Estatal de Bolívar. Guaranda**

Esta tesis determina un Plan Estratégico que procure el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”.

Esta investigación constituye en una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, lo que permite a autoridades y docentes de la

unidad educativa revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estructura y las funciones para liderar ese cambio, transformación y desarrollo de la institución educativa, en un proceso sinérgico en el que participan todos los integrantes.

1.1.4. Justificación:

Esta propuesta de mejora en los procesos administrativos se sustenta en la firme convicción de que el cambio es posible. Por tanto, es optimista sobre el futuro de nuestra educación y de nuestro país; sin embargo, se ha de apoyar en una visión realista de la situación actual así como de los recursos e iniciativas con que se cuenta desde ahora, pues en el nivel regional se definen las políticas regionales, se provee el servicio educativo y se realiza la articulación intersectorial. En el nivel local, las UGEL se concentran en las cuestiones administrativas y se crea un sistema de asistencia técnica a los centros educativos articulado a municipios, ISP, o a terceros.

Por lo tanto, se justifica la necesidad de contribuir eficientemente al grado de satisfacción del docente de la UGEL N° 01 El Porvenir en el año 2013; ya que cumple un rol promotor y normativo de la educación, cultura, deporte, recreación, la ciencia y la tecnología, asegurando que el servicio de las instituciones educativas se brinde con calidad y equidad, contribuyendo al desarrollo educativo de su jurisdicción.

Así mismo se justifica la necesidad de mejorar los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir, con la finalidad de desconcentrar la administración y gestión del servicio educativo en este ámbito y brindar una atención más eficiente, eficaz, oportuna y que responde a las exigencias actuales de la modernización de la administración del Estado y fundamentalmente mejore el grado de satisfacción del docente, generando un mejor proceso de enseñanza-

aprendizaje en las instituciones educativas y obtenga mejores logros de aprendizaje en los alumnos durante el periodo 2013.

Se justifica esta propuesta a fin de eliminar estas largas esperas y pagos no justificados ya que muchas veces existen requisitos o datos que están en poder de la misma institución, asegurando que la ineficiencia de la burocracia estatal es el segundo factor que genera grandes problemas para hacer negocios en nuestro país, de acuerdo con el último ranking Doing Business (2012).

1.2 HIPÓTESIS:

El mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuirá positivamente a elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el año 2013.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1.- Objetivo General:

Determinar en qué medida el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuirá a elevar el grado de satisfacción del docente y por ende contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción.

1.3.2.- Objetivos Específicos:

- 1.3.2.1 Identificar los procesos administrativos de la UGEL N° 01 EL Porvenir.
- 1.3.2.2 Evaluar la estructura de los procesos administrativos y su cumplimiento orientado al mejoramiento del grado de satisfacción.
- 1.3.2.3 Estructurar un plan de mejora para los procesos administrativos deficientes de la UGEL N° 01 El Porvenir,

tanto en su estructura como en su cumplimiento orientado al mejoramiento del grado de satisfacción.

1.4. MARCO TEÓRICO:

Según Alvarado (2007); a lo largo de la historia del Perú, el sector educación es el que tiene mayor experiencia en materia de desconcentración y descentralización. En los últimos 58 años se han tenido leyes de educación que han promovido desconcentración y descentralización en el sector. Por ejemplo, la Ley Orgánica de Educación Pública en 1941 se estableció las denominadas inspecciones provinciales; estas recibieron algunas potestades para administrar los recursos y tener mayor control pedagógico y de esta manera, garantizar un buen servicio educativo.

En el año 1962 se crearon las primeras Direcciones Regionales de Educación, que empezaron a crecer rápidamente. En 1971, el país estaba dividido en nueve regiones educativas y cada región en un número variable de zonas que en total sumaban 33 en el país. Díaz y Valdivia (2007), afirma que la función esencial de las Direcciones Regionales era encargarse del funcionamiento de la red escolar de la región, adaptando las normas nacionales a las características específicas de su ámbito. Las autoridades de zona constituían un nivel subordinado que se precisaba para hacer funcionar el sistema escolar.

Luego se promulga la Ley de Reforma Educativa en 1972, con la cual se introduce una instancia llamada Núcleos Educativos Comunes (NEC), cuya misión era agrupar un determinado número de escuelas con la finalidad de organizar, participar y democratizar la capacidad instalada de la comunidad en beneficio del desarrollo educativo.

En 1977, las Direcciones Regionales de Educación continuaban siendo nueve, pero las Direcciones Zonales llegaban a veintisiete. Más tarde, las Direcciones Zonales se convertirán en Unidades de Servicios Educativos (USE). A principios de la década de 1980 se desactiva la nuclearización que había sido puesta en marcha en 1972; en 1986, nacen las Áreas de Desarrollo Educativo que funcionarán por breve tiempo; y, finalmente, las USE cambian de nombre y se convierten en Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

Según Díaz y Valdivia (2007), surgieron momentos de caos administrativo incontrolable por la falta de una visión del tipo de estructura de gestión que debería requerir el sistema educativo. Direcciones Regionales con y sin área de ejecución; es decir, administrando centros educativos; Subdirecciones de Región en unas y en otras no; Unidades de Servicios Educativos en unas Regiones mientras que en otras además de esos órganos había Áreas de Desarrollo Educativo.

Actualmente existen 211 UGEL distribuidas en 26 Direcciones Regionales de Educación, entre las cuales se encuentra la UGEL N° 01 El Porvenir, que con fecha 05 de Julio de 2011, mediante Oficio N° 103-2011-GRLL-GGR/GRSE-DGI y expediente administrativo con Registro N° 194362-2011; se eleva la propuesta para la creación de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), en la provincia de Trujillo y algunos distritos de la provincia de Otuzco.

Es así que el funcionamiento de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) en el distrito de El Porvenir inició sus actividades en ambientes que le cedió la institución educativa N° 80824 “José Carlos Mariátegui” en forma provisional, mientras construye su nueva infraestructura que está en la calle Astopilco cuadra N° 10 del sector Río Seco El Porvenir.

Esta obra educativa permitirá descentralizar los servicios educativos atendiendo al magisterio de las jurisdicciones de El Porvenir, Laredo,

Simbal, Poroto y parte de los distritos de Paranday, La Cuesta, Salpo, Sinsicap y La Cuesta.

Por ende, son numerosas las propuestas formuladas para comprender cómo deben adaptarse las organizaciones educativas; entre ellas las UGEL N° 01 El Porvenir con el objetivo de afrontar las exigencias y demandas de la sociedad actual. A continuación, se mencionan algunas propuestas resaltando las características de las mismas y en qué basan su eficiencia.

Según Muñoz (2013), algunas se centran en la formación y desarrollo profesional del profesorado; otras, vinculan directamente el progreso de las organizaciones educativas a las relaciones con el entorno. De acuerdo a Villela (2011) algunas otras quedan directamente vinculadas al papel que desempeñan los líderes educativos como promotores del mejoramiento educativo.

Para Juan Carlos Tedesco (1999), la gestión es un proceso que traspasa las actividades administrativas, abarcando lo concerniente a los procesos educativos, administrativos, sociales, laborales y pedagógicos.

Álvarez & Iturbe (2005) definen la gestión como un proceso dinámico que vincula los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, bajo la conducción de un liderazgo eficaz de la autoridad competente, que se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional.

En cuanto a modelos de gestión existe uno que involucra procesos, es el modelo de Gestión Educativa (GESEDUCA, 1994), el cual se define como un modelo para armar una estrategia de aprendizaje participativo sobre la gestión. Este modelo se conforma sobre cuatro componentes que integran el ciclo de progreso estratégico de la organización con el ciclo de mejora de la gestión y que dan respuestas a las interrogantes básicas que plantea la gestión de una organización.

Estos componentes son: Visión, Planificación, Gerencia por Operaciones y Calidad de los Procesos. En cuanto al componente de Calidad de los Procesos señala que el mejoramiento continuo de todos los procesos garantiza la calidad de la gestión.

La Gestión y el Modelado de Procesos

En una revisión del concepto, son pocas las instituciones que han realizado esfuerzos por mejorar sus sistemas de gobierno apostando a la gestión de procesos. Entre los trabajos realizados en cuanto al enfoque de procesos se encuentra el trabajo de:

Majmud y Arienzo (2011) en el cual se presenta una propuesta de modelamiento para los Procesos de Gestión Académica, basado en un estudio realizado para una Universidad del Sistema de Educación Chileno. En el trabajo se señala que el modelo propuesto facilita la asignación de responsabilidades, la asignación de recursos físicos y la definición de mecanismos de gestión, logrando implementar un Sistema de Información integrado que apoye la funcionalidad operativa, táctica y de gestión de la Unidad Académica respectiva.

Ahora bien, en este trabajo se define La Gestión Administrativa como la automatización de procesos clave que facilitan la toma de decisiones estratégicas al interior de la UGEL N° 01 El Porvenir, tomando como base el modelado de procesos para el desarrollo de una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales que contribuyan al desarrollo educativo de su jurisdicción.

Con la mejora de los procesos administrativos en la UGEL N° 01 El Porvenir se busca una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Asimismo, una gestión informada,

transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias.

Si bien es cierto, existen distintos proyectos que pretenden contribuir al desarrollo educativo-social de nuestra Región, a través de una mejora en los procesos administrativos entre ellos tenemos: Proyecto Educativo Regional De La Libertad 2010 – 2021 y el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que constituye un instrumento de gestión de políticas regionales que orienta el cambio educativo a través de programas y proyectos. Esta propuesta recoge diversas opiniones de maestros, autoridades regionales, educativas y de otros sectores, así como empresarios y productores, profesionales de diversas especialidades, líderes de opinión, jóvenes, dirigentes de organizaciones sociales y del mundo de la cultura; esperando que estas propuestas se conviertan en planes operativos.

En la sociedad peruana, el desarrollo de capacidades y competencias que faciliten el trabajo en equipo, el logro de acuerdos, la negociación, la participación, la capacidad de ejercer la función productiva de manera crítica y creativa, todo enmarcado en las características y posibilidades regionales, debe ser propiciado y promovido desde corta edad. Se debe tener clara una visión integral de la problemática educativa y cumplir con las funciones que incumben a la educación, para lograr que cada persona se responsabilice de su destino, a fin de contribuir al progreso de la sociedad.

Lo que permite comprender la importancia de la educación como eje clave y factor para el logro de los objetivos de transformación estructural en cuanto a su posibilidad de facilitar el conocimiento a la sociedad, promover su análisis y generar las condiciones que favorezcan su contextualización y adecuación a los intereses y necesidades de la región, que adoptan los nuevos paradigmas socioeconómicos marcados por la calidad, la equidad e integración social, evitando una gestión ineficiente.

Se entiende por «gestión ineficiente» aquella que no es capaz de generar - a través de procesos - los medios necesarios para cumplir con el fin de la institución educativa, que es brindar una educación de calidad. Como señala Sander, Benno (Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad, pág. 8.), "de la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, de la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

Sistemas de Información

Siendo las Unidades de Gestión Local estructuras complejas, existe un conjunto de problemáticas que van desde la realización de planes y programas de las licenciaturas, administración de aulas, contrataciones de profesores, compra de equipo de laboratorios, entre otras. Estas problemáticas se han abordado desde distintas ópticas.

Los sistemas de información (SI) han apoyado la mayoría de las problemáticas de las Unidades de Gestión Educativa Local descritas anteriormente. Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recoge, procesa, almacena, analiza y distribuye información, para propósitos concretos: el control y la coordinación de procesos y operaciones, el análisis de problemas, el soporte a la toma de decisiones, entre otros. Una de las ramas dentro de los sistemas de información la conforman los sistemas de gestión.

Según Cabello (2007), En el ámbito empresarial existen diferentes alternativas para la gestión de diversas tareas. Estas alternativas se denominan sistemas de gestión. Dentro de los sistemas de gestión existen diversas tipologías de soluciones atendiendo a sus características: rango de funcionalidad, complejidad, tipo de tecnología. Una clasificación de alternativas que ofrece el mercado en sistemas de gestión es la siguiente:

- (1) Aplicaciones básicas de gestión
- (2) Suite de gestión
- (3) Sistema integrado

A continuación, se describirán cada una de ellas y finalmente se realizará un comparativo entre las diferentes alternativas.

En cuanto a la primera alternativa (aplicaciones básicas de gestión): son programas que informatizan un área/actividad concreta de la empresa, cubren el rango de funcionalidades más comunes en la gestión de una empresa pequeña. Funcionan de forma aislada, sin integración a otros sistemas de información.

La segunda alternativa (las suites de gestión): son un conjunto de aplicaciones que cubren diversas áreas/actividades de la empresa y apoyan el intercambio/ compartición de los datos. Cada programa funciona de forma autónoma, pero puede existir el intercambio de datos entre aplicaciones. Existe una amplia oferta en el mercado: contabilidad, facturación y punto de venta con almacén, nóminas y recursos humanos, gestión comercial y de contactos con clientes. Ejemplos de estas suites de gestión son: Suite Sage One de la empresa SP-Sage, Suite Contawin de la empresa IslaSof (ContaWin, 2013).

La tercera alternativa (los sistemas de gestión integrados): son sistemas que tratan de integrar la gestión de casi todas las áreas de la empresa en una sola solución. Entre los sistemas de gestión integrados se encuentran: ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) y SCM (Supply Chain Management). Todos estos sistemas de gestión contemplan una filosofía integradora.

- ERP es un sistema para la planificación de recursos empresariales. Ejemplos los podemos encontrar en los ERP de las empresas SAP,

Oracle, Sage, Microsoft. (Sage ERP X3, 2013; Microsoft Dynamics AX, 2013).

- CRM es un sistema de gestión de las relaciones con los clientes. Algunas de las compañías que desarrollan CRM son Microsoft (Microsoft Dynamics CRM, 2013) y Salesforce (Sales Cloud Enterprise, 2013).
- SCM es un sistema de gestión de cadena de suministro. Algunas de las empresas que ofrecen soluciones de SCM son Oracle y SAP (Oracle SCM, 2013; SAP Supply Chain Management, 2013).

Para Cabello (2007), el seleccionar e implantar un sistema de gestión para la empresa se deben analizar elementos relevantes. En cuanto a las aplicaciones básicas de gestión, aunque son relativamente bajas en precio o inclusive gratuitas y son fáciles de instalar, tienen algunos problemas como la escasa o nula personalización, hay dificultad para compartir datos con otras aplicaciones. Las suites de gestión tienen beneficios como: pueden ser online, no suelen tener un costo alto de licencias, facilidad de implementación, servicio muy enfocado a pequeñas y medianas empresas (PYME), pero sus desventajas son mayores, nula o escasa personalización, comunicación entre los programas y con aplicaciones externas a partir de duplicación de datos. Al parecer la mejor alternativa para un sistema de gestión son los sistemas de gestión integrados, ya que son de propiedad, enfocados a grandes empresas, son módulos que se combinan en una sola aplicación que se ejecutan en un único repositorio de datos, facilitan la gestión integral y hay unicidad de datos, sin embargo, la desventaja principal es que hay que pagar por su uso y son costosos.

Como se ha descrito hasta ahora existen un número considerable de sistemas que apoyan a la gestión de una empresa, estas soluciones, sin duda, pueden adaptarse al ámbito educativo. Prueba de ello son las empresas que ofrecen soluciones integrales de gestión administrativas en el ámbito educativo, como la empresa Intelisis (Solución Integral Intelisis Educación, 2013), la cual cuenta con un software administrativo y de

gestión escolar con módulos para: a) control de presupuestos y contabilidad automática, b) expedientes de alumnos, contactos y planta docente, c) control total sobre los servicios académicos, d) servicio social y titulación, e) pago de nómina, entre otros.

Gestión del Rendimiento

En las Unidades de Gestión Educativa Local mejorar la competitividad es un mandato prioritario, por lo que es importante considerar que la gestión educativa debe transformarse y adoptar nuevos paradigmas que emergen por lo general del ámbito empresarial.

Según Serrano (2012), si se parte de la condición de que el éxito de una organización depende de una adecuada gestión de los procesos, las personas y los recursos, de acuerdo con la firma de análisis Gartner: el segmento de software de Inteligencia de negocios (Business Intelligence) y el software de gestión del rendimiento, se posicionaron como el segundo sector de mayor crecimiento en 2011, sobrepasando los 12,000 millones de dólares.

Actualmente existen proveedores que proporcionan soluciones para la gestión del rendimiento. Entre los más importantes están: SAP, Oracle, IBM y Microsoft.

Cabe mencionar, que la adquisición de estas soluciones es muy costosa y genera una dependencia directa con el proveedor que va desde la capacitación, el mantenimiento, la actualización, hasta su administración, lo que incrementa aún más el costo.

En relación a la segunda variable de este proyecto; J. Casassus (2003) manifiesta que la calidad de los aprendizajes que logran los alumnos está en gran parte influenciado por la calidad de los procesos que ocurren en el aula, y la calidad de los procesos del aula pasa por la comprensión que tienen los docentes de lo que ocurre en el aula. La supervisión debe

orientar sus acciones a la comprensión de la práctica pedagógica que promueven los docentes y a la vez analizar cómo la gestión implementada en las instituciones educativas genera las condiciones necesarias para garantizar la calidad de los aprendizajes de los educandos.

Coincidiendo con esta perspectiva, los estudios realizados por G. Carrón y A. De Grauwe (2003) enfocaron su interés en los llamados "factores del proceso" en vez de hacerlo únicamente en los factores que constituyen los "insumos". Para los autores en referencia lo que importa conocer no es únicamente el número de textos escolares, de equipos de computación, de televisores, de laboratorios de ciencias, entre otros, que poseen las instituciones educativas, sino cómo estos insumos se utilizan en la realización de los procesos pedagógicos en el aula.

La excelencia académica constituye uno de los elementos de mayor importancia y controversia en la educación; pues su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la evaluación curricular y la acreditación.

La calidad académica no es una abstracción, sino un referente social e institucional y sus resultados tienen que ser analizados, no sólo en términos cognoscitivos y conductuales, sino en cuanto a la producción intelectual y científica, y cómo dan respuestas a las instituciones, a las necesidades planteadas por el encargo social.

La educación no es un espejo que reproduce mecánicamente el mundo del mercado de trabajo. Es un proceso de formación cultural, moral y ética que se interrelaciona e imbrica con la ideología, la ciencia, el arte y las tecnologías médicas de la sociedad en que se desarrolla. Y es de ahí que, el criterio de calidad educacional se define en este contexto, en términos de pertinencia social, calidad curricular y buen desempeño profesional.

Kent define 4 conceptos diferentes de la calidad, así se tiene:

- Como lo excepcional, que ha sido el concepto académico tradicional.
- En la consistencia de un producto, que es la conceptualización propia de la producción industrial.
- En el cumplimiento de una misión, que es el concepto gerencial, que se enmarca en el análisis de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de una tarea o misión.
- En la satisfacción de las necesidades del usuario, que es el que se emplea en el mercado.
- En la transformación del hombre, que es el concepto educacional o pedagógico contemporáneo de formación de los individuos y grupos sociales.

El propósito de este trabajo es establecer el plan de proyecto de un sistema que permita contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos en un departamento de una Unidad de Gestión Educativa Local, y así progresar en la idea de mejorar las políticas establecidas, posibilitando el desarrollo y crecimiento organizacional, fortaleciendo el quehacer de la UGEL, así como sentar las bases para una certificación de calidad. El sistema a desarrollar no es un sistema de gestión documental, ni tampoco un sistema de gestión de calidad, es un híbrido entre un sistema de gestión de rendimiento y un sistema de gestión integrado. En el ámbito empresarial los sistemas de gestión integrados tienen una filosofía integradora y cuentan con una visión orientada al proceso, lo mismo se aplicará en el ámbito educativo.

El sistema de gestión administrativo mejorado recogerá, procesará, almacenará, analizará y distribuirá información para el control y coordinación de procesos y fundamentalmente dará soporte a la toma de decisiones para los directivos de la UGEL proporcionando una información relevante, precisa, suficiente, actualizada y fiable.

1.4.1. Propuesta de Herramientas

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En el período actual, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas.

Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es

solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.

Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario:

- i) Conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y
- ii) Entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

En este punto el propósito es aportar una reflexión acerca de las formas que emergen de los planteamientos subyacentes de distintas teorías de la organización del trabajo, y de su interacción con la esfera de la educación, tanto en lo disciplinario como, en lo político.

Por este motivo, sea cual sea el enfoque que se decida dar al trabajo para la implantación de la Gestión de Calidad en esta Unidad de Gestión Local, parece claro que el primer paso a trabajar debe ser una adecuada Gestión por Procesos, lo que implica una nueva percepción de la Gestión de los Procesos Educativos.

1.4.1.1 La Gestión en un Enfoque Educativo

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos

involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Por ejemplo, podemos decir con Agyris y Schon (1978) que "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos.

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitolado "Planning as learning". En él, se concibe la acción de la gestión como "un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el

entorno”. En esta misma línea, Peter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”. El aprendizaje así visto es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad

política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re-planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurren porque cada organización es un sistema. Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno. El contexto externo y el contexto interno.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras

radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha.

Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

1.4.1.2. Modelos de Gestión

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. Estos modelos, se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del Sistema Educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación lineal. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

Se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea.) La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humana, técnica, material y financiera) (Ansoff).

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío social. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios

de los ochenta, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados.

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de "Calidad Total". Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo, es sólo mucho más tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre recién a inicio de los años noventa en América Latina.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir "estratégicamente" la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un "usuario" más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de

los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

La visión de La Calidad Total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los Sistemas Educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad Total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los

trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge. Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos, en la segunda mitad de los años noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total.

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un re-arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como una re conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus

principios básicos están elaborados por los escritos de sus principales exponentes Hammer y Champy, durante la primera mitad de la década de los noventa.

Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso.

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo. La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje.

Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como "redes comunicacionales" (F. Flores) que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla (Searle).

El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones". (H.Maturana).

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

Si hay algún sector social que se precia de su vinculación con el factor humano, ese es precisamente el sector educativo. Pero a esto volveremos más abajo. Primero examinemos la evolución de la política educativa.

1.4.1.3. La Agenda de la Política Educativa de fin de siglo

Los cambios han sido considerables y rápidos. Se puede decir que la tradición de la gestión de la educación, se inicia con los procesos de descentralización, en la cual la actividad de gestión transita de la gestión del sistema en su conjunto, a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de competencia de gestión. Esto quiere decir hacia un sistema compuesto por distintos sub sistemas de gestión. La cual por cierto termina en la escuela. Por ello la gestión educativa, debido a los cambios estructurales del sistema, ha pasado de ser una actividad exclusiva y propia de la cúspide del sistema (el ministerio central) a ser una actividad que ocurre en el conjunto del sistema, y afincándose en la base del mismo, que son las escuelas. Ahora bien, si la gestión tiende a definirse con relación a entidades administrativas, en la práctica es una actividad de relaciones entre sujetos. Dicho desde la perspectiva de los sujetos, se ha producido redistribuciones de competencias que tocan a los ministros a favor

de otras instancias como los secretarios regionales, alcaldes y directores de escuelas.

Desde el punto de vista organizacional, entonces la gestión se torna en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en el proceso. Por ello, se vuelve más ligada a temas concretos. Pero aquí nos encontramos con un problema: diversificaciones de situaciones empíricas, procesos, performance, es decir todo lo que sugiere la teoría organizacional en un enfoque racionalista de procesos. Pero la teoría muestra hoy que los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo. Es decir temas micro, tales como liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, que son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

1.4.1.4. Problemas de la Gestión Educativa en América Latina

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la

dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

A continuación se examinará algunas de estas tensiones en las cuales se pueden distinguir algunos problemas interrelacionados, existen muchos sin embargo solo mencionaremos aquello que se relacionan con este trabajo de investigación.

Uno de los problemas que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con "la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala". Escala en este caso se refiere a la unidad organizativa de la gestión. Simplificando el problema distingamos dos niveles de organización: el nivel del sistema y el nivel de la escuela, o bien el nivel macro y el nivel micro. Los intereses y objetivos de los niveles macro y los de los niveles micro son divergentes, o dicho en lenguaje de gestión, presentan problemas de alineamiento. Los sistemas de educación en América Latina son sistemas que presentan a la vez características de descentralización y de centralización, por lo tanto tienen incorporada estructuralmente esta divergencia. Desde el punto de vista de la gestión, esta situación es compleja pues se da que un sistema contiene estructuras que presentan objetivos de gestión diferentes.

Las orientaciones del nivel macro son diferentes a las del nivel micro. El ambiente en el cual opera el nivel macro, es un ambiente en el cual se debe responder a demandas diversas de un cierto tipo, tales como las de la productividad (competitividad internacional) contabilidad social (evaluación) y equidad (integración social. En el nivel macro se tratan las orientaciones de política, donde operan fuerzas sociales con respuestas diferentes frente a los desafíos sociales a gran escala. Las políticas educativas contienen declaraciones que expresan específicamente que las fuerzas que los animan, son las fuerzas de la globalización económica.

El ambiente en el cual opera el nivel micro es otro. Este es el nivel de la comunidad. Sus objetivos no están fijados como respuesta a las fuerzas de, por ejemplo, la globalización, sino que están ligadas a acciones inter y extra escuela que se hacen con fines educativos. Sus objetivos son los aprendizajes de los alumnos. El nivel macro se ocupa de la economía, el micro de la pedagogía. Por lo tanto el primero requiere una gestión administrativa vinculada a la economía y la política, el segundo demanda una gestión vinculada a la pedagogía. Sin embargo, esto último es un problema pendiente, ya que en la gestión educativa la dimensión de la pedagogía está ausente.

En segundo lugar, un problema de la gestión tiene que ver con el "desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa" En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado por una administración de mantenimiento de los procesos en una escuela. Pero ahora que se pide más iniciativas al nivel de la escuela, la tarea de administración se ha convertido en una difícil gestión. Para enfrentar esta nueva demanda se ha desarrollado una industria de formación en el ámbito de la gestión. De hecho en la mayoría de los países la capacitación en gestión ha sido muy demandada.

Por último, el tercer problema es "la ausencia de investigación adecuada". En particular la investigación sobre los modelos de gestión educativa. Es necesario analizar, la factibilidad, las ventajas y desventajas de cada modelo en función de los contextos y los objetivos educativos.

Como señala Bush "como ciencia aplicada, la investigación en gestión debería ser como la investigación sobre los modelos es que

si sirven o no a una mejor practica de gestión y de qué manera lo hacen” (Bush 1995).

1.5 MARCO CONCEPTUAL:

Para llegar a comprender mejor el presente trabajo de investigación es necesario realizar la definición de términos propios de la misma, así tenemos:

Unidad de Gestión Educativa Local

Es definida en el artículo 73 de la Ley General de Educación N° 28044, como «una instancia descentralizada el gobierno regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada con criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización del Estado».

Por tanto, en la práctica, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) tiene entre sus fines el fortalecimiento de las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para fortalecer su autonomía.

Señalamos algunas funciones de la UGEL que fortalecen la autonomía de la gestión de la escuela:

- Contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos

Regionales y Nacionales, con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales.

- Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional.
- Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.
- Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.
- Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la institución educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.
- Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.
- Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las instituciones educativas en su jurisdicción.

- Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte; el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los gobiernos locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
- Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.
- Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia (artículo 74).

La Dirección Regional de Educación

El artículo 76 de la Ley General de Educación la define como «un órgano especializado del gobierno regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circulación territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación». La finalidad de la DRE es «promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las diferentes UGEL y convoca la participación de los diferentes actores».

En el artículo 77 de la Ley General de Educación, y el artículo 47 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, expresa que la Dirección Regional de Educación (DRE), tiene la potestad de autorizar en coordinación con la UGEL, el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas; formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región; suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación nacional y contratos para lograr el apoyo y

cooperación nacional e internacional; identificar prioridades de inversión; incentivar la creación de centros de recursos educativos y tecnológicos y actuar finalmente como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

El Ministerio de Educación

Como «órgano de gobierno nacional tiene por finalidad definir, dirigir y articular las políticas de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado» (artículo 79 de la LG).

Según Iguíñiz (2008). A través de estas instancias descentralizadas que gozan de autonomía, según las funciones y competencias señaladas, se puede mejorar la calidad y la transformación del sistema educativo. En ese sentido, la autonomía escolar exige aclarar responsabilidades locales y nacionales; no es posible pretender que las propias escuelas sean suficientes para responder a los retos de la educación en todo el proceso de la descentralización.

También tenemos otras normas que respaldan y fortalecen la autonomía de la gestión educativa, normas que han surgido a partir del proceso de descentralización educativa que se está encaminando en nuestro país. Así, tenemos leyes, decretos, resoluciones y orientaciones referentes a la autonomía en la gestión educativa. A través de las diferentes normas vigentes, el Estado, por medio del Ministerio de Educación, tiene como objetivo fortalecer la descentralización de la gestión del sistema educativo y de esta manera, otorgar mayores atribuciones y capacidades a las escuelas (Plan Nacional de Educación para todos 2005-2015). Con el fin de mejorar la calidad educativa en nuestro país, se establecen políticas como: renovar y modernizar el currículo, la metodología en la enseñanza aprendizaje y fortalecer el desarrollo de la escuela, y para ello se otorgan mayores niveles de decisión vinculados con la gestión de recursos humanos y financieros.

La descentralización nos permite enfrentar un nuevo desafío: el de cambiar el sentido de la educación, pero no basta dictaminar las normas y leyes, es necesario capacitar y acompañar a los organismos intermedios hasta que logren su autonomía. De lo contrario no se visualizarán avances y será solo derrochar recursos económicos y otros.

Desconcentración

La desconcentración del Estado consiste en la transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, de que son titulares las entidades de la Función Ejecutiva hacia los Gobiernos Seccionales Autónomos a efectos de distribuir los recursos y los servicios de acuerdo con las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales.

Por su parte, Serra Rojas, (2005) explica que desconcentrar no es independizar, sino solamente dejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central limitadas facultades de vigilancia y control.

La autonomía de los órganos desconcentrados presupone no estar sujetos a la administración central, esto es, no estar sujetos a las decisiones jerárquicas de ésta. Dotar de personalidad jurídica y patrimonio propios, a los entes desconcentrados es una forma de asegurar en parte esa autonomía, pero falta su autonomía económica consistente en la libre disposición de los bienes que forman su patrimonio propio y en la aprobación y ejecución que hagan de su presupuesto sin injerencia de ninguna autoridad central.

La desconcentración del proceso administrativo en la UGEL N° 01 El Porvenir es el mecanismo mediante el cual los niveles superiores del Estado, delegan a este organismo público en forma permanente el

ejercicio de una o más de sus atribuciones y competencias, así como los recursos necesarios para su cumplimiento en búsqueda de la factibilidad y eficacia en la gestión educativa.

Educación

La educación se podría definir como un proceso sociocultural de interacción entre personas y grupos sociales que propenden a la formación integral del hombre a fin de que adquiriera la capacidad de transformar creativamente el mundo natural y social incorporado saberes y valores de manera crítica y reflexiva. La heterogeneidad y complejidad del fenómeno educativo hacen difícil, pero no imposible, hablar de calidad o excelencia de la educación.

En realidad como lo dice Casassus (1996), el tema de la calidad de la educación constituye una revolución en el pensamiento pues implica crear nuevas formas de organizar el sistema educativo y repensar el proceso de aprendizaje. Una revolución que en América Latina de inicios de los 90, se expresó en la transformación productiva, la equidad, la ciudadanía moderna la competitividad y la calidad total en la gestión. (CEPAL/UNESCO 1992).

Gestión Educativa

Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

Pero el gestionar es realizar con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar la administración educativa básicamente en la UGEL N° 01 El Porvenir, teniendo siempre presente

al hombre y a la mujer frente a la Institución/organización educativa en lo macro y en lo micro.

Por su parte Ivancevich y otros (1997) nos dicen que la gestión educativa es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Tecnología

Conjunto de los conocimientos técnicos y científicos aplicados a la ciencia y la industria.

La Dirección General de Tecnologías Educativas es responsable de integrar las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso educativo, en concordancia con estándares internacionales y las políticas educativas y pedagógicas. Depende del Viceministerio de Gestión Pedagógica. Sus funciones son:

Funciones Generales:

Corresponden a la Dirección General de Tecnologías Educativas las siguientes funciones generales:

- Desarrollar, ejecutar y supervisar, con fines educativos, una red nacional, moderna, confiable, con acceso a todas las fuentes de información y capaz de transmitir contenidos de multimedia, a efectos de mejorar la calidad educativa en las zonas rurales y urbanas.
- Garantizar la conectividad de los centros educativos con criterio de equidad y facilitar las prestaciones técnicas en función de las necesidades educativas.

- Articular y coordinar acciones intersectoriales y con otros organismos que permitan ampliar la cobertura de los servicios educativos utilizando Tecnologías de Información y Comunicación y Televisión Educativa.
- Establecer lineamientos para la implementación de la plataforma tecnológica en las instituciones educativas, en lo que corresponde a las aulas de innovación u otros ambientes en los que debe impulsarse la integración de las TIC.
- Desarrollar acciones de educación a distancia combinando estrategias pedagógicas y tecnologías multimedia integradas a los procesos educativos de los estudiantes en coordinación con las Direcciones Normativas.

Equidad

Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios educativos de calidad, ofertados por el Sistema Educativo Nacional, a través del funcionamiento de centros escolares en todos los niveles y modalidades.

La importancia de la equidad como valor y como finalidad en las orientaciones principales de políticas públicas en Educación del Estado peruano, que el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) enfatiza, conllevan la exigencia de analizar el concepto y estudiar su vigencia o ausencia en la realidad del contexto educativo peruano.

La igualdad educativa ha sido identificada tradicionalmente con la homogeneidad de la oferta educativa escolar. La demanda de una escuela igual para todos está en el origen de la escuela pública como institución de las sociedades democráticas, definidas como

colectividades de ciudadanos con iguales derechos. Esta noción igualitarista comienza a ser cuestionada cuando se extiende la comprensión de que la sociedad está integrada por personas y grupos sociales muy desiguales y diversos, y se comprueba que en contextos de marcada y creciente heterogeneidad social o cultural –como es el caso del Perú-, la igualdad de la oferta educativa sería un factor de reproducción de la exclusión, la discriminación y la injusticia.

Como explica López: “Es precisamente la creciente desigualdad en el origen social de las personas, en sus condiciones de vida, en sus trayectorias o en sus pertenencias culturales lo que pone en cuestión la pertinencia de una oferta educativa igual para todos.” Y agrega: “En contextos de alta heterogeneidad, en que las situaciones individuales son cada vez más diversas, una oferta educativa homogénea se traduce necesariamente en trayectorias y logros sumamente dispares” (López 2005).

En este marco conceptual, la equidad es presentada como una instancia que se ubica por encima del análisis de la igualdad en cada una de las dimensiones particulares, organizándolas y estructurándolas en torno a una igualdad fundamental. López (obra citada) concluye que “establecer un criterio de equidad significa identificar cuál es la dimensión fundamental respecto a la cual se estructuran todas las desigualdades restantes.”

En el caso de la educación escolar, la equidad puede ser y de hecho es definida de varias maneras. En el Perú se ha extendido la idea que identifica la equidad con igualdad en el acceso al sistema escolar; en este sentido, se mide la equidad por medio de los indicadores de cobertura y matrícula escolar.

Otra manera de entender la equidad es la de una igualdad en los factores del servicio educativo escolar, que supone asegurar el acceso

a la escuela y proveer a todas las personas de los mismos recursos cuantitativos y cualitativos para aprender; se conoce como igualdad en los insumos, o en los recursos.

Calidad Educativa

Creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Nacional, con el objetivo de que los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país desarrollen las competencias necesarias para su desenvolvimiento exitoso en la vida.

Los resultados de diversas pruebas internacionales de rendimiento escolar (PISA 2001 o LLECE 1997) indican que el Sistema Educativo peruano está en un nivel por debajo de otros países latinoamericanos. Se han aplicado cuatro pruebas nacionales que evalúan a estudiantes de primaria y secundaria en las áreas de comunicación y matemática y, recientemente (2004), en el eje curricular de formación ciudadana. No obstante, sus malos resultados no han alimentado mejores políticas ni medidas correctivas.

Se han desarrollado capacidades de medición del rendimiento sobre todo en comunicación integral y lógico matemático, lo que es bueno pero insuficiente para una evaluación más integral de los aprendizajes y más aún para una evaluación global de la calidad educativa. Sin embargo, a pesar de contar con nuevos y mejores insumos desde fines de los años 90, más del 90% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria no exhibe capacidades matemáticas elementales, y el 85% y 88% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria, respectivamente, muestran evidencias de no comprender lo que leen. Del mismo modo, sólo el 1.0% de alumnos de sexto de primaria tiene un nivel esperable en cuanto a manejo de información sobre ciudadanía y democracia.

Más allá de los pasos positivos que se han dado en materia de evaluación del rendimiento escolar, recién en el año 2005 se logró, después de casi una década de intentos fallidos, la articulación pedagógica de los diseños curriculares de los tres niveles educativos para la Educación Básica Regular, que antes estaba regida por instrumentos distintos en enfoque y énfasis, donde no era posible establecer una línea de continuidad en los aprendizajes fundamentales. De otro lado, para mejorar la calidad de la educación básica y sus resultados tampoco basta aplicar pruebas y darle coherencia al currículo, sino también y sobre todo elevar el nivel de las prácticas pedagógicas, superando el paradigma del copiado y la repetición, así como la deficiente formación profesional docente.

Según la Evaluación Nacional del 2004, los profesores de los alumnos evaluados muestran dificultades en el dominio de algunas habilidades lectoras y matemáticas. La mayoría de ellos tiene capacidad de resolver sólo las tareas más sencillas. Hay que considerar, además, que el Perú tuvo durante los años 90 la jornada escolar de menor duración en América Latina (400 horas en sector urbano y 200 en sector rural), pese a lo cual el Estado fue reduciendo la jornada docente hasta en 24 horas semanales, la más baja del continente. Por lo demás, en un país culturalmente diverso como el nuestro, la educación sigue mostrándose básicamente etnocéntrica.

Los esfuerzos que se han hecho por modernizar la educación básica han adolecido de graves problemas de enfoque e implementación.

Eficacia y Eficiencia

Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros nacionales y de

cooperación internacional, en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas de todos los pueblos y nacionalidades del país.

De acuerdo con Townsend (mencionado en Muñoz, Rodríguez-Gómez & Barrera- Corominas, 2013) el mejoramiento y eficiencia de los centros educativos es una de las principales preocupaciones de teóricos y prácticos en educación desde hace varias décadas.

Para Chase & Aquilano (1995) las Instituciones Educativas no solo deben ser eficaces, sino que deben buscar y alcanzar la eficiencia. La eficacia es la obtención de los resultados deseados y la eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1 MATERIAL

2.1.1 Población

La población del presente estudio lo constituye los procesos administrativos de mayor demanda que realiza el usuario en la sede administrativa de la UGEL N° 01 El Porvenir. Así mismo forman parte de esta población los especialistas que laboran en la sede, las normas por las cuales se rigen y los docentes de su jurisdicción que requieren el servicio.

2.1.2 Marco de Muestreo

Enfocado en los diversos procesos administrativos que se brindaron en el mes de Septiembre 2013; mes de estudio.

2.1.3 Muestreo

Por conveniencia se han elegido los procesos administrativos más relevantes de la UGEL N° 01 El Porvenir llevados a cabo en el área de Personal, dado que esta área es un punto crítico de éxito dentro de los procesos de soporte de la institución. De igual forma se tomó como muestra a los Especialistas de la sede en las áreas de Personal, Tesorería, Escalafón, Asesoría Jurídica, Trámite Documentario y la oficina de Secretaría de Dirección. Sin dejar de lado a los usuarios-docentes de la UGEL N° 01 El Porvenir, ya que son ellos quienes nos proporcionan información relevante para medir su grado de satisfacción.

2.1.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

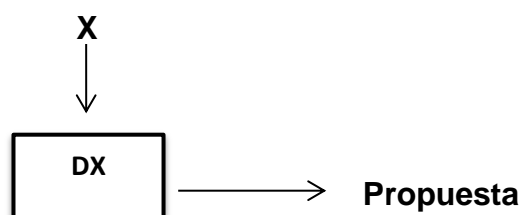
Se utilizó para la recolección de datos los siguientes instrumentos:

Técnica: La entrevista medio por el cual nos ayudará a recolectar, procesar y analizar la información de nuestra determina actividad de investigación en la que se recogerán datos.

2.2. PROCEDIMIENTOS

2.2.1 Diseño de Contrastación

Se aplicará el diseño descriptivo de un solo grupo y de corte transversal; en tanto se identifica con lo señalado por Dankhe (citado por Hernández, (1998:p.60) ya que “busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, y porque además mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.



El tipo de enfoque de esta investigación es descriptivo y correlacional. Lo cual se describe como no necesario una realización de investigación experimental, es decir no pretende manipular variables para analizar las consecuencias de esta acción ya que el análisis se realizará en su contexto natural.

2.2.2 Análisis de variables

- **Variable Independiente**
Procesos administrativos.
- **Variable Dependiente**
Grado de satisfacción del docente.

2.2.3. Cuadro de Análisis Variables

CUADRO DE ANALISIS VARIABLES Variable a Investigar	Definición Conceptual	Indicador de variables	Tipo de Variable	Escala de Medición
Variable Independiente <i>Procesos administrativos</i>	El modelado de procesos para el desarrollo de una práctica organizativa, democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales que contribuyan a	- Tasa porcentual de la ejecución presupuestal para la implementación organizacional, presupuestal y logística para el funcionamiento inmediato de la UGEL.	Cuantitativa	Tasa o Razón

	elevant el grado de satisfacción de su jurisdicción.	- Nivel de actividad laboral (cargos por sobretiempo de trabajo), dentro de la Sede.		
Variable Dependiente <i>Grado de satisfacción del docente</i>	El desarrollo o grado de satisfacción del docente es una medida total sociológica combinada al desarrollo de capacidades y aptitudes del docente combinada al desarrollo de la educación y la enseñanza formal.	- Menor número de quejas recibidas en el periodo 2013 por los docentes y administrativos de la jurisdicción. - Mayor número de casos resueltos por la Unidad de Gestión Educativa Local 01 El Porvenir.	Cuantitativa	Tasa o Razón

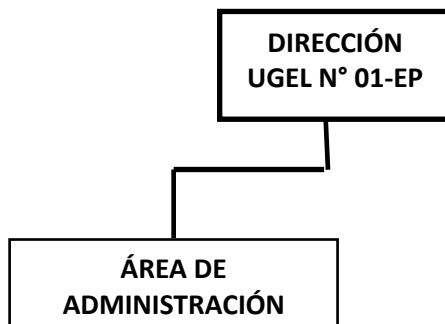
2.2.4.- Procesamiento y análisis de datos

Para procesar los datos se utilizó el programa Microsoft Excel, para lo cual las encuestas se codificaron y estructuraron, lo que permitió el rápido análisis de datos.

CAPÍTULO III
PROCESOS DE LA UGEL N° 01 EL
PORVENIR

3.1. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Figura 1: Organigrama Estructural-Administración



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL N° 01 El Porvenir

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Administrar eficazmente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a la UGEL N° 01 El Porvenir, en un marco de equidad y transparencia.
- b) Lograr que el personal de la Sede y Directivos de las Instituciones Educativas, estén capacitados en gestión administrativa.

3.3 FUNCIONES

El Área de Administración es Unidad Orgánica de Apoyo, le corresponde las funciones de:

- a) Proporcionar oportunamente los recursos económicos, bienes y servicios que demande la prestación del servicio de las Instituciones Educativas del ámbito, en un marco de equidad y transparencia,

mediante la ejecución eficaz de los recursos presupuestarios de la Unidad de Gestión Educativa Local.

- b) Participar en las modificaciones presupuestales necesarias, en coordinación con el Área de Gestión Institucional, a fin de lograr un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.
- c) Asesorar a las instituciones y programas educativos en la elaboración y ejecución de sus presupuestos.
- d) Elaborar el calendario de pagos de la UGEL N° 01 El Porvenir, y tramitar los requerimientos a las instancias correspondientes en los demás casos, para garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos presupuestales.
- e) Aplicar los procesos técnicos de los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad y tesorería, en las dependencias administrativas a su cargo, de conformidad a la normatividad emitida para cada sistema administrativo.
- f) Mejorar permanentemente los procesos técnicos de la gestión administrativa, simplificando su ejecución.
- g) Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal del ejercicio fiscal, en los niveles administrativos y plazos correspondientes.
- h) Promover y proponer convenios y contratos en materia de gestión administrativa.
- i) Adecuar, orientar, coordinar y supervisar el cumplimiento de normas y procedimientos en los sistemas que administra.
- j) Administrar el personal, los recursos materiales y financieros y bienes patrimoniales de la sede institucional y de las instituciones y programas educativos a su cargo.
- k) Mantener actualizados la base de datos del registro escalafonario, realizar el levantamiento o formulación del inventario de bienes patrimoniales y de inmuebles, también el acervo documental de la sede institucional y de las instituciones y programas educativos a su cargo.

- l) Emitir y aprobar resoluciones sobre acciones del sistema de personal.
- m) Elaborar y desarrollar el Plan de capacitación y actualización del personal docente y administrativo, coordinando su ejecución.
- n) Mantener actualizado el margesí de bienes inmuebles de su ámbito territorial, efectuando el saneamiento físico legal de aquellos que lo requieran, en coordinación con las instancias correspondientes.
- o) Elaborar y difundir normas técnicas para el adecuado mantenimiento de los locales escolares, en coordinación con la comunidad, con la Gerencia Regional Educación y el órgano competente de la Sede central del Ministerio de Educación.
- p) Administrar los contratos administrativos de servicios.
- q) Cumplir otras funciones que se le asigne.

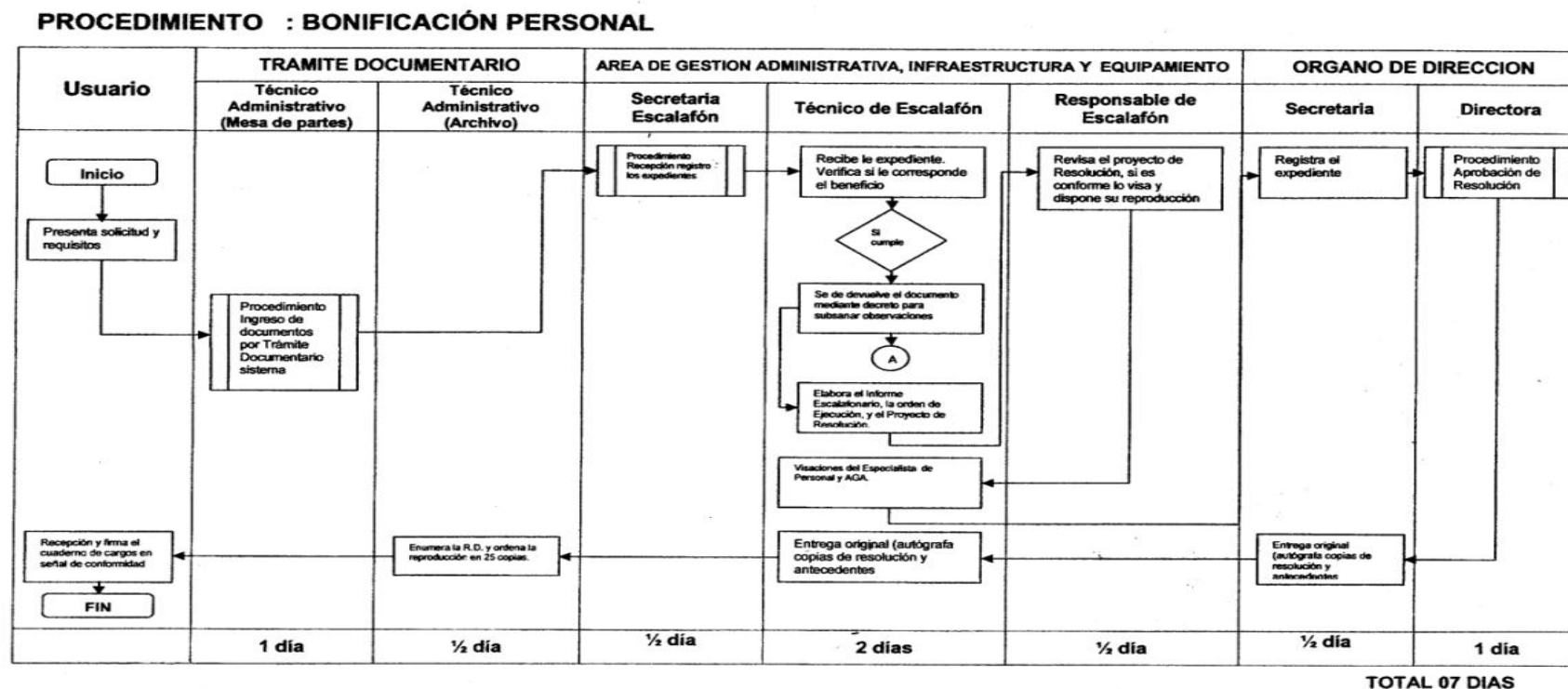
3.4 PERSONAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Figura 2: Cuadro Orgánico de Asignación de Cargos

Código de identificación	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN		Código del Cargo	Total	Cargo de Confianza
	Cargo Clasificado	Cargo Estructural			
313-9-7-13-11	Director de Sistema Administrativo II	Jefe	D4-05-295-1	1	1
313-9-7-13-12-14	Especialista Administrativo I		P3-05-338-1	3	
313-9-7-13-15	Contador I		P3-05-225-1	1	
313-9-7-13-16	Tesorero I		P3-05-860-1	1	
313-9-7-13-17-18	Técnico Administrativo I		T3-05-707-1	2	
313-9-7-13-19	Cajero I		T4-05-195-1	1	
313-9-7-13-20	Secretaria II		T2-05-675-2	1	
313-9-7-13-21	Chofer I		T2-60-245-1	1	
313-9-7-13-22	Trabajador de Servicio II		A2-05-870-2	1	
TOTAL UNIDAD ORGÁNICA				12	1

3.5 PROCESOS DE LA UGEL N° 01 EL PORVENIR: FLUJO GRAMAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

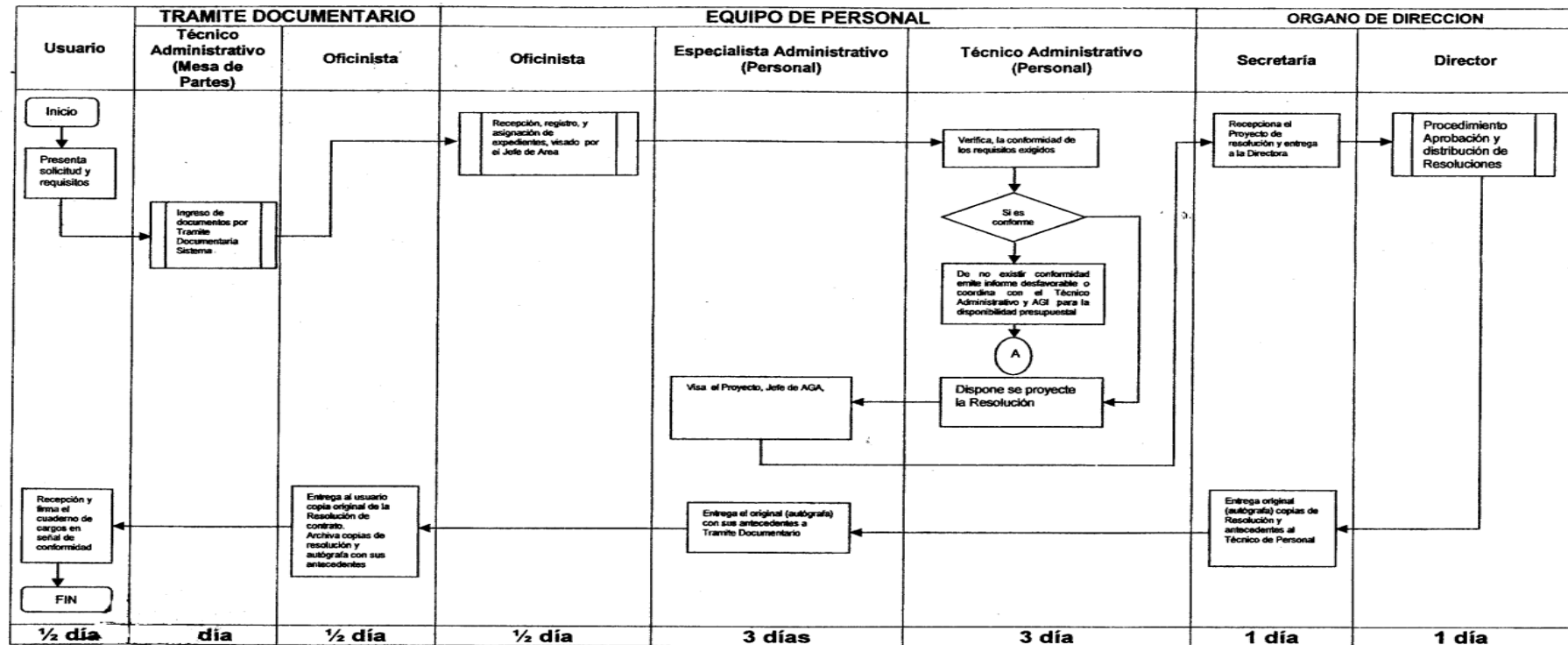
Figura 3: Bonificación de Personal



Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir

Figura 4: Contrato de Personal Docente y Administrativo

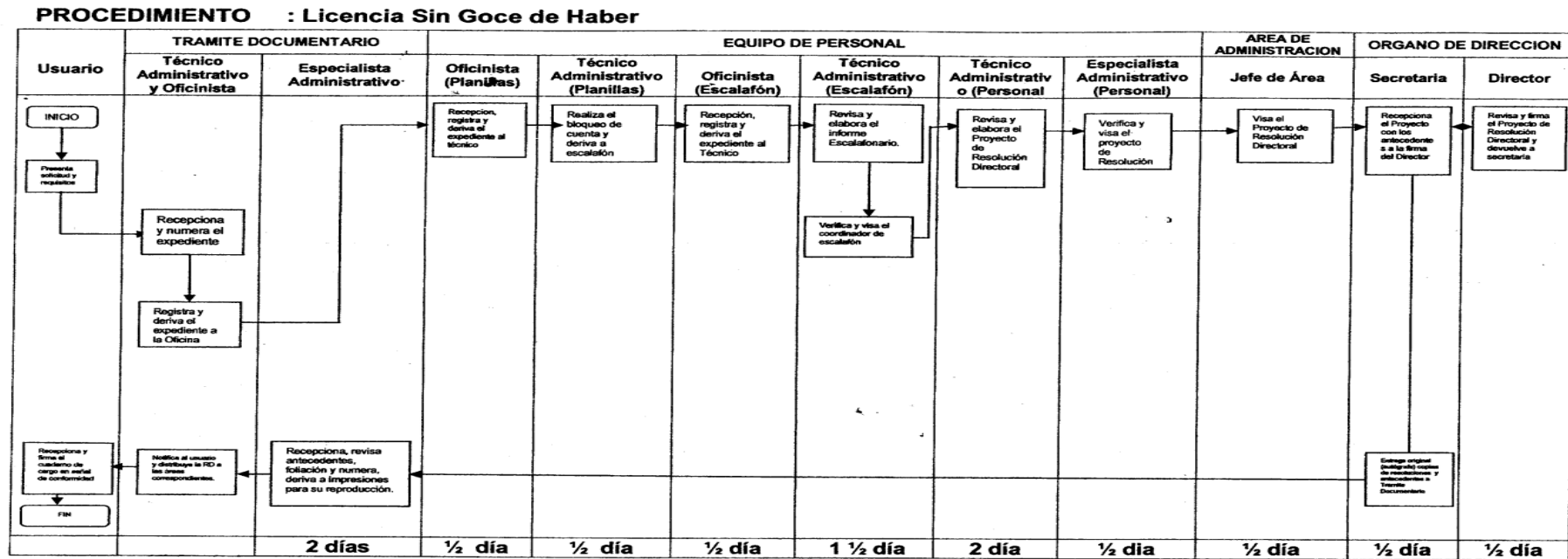
PROCEDIMIENTO : Contrato de Personal Docente y Administrativo



TOTAL: 10 DIAS

Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir

Figura 5: Licencia sin Goce de Haber

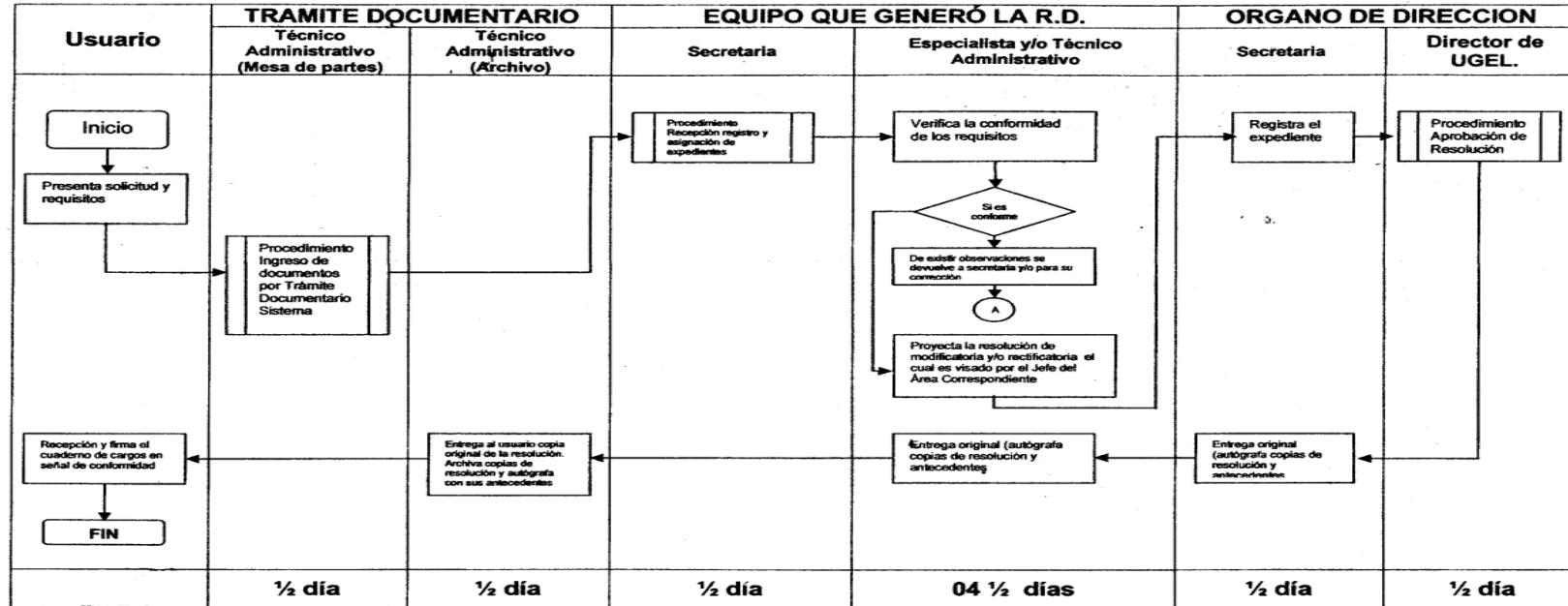


TOTAL: 10 DIAS

Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir

Figura 6: Expedición de Resoluciones y/o Rectificatoria

PROCEDIMIENTO : Expedición de Resolución de Modificatoria y/o Rectificatoria (Actos Administrativos)

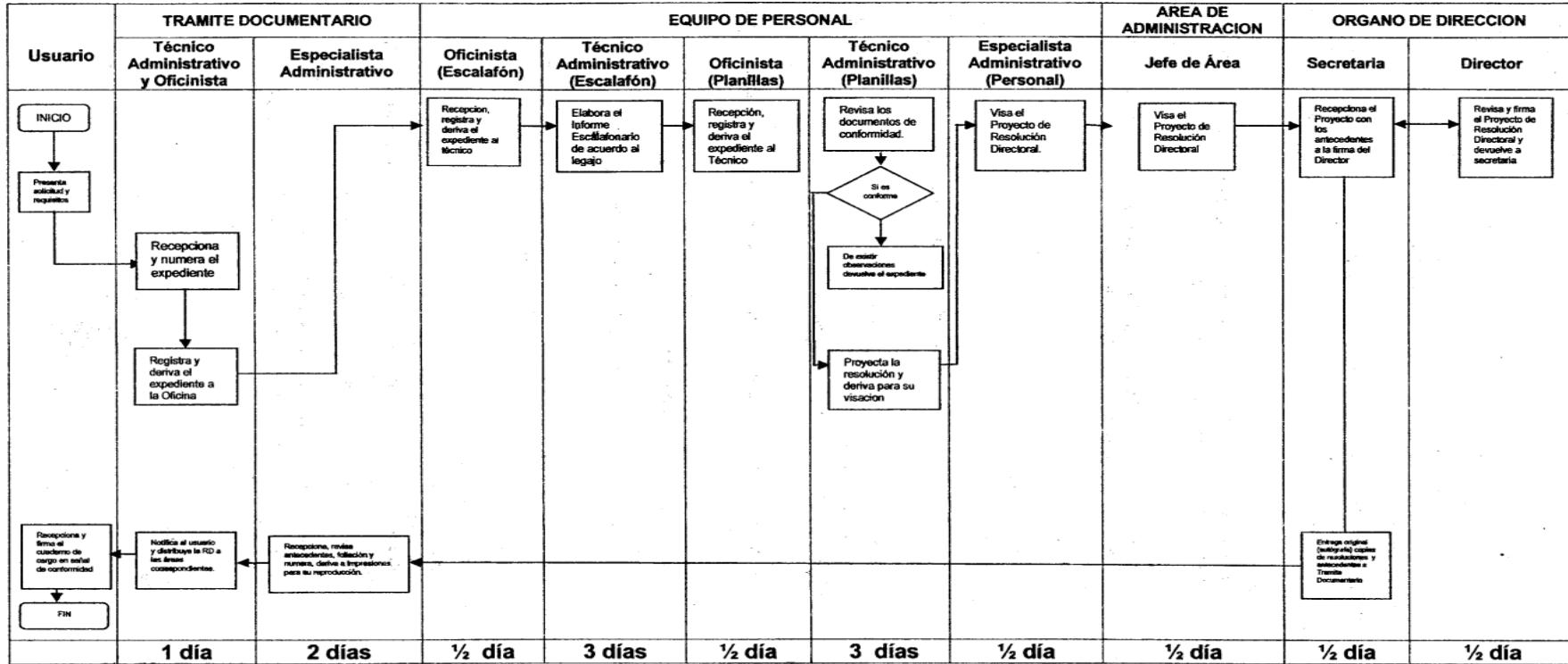


TOTAL: 07 DIAS

Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir

Figura 7: Resolución de Subsidio por Luto y Gastos de Sepelio

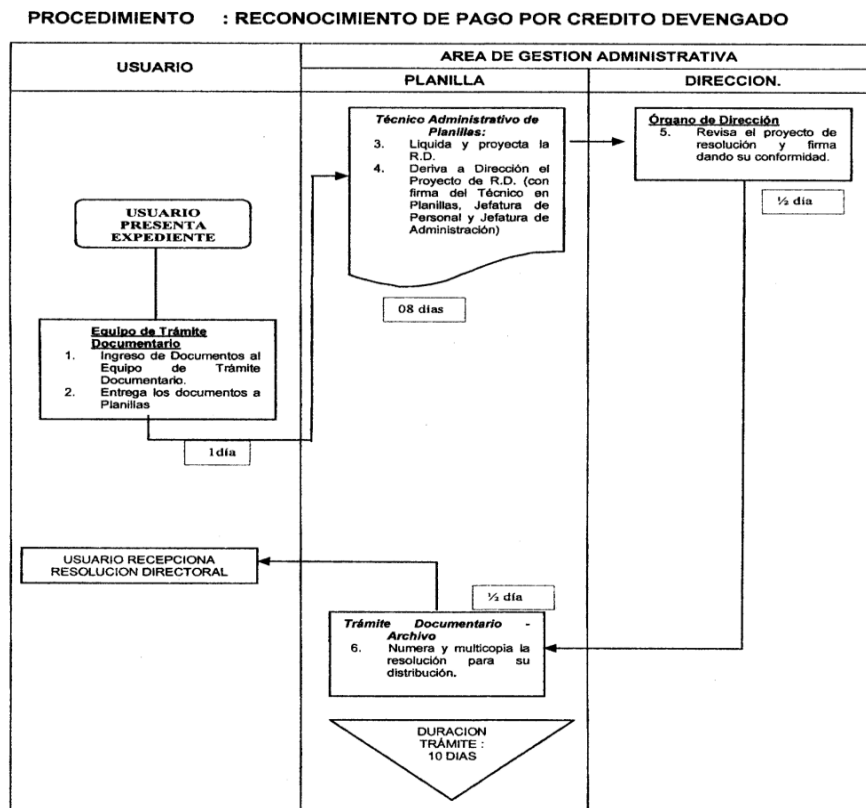
PROCEDIMIENTO : Resolución de Subsidio por Luto y Gastos de Sepelio



TOTAL: 12 DIAS

Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir

Figura 8: Reconocimiento de Pago por Crédito Devengado



Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los Procesos Administrativos según Directores de Las Instituciones Educativas

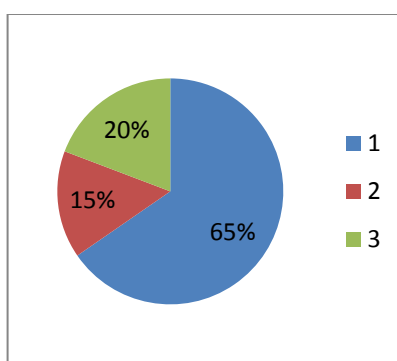
Después de identificar la Estructura de Los Procesos Administrativos, se evaluará su cumplimiento orientado al Desarrollo Educativo en base a 26 entrevistas realizadas a los directores de las instituciones educativas, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 1: Desconcentración Administrativa

Variable	F.	F2	%
1	17	0.65	65%
2	4	0.15	15%
3	5	0.20	20%
Σ	26	1.00	100%

Fuente: La Entrevista - Elaboración: El Autor

Gráfico 1: Desconcentración Administrativa





Fuente: La Entrevista - Elaboración: El Autor

■ SI

■ NO

■ L VEZ

-  **La atención es más fluida y personalizada:** el menor número de II.EE hace que la atención al público sea más rápida y se trate directamente con el usuario, lo que facilita en algunos casos la celeridad de los procesos.

-  **Los trámites tardan más en ser Resueltos:** si bien es cierto el tiempo de espera es menor para presentar un trámite, pero no ocurre lo mismo en la solución de los expedientes ya que muchas veces tardan más del tiempo establecido, lo que ocasiona gran malestar en los usuarios.


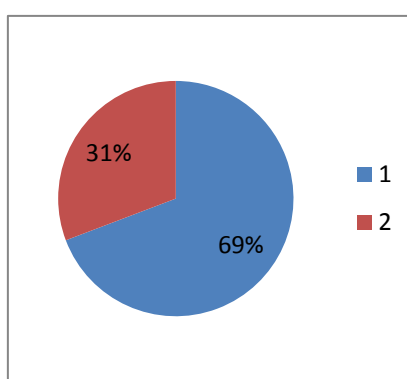
-  **En proceso de mejora se da en un 50% u 80 %:** el proceso de mejora se está dando progresivamente, el usuario cree que aún faltan muchas cosas por corregir y superar en la resolución de los expedientes, ya que es muy corto el tiempo para adaptarse a esta nueva administración.

Tabla 2: Problemas en los Trámites Administrativos

Variable	F1	F2
SI	69%	0.69
NO	31%	0.31
Σ	100%	1.00

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 2: Problemas en los Trámites Administrativos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

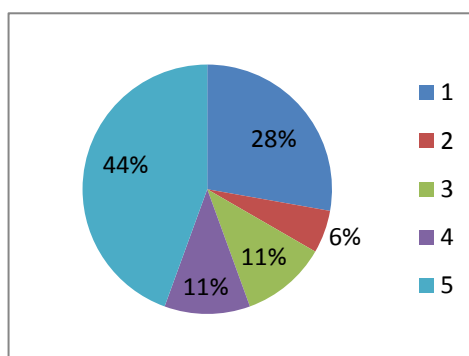


Tabla 3: Tipos de Problemas en los Trámites Administrativos

Variable	F.	F2	%
1	5	0.28	28%
2	1	0.06	6%
3	2	0.11	11%
4	2	0.11	11%
5	8	0.44	44%
Σ	18	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 3: Tipos de Problemas en los Trámites Administrativos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

- Horarios de Atención al Público:** los horarios de atención en algunas oficinas no son los más adecuados para los usuarios que trabajan en zonas rurales ya que no les da el tiempo necesario para llegar a la hora de indicada y muchas veces estos mismos horarios son cambiados intempestivamente lo que ocasiona incomodidad en los usuarios. Como la entrega de libros que se realizaban en horarios donde no se podía asistir.
- Errores materiales en la emisión de resoluciones:** en más de una ocasión las personas encargadas de emitir la resolución en un proceso dado cometen errores materiales como: el cambio de nombre, monto, fechas, entre otros datos de importancia lo que dificulta y extiende más el procesos resultando de ello el incumplimiento de los plazos establecidos para su entrega.
- La demora en la contratación de personal para cubrir plazas vacantes:** dentro de las II.EE, muchas veces se da las licencias al personal docente o administrativo, las cuales tienen que ser cubiertas tan pronto sea posible por otro personal, sin embargo el pago de estos contratos y el pago de horas adicionales son a destiempo, lo que genera insatisfacción al docente.

■ **Entrega de Planillas a destiempo:** la falta de personal hace que la entrega de boletas a los usuarios no sea de manera oportuna, lo que dificulta algunos trámites por realizar en los usuarios como: Es Salud.

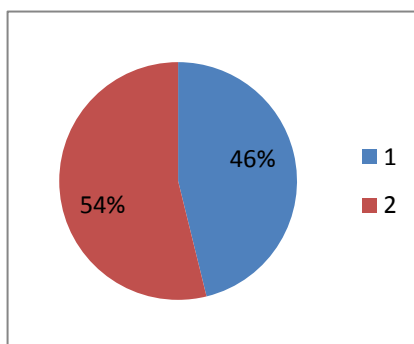
■ **Los expedientes tramitados en la Oficina de Personal que no son atendidos oportunamente:** existen muchos trámites realizados en la oficina de personal como solicitudes por pago de maestrías, resolución de encargatura de dirección, bonificación de 25 años de servicios, sepelio y luto, entre otros los cuales no son atendidos oportunamente.

Tabla 4: Retraso en los Procesos Administrativos

Variable	F1	F2
SI	46%	0.46
NO	54%	0.54
Σ	100%	1.00

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 4: Retraso en los Procesos Administrativos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

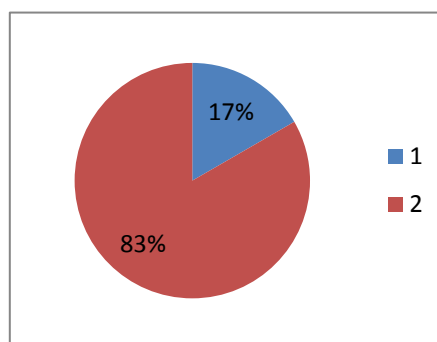


Tabla 5: Tipos de retrasos en los Procesos Administrativos

Variable	F.	F2	%
1	2	0.17	17%
2	10	0.83	83%
Σ	12	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 5: Tipos de retrasos en los Procesos Administrativos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

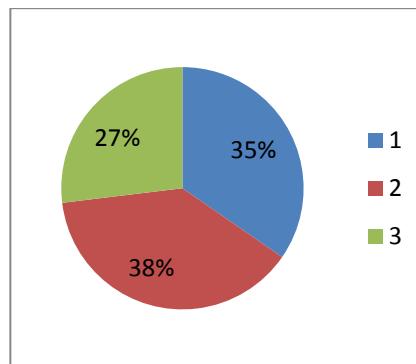
- Falta de Personal y/o falta de experiencia profesional:** no hay mucho personal dentro de la administración lo que atrasa los procesos, y muchas veces su falta de experiencia y formación especializada no permite que se cumplan a cabalidad.
- Emisión de Resoluciones:** la demora que existe para la atención de diversas resoluciones que dificulta que se realice el pago respectivo, ya sea por errores involuntarios o porque cada proyecto tiene que pasar de área en área y es ahí donde tarda más porque cada oficina encuentra un error diferente.

Tabla 6: Idoneidad del Personal

Variable	F1	F2
SI	35%	0.35
NO	38%	0.38
NO OPINA	27%	0.27
Σ	100%	1.00

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor


Gráfico 6: Idoneidad del Personal



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

 SI

 NO

 **NO OPINA: No existen muchas referencias de los trabajadores:** No se pueden emitir una opinión objetiva de los trabajadores, por no contar con las herramientas necesarias para evaluarlos, dicho proceso debe ser más riguroso y le corresponde al área de personal.

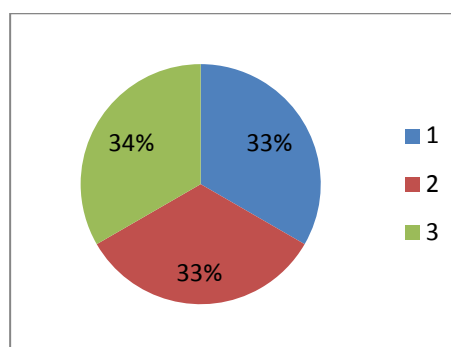
SI: 35%

Tabla 7: Personal Idóneo para el Puesto




Variable	F.	F2	%
1	3	0.33	33%
2	3	0.33	33%
3	3	0.34	34%
Σ	9	1	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 7: Personal Idóneo para el Puesto



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

-  **Son personas Profesionales:** se supone que antes de contratar personal ha tenido que ver una evaluación previa, por lo tanto, son personas capacitadas e idóneas que cumplen con el perfil que necesita el puesto de trabajo.
-  **Son personas Responsables y de buena conducta:** son trabajadores responsables y serios que demuestran buena conducta e intentan cumplir a cabalidad su trabajo.
-  **Son personas eficientes:** a pesar de la incomodidad donde laboran y la falta de recursos son personas eficientes, que cumplen con sus funciones de trabajo para satisfacer la necesidad del usuario.

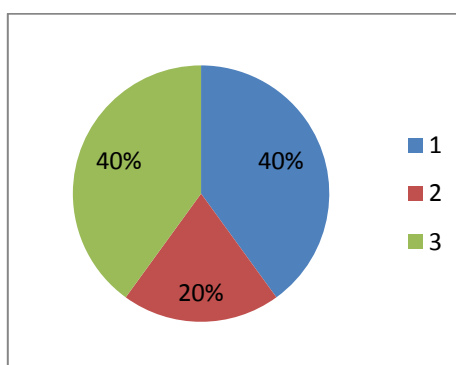
NO: 38%

Tabla 8: Personal No Idóneo para el Puesto

Variable	F.	F2	%
1	4	0.40	40%
2	2	0.20	20%
3	4	0.40	40%
Σ	10	1	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 8: Personal No Idóneo para el Puesto



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

- Falta rapidez en la atención:** el mismo desconociendo de las funciones del cargo, muchas veces impide que la atención al público sea fluida y rápida, lo que dificulta el proceso administrativo.
- Conocen el proceso pero son lentos al actuar:** si bien es cierto las personas que trabajan en la administración conocen los procesos y procedimientos formales, lo único que falta es la celeridad en el proceso, para hacer oportuna la gestión.
- Falta de Personal para la atención:** las personas que laboran dentro de la administración no son las suficientes, ya que se nota que están recargados en su trabajo.

Deben generalizarse las pasantías y rotación de personal: existen diversas áreas donde el personal debe ser rotado sobre todo en los cargos de más congestión.

Necesitan conocer más del cargo que ocupan: muchos de los trabajadores requieren una mayor capacitación para conocer más del cargo que ocupan y así mejorar la atención al público en general brindando una buena orientación.

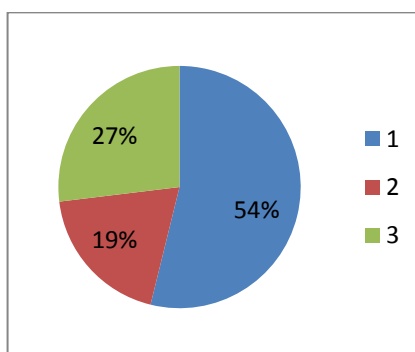
Falta de capacitación y actualización del personal: por más idóneo que fuera el personal necesita capacitarse continuamente, lo que permitirá una mayor fluidez en la atención; del mismo modo también ayudará a mejorar la actitud de las personas.

Tabla 9: Vencimiento de los Plazos Establecidos

Variable	F1	F2
SI	54%	0.54
NO	19%	0.19
NO OPINA	27%	0.27
Σ	100%	1.00

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 9: Vencimiento de los Plazos Establecidos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

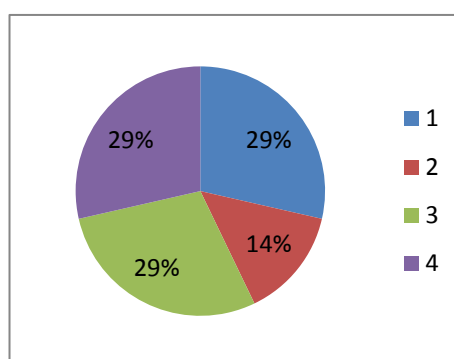
SI
 NO
 NO OPINA

Tabla 10: Respuesta a los Inconvenientes Administrativos

Variable	F.	F2	%
1	4	0.29	29%
2	2	0.14	14%
3	4	0.29	29%
4	4	0.29	29%
Σ	14.00	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 10: Respuesta a los Inconvenientes Administrativos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

- Existe honestidad y sinceridad para asumir responsabilidades:** pues dicen tener muchos expedientes por resolver o están atendiendo otros procesos y no se abastecen del todo.

- Fallas del Sistema:** En más de una ocasión el sistema no responde se cuelga, hay fallas en la red y no permiten avanzar con los expedientes.

- Algunas veces dicha explicación depende mucho del estado de ánimo de los trabajadores:** ya que muchas veces somos nosotros los usuarios los que nos vemos afectados por ello.

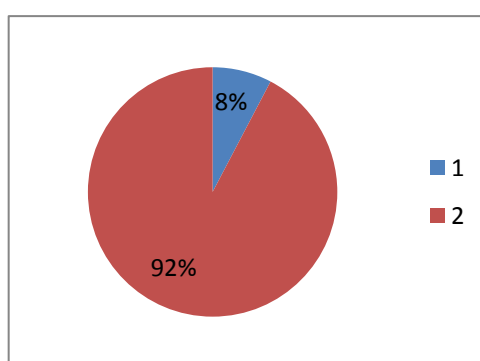
- En algunos casos la explicación no correcta ni a tiempo:** pues se debería cumplir con los plazos ya establecidos.

Tabla 11: Ambientes para la Atención Administrativa

Variable	F.	F2	%
1	2	0.08	8%
2	24	0.92	92%
Σ	26.00	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 11: Ambientes para la Atención Administrativa



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

- SI: La mejora de los ambientes no garantiza una buena atención:** de que vale que los ambientes mejoren, sino existe una buena atención al usuario, primero hay que concientizar a los trabajadores para que realicen bien sus labores. Además cumplen con lo necesario para tramitar los procesos.
- NO: Los ambientes son muy Reducidos e Incómodos:** los ambientes no son los apropiados para realizar las labores administrativas y no cumplen con las normas mínimas de seguridad, pero debe ser por la reciente descentralización lo que hace que estén padeciendo de muchas carencias. Pero necesitan de una infraestructura adecuada.

Mejor ubicación: cada persona debe tener su área respectiva y no ocasionar la confusión que existe y el congestionamiento de usuarios

por estar todos en un mismo ambiente, donde todos se enteran de los diferentes casos que suceden y no hay privacidad alguna o discreción en los procesos que se siguen.

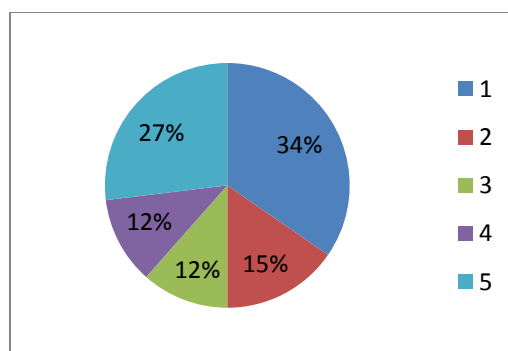
Construcción o Alquiler de un Local: el órgano de dirección y administración deben considerar el alquiler o la construcción de un local propio que mejore las condiciones de sus trabajadores lo que permitirá una cómoda atención al usuario.

Tabla 12: Alternativas para la Fluidez de los Procesos

Variable	F.	F2	%
1	9	0.28	34%
2	4	0.06	15%
3	3	0.11	12%
4	3	0.11	12%
5	7	0.44	27%
Σ	26	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 12: Alternativas para la Fluidez de los Procesos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor


Contratación de más Personal Especialista: que dé trámite oportuno a los diversos expedientes presentados.

Capacitación constante del personal: que ayude a resolver con mayor facilidad las dificultades que puedan encontrar dentro de sus funciones. Así mismo, debe existir una evaluación constante y un análisis de desempeño que muestren el cumplimiento de metas.


Rotación anual o semestral del personal: en los puestos de mayor demanda administrativa.

Mayor Información al Usuario: lo que mejore la atención y orientación adecuada al usuario.

Respeten los Horarios de Atención: más flexibilidad en los horarios de atención, ya que muchos usuarios son de la sierra y no cuentan con el tiempo disponible para venir a realizar sus trámites.

 **Implementar las oficinas:** con tecnología de Informática de última generación que ayude que el servicio sea más eficiente.

Reubicación de las áreas ligadas: las que se comprometen en un mismo proceso deberían estar continuas de manera que el usuario no tenga que estar de un lugar a otro para realizar un simple trámite.

 **Desburocratización en los procesos:** los procedimientos realizados deben ser prácticos y contar con el criterio suficiente para resolver cualquier proceso, no estancarse por algún vacío en las normas.

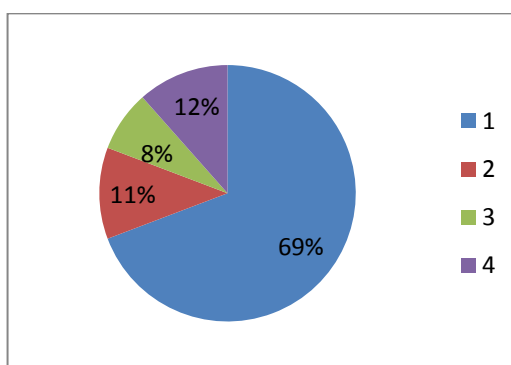
 **No Opina**

Tabla 13: Influencia de la Creación de la UGEL N°01 EP

Variable	F.	F2	%
1	18	0.69	69%
2	3	0.11	11%
3	2	0.08	8%
4	3	0.12	12%
Σ	14.00	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor


Gráfico 13: Influencia de la Creación de la UGEL N°01 EP





Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

- Está más cerca al Usuario:** se alcanza el material logístico y pedagógico de manera oportuna a las instituciones educativas y están estrechamente relacionados con el usuario para disolver cualquier duda. **Atención personalizada por algunos especialistas:** la atención recibida es personalizada, lo que permite resolver algunas inquietudes técnicas, que se ignoran. Estamos mayor informados en cuanto a capacitaciones se preocupan por enviar la información, incluso la hacen llegar vía correo electrónico siendo más pronto u oportuna la información. **Se tiene a la institución y al personal más cerca a los docentes:** ayudan a resolver problemas administrativos que no pudieron ser solucionados en la DRELL, están preocupados en la capacitación

permanente al docente para estar siempre buscando la mejora en la institución educativa. **No existen colas inmensas para la atención:** el objetivo debe ser, alcanzar la eficiencia e eficacia en la gestión administrativa que contribuya a la gestión educativa de la zona.

 **Ha influido positivamente:** gracias a la creación de ésta nueva UGEL se inició la construcción de algunas instituciones educativas, que contribuirán a la formación de los alumnos y comunidad en general.

 **Disminución en la corrupción:** ya que por ser la DRELL más grande y manejar un mayor número de instituciones educativas, muchas veces existían los tramitadores que sacaban beneficio propio sin considerar las preocupaciones o dudas de los usuarios. Del mismo modo no existía un mayor control de los docentes.

 **Todavía no se logra apreciar la influencia:** se sigue igual que antes con la diferencia que es ahora donde se maneja un menor número de instituciones educativas.

4.2 Análisis de los Procesos Administrativos según Especialistas de la UGEL N° 01 El Porvenir

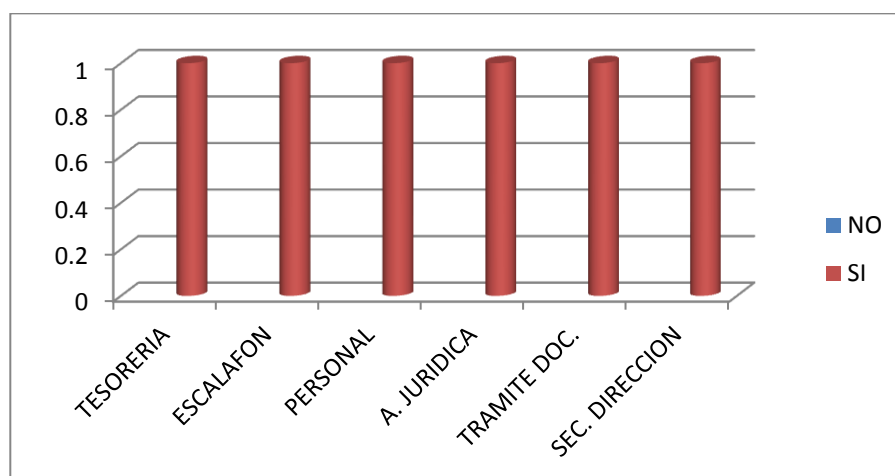
Después de haber evaluado a los directores de las instituciones educativas sobre la Estructura de los Procesos Administrativos, se evaluará el cumplimiento de ellos a través de las entrevistas realizadas a los especialistas de la sede orientada a elevar el grado de satisfacción del docente y por ende contribuir al Desarrollo Educativo, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 14: Contribución de la Desconcentración Administrativa

Variable	X	Si	%
1	Tesorería	1.00	100%
2	Escalafón	1.00	100%
3	Personal	1.00	100%
4	A. Jurídica	1.00	100%
5	Trámite Doc.	1.00	100%
6	Sec. Direcc.	1.00	100%
Σ	6		

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 14: Contribución de la Desconcentración Administrativa



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

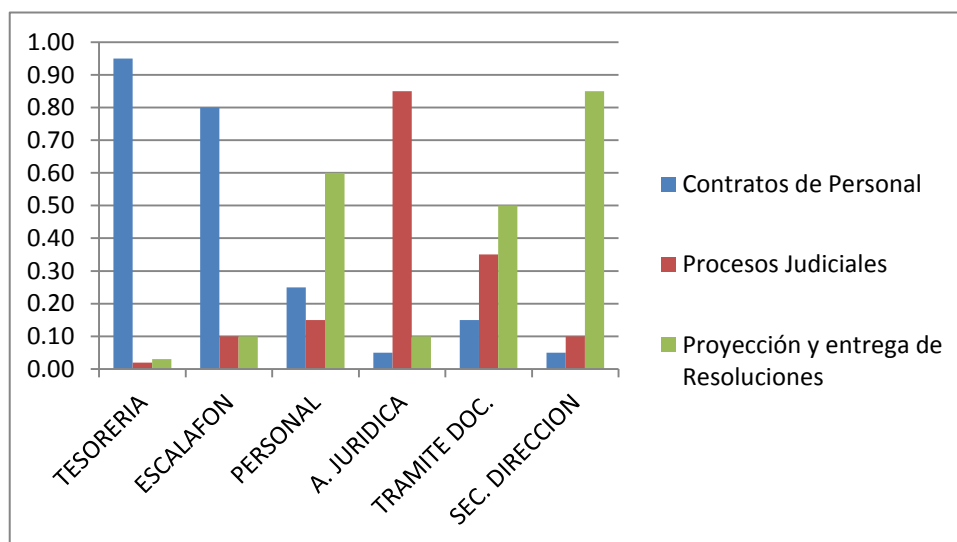
- Porque los docentes ya no realizan largas colas en la Gerencia de Educación, por lo tanto la información no se centraliza y no hay aglomeración de personas ni de documentos, existiendo una atención más personalizada, eficiente y oportuna hacia el docente.

Tabla 15: Procesos Administrativos Engorrosos

X	Contr.Pers.	Proc.Judic.	Proy.Resol.	Σ	%
TESORERIA	0.95	0.02	0.03	1.00	100%
ESCALAFON	0.80	0.10	0.10	1.00	100%
PERSONAL	0.25	0.15	0.60	1.00	100%
A. JURIDICA	0.05	0.85	0.10	1.00	100%
TRAMITE DOC.	0.15	0.35	0.50	1.00	100%
SEC. DIRECCION	0.05	0.10	0.85	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 15: Procesos Administrativos Engorrosos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Cada uno de los especialistas de la sede concluyó en lo siguiente:

Para el área de Tesorería el sub-proceso más engorroso es la contratación de personal, seguido de proyección de resoluciones y procesos judiciales con 3% y 2% respectivamente.

Con respecto al área de Escalafón manifiesta que su problema se origina a partir de que el usuario-docente no presenta toda la documentación necesaria para cada trámite y se refleja más en el sub-proceso de contratación de personal con un 80%, lo que dificulta en el desempeño de sus funciones establecidas.

Para el área de Personal, área donde se desarrollan todos estos sub-procesos antes mencionados se observa que la mayor dificultad está en la proyección y entrega de resoluciones con un 60%, no dejando de lado los otros sub-procesos de contratación de personal y procesos judiciales con un porcentaje considerable, convirtiéndola así en un punto crítico dentro de la institución.

En relación al área de Asesoría Jurídica, indica que el sub-proceso más engorroso se encuentra en los procesos judiciales que se siguen con un 85%, ya que se ha “heredado” los expedientes no tramitados por la Gerencia Regional de Educación, lo cual dificulta el trabajo, con un atraso considerable en la proyección y entrega de resoluciones.

Para el área de Trámite Documentario la mayor dificultad se encuentra en la entrega de resoluciones con un 50%, debido a la demora y pérdida de tiempo, ya que cada resolución tiene que ser verificada por diversas áreas.

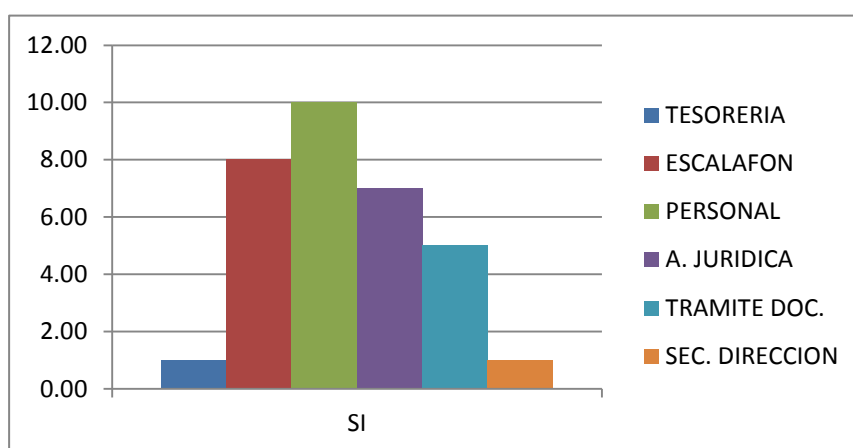
Y finalmente el área de Dirección también tiene su propia percepción respecto a los procesos más engorrosos de la sede, concluyendo de igual forma que el problema radica en la proyección y entrega de resoluciones dándole un valor porcentual del 85% en relación a los demás.

Tabla 16: Dificultad en el Cumplimiento de los Procesos

X	SI
TESORERIA	1.00
ESCALAFON	8.00
PERSONAL	10.00
A. JURIDICA	7.00
TRAMITE DOC.	5.00
SEC. DIRECCION	1.00

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 16: Dificultad en el Cumplimiento de los Procesos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

En respuesta a esta interrogante todas las áreas indican haber tenido alguna dificultad en el cumplimiento de sus funciones, en una clasificación con un valor de escala del 1 al 10, el área con mayor dificultad en la sede es el área de Personal, convirtiéndola en el punto crítico de la institución, presentando como problema la renuncia inmediata de los docentes recién contratados generando un desorden e ineficiencia en la proyección de resoluciones y por ende originando confusión en el pago.

Seguido de ello, se muestra el área de Escalafón que manifiesta su malestar en el desconocimiento de las normas por parte del docente

causando pérdida de tiempo al no saber solicitar sus beneficios y desconocer la Leyes que los ampara.

En el área de Asesoría Jurídica la mayor dificultad que manifiesta en el sub-proceso de emisión de resoluciones es la falta de capacitación al personal encargado de proyectar dichas resoluciones, debido a que se cometen muchos errores materiales, los cuales retrasan el proceso y por ende generan un malestar en el grado de satisfacción del docente.

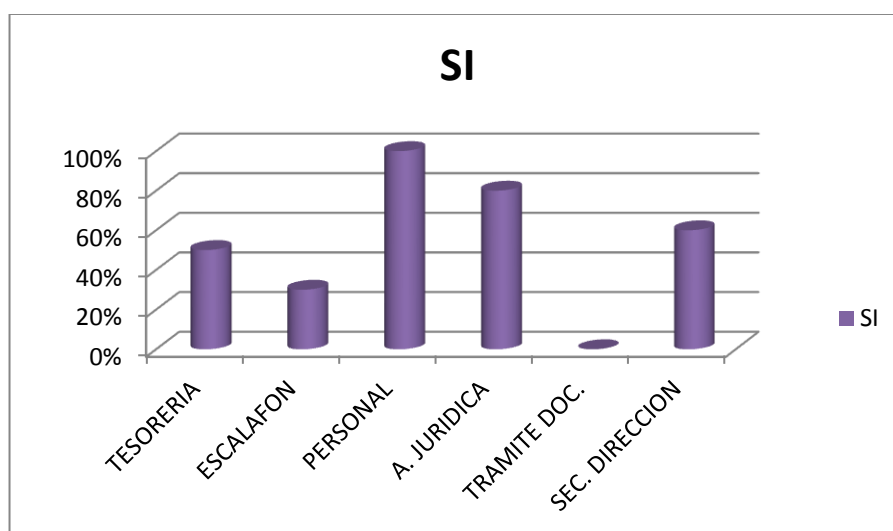
Finalmente encontramos al área de Tesorería y a Secretaría de Dirección, las cuales concluyen que si han tenido dificultades en el cumplimiento de sus funciones pero en menor proporción a diferencia de las otras áreas en el proceso de pago al personal contratado, ya que en muchas ocasiones se habilitaron resoluciones después del cierre de planilla del mes correspondiente, originando pagos indebidos y malestar en los docentes.

Tabla 17: Cambio en los Procesos

X	SI
TESORERIA	50%
ESCALAFON	30%
PERSONAL	100%
A. JURIDICA	80%
TRAMITE DOC.	0%
SEC. DIRECCION	60%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 17: Cambio en los Procesos



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

La mayoría de las áreas de la sede desearían cambiar parte del proceso en que se involucra para así agilizarlo; es por ello, que el área de Tesorería quisiera cambiar en un 50% parte del proceso del pago al personal docente y administrativo de la jurisdicción ya que el muchas veces el pago se realiza a través del giro de cheques siendo este un proceso que demanda de mayor tiempo, provocando la insatisfacción del docente.

El área de Escalafón indica que realizaría un cambio del 30% en el proceso de otorgamiento de remuneraciones personales, ya que el administrativo tiene una idea equívoca al respecto al pensar que es una suma de dinero la que debe ser otorgada cuando simplemente es un reconocimiento al personal.

Mientras que el área de Personal manifiesta que el cambio que realizaría para una eficiente proyección de resoluciones sería del 100% en la presentación oportuna de documentos por parte de los docentes, de tal forma que facilite recopilar información para el desarrollo y proyección de la misma.

De igual forma el área de Asesoría Jurídica desearía cambiar en un 80% el sub-proceso de proyección de resoluciones, indicando que la recopilación de información de otras áreas debería realizarse con mayor celeridad, dando lugar al cumplimiento oportuno de la misma.

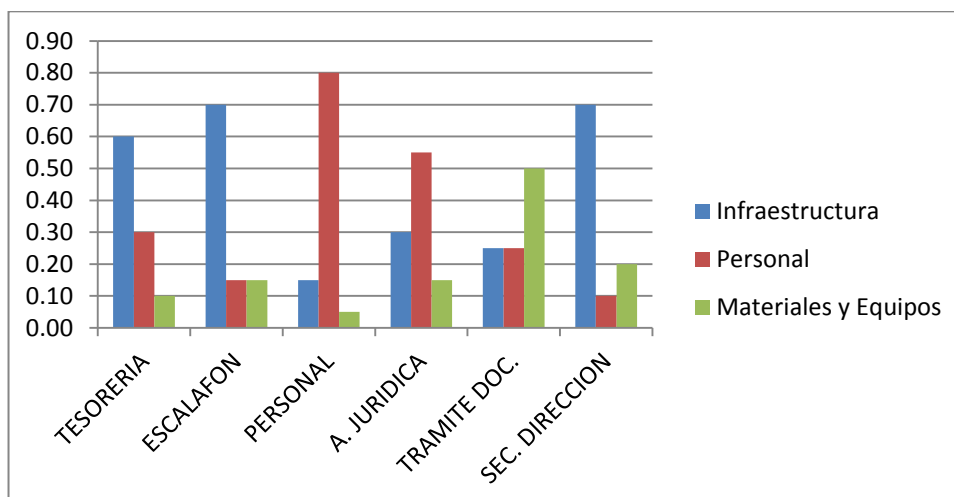
Sin embargo, la oficina de Trámite Documentario opina que no existe ningún cambio por realizar en los procesos que maneja, ya que son procesos que están regulados. No obstante, la oficina de Secretaría de Dirección concluye que el sistema que se maneja para trámite documentario SISGEDO, debería ser un sistema más flexible, que ayude al técnico a agilizar los expedientes, es por ello, que considera que esa parte del proceso debería cambiarse en un 60% para la mejora continua y así lograr elevar el grado de satisfacción del docente.

Tabla 18: Herramientas Necesarias para Cumplir el Proceso

X	Infraest.	Personal	Mat. Y Eq.	Σ	%
TESORERIA	0.60	0.30	0.10	1.00	100%
ESCALAFON	0.70	0.15	0.15	1.00	100%
PERSONAL	0.15	0.80	0.05	1.00	100%
A. JURIDICA	0.30	0.55	0.15	1.00	100%
TRAMITE DOC.	0.25	0.25	0.50	1.00	100%
SEC. DIRECCION	0.70	0.10	0.20	1.00	100%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 18: Herramientas Necesarias para Cumplir el Proceso



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

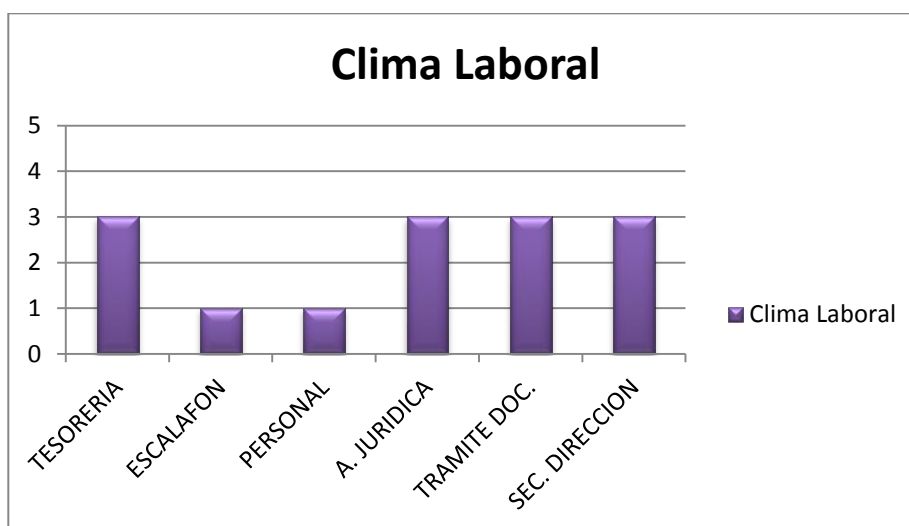
Como se puede observar todas las áreas coinciden en que no cuentan con todas la herramientas necesarias para cumplir a cabalidad sus funciones, entre ellas encontramos la infraestructura que la cual es una herramienta relevante para el área de Tesorería, Escalafón y Secretaría de Dirección; mientras que para el área de personal la herramienta más significativa es la de personal administrativo en la sede, ya que es un área con mayor carga laboral seguida del área de Asesoría Jurídica. Existen también deficiencias respecto a los materiales y equipos en las diferentes áreas, siendo la más afectada la oficina de Trámite Documentario.

Tabla 19: Clima Laboral

X	Clima Laboral	
TESORERIA	3	5 Aceptable
ESCALAFON	1	3 Regular
PERSONAL	1	1 Malo
A. JURIDICA	3	
TRAMITE DOC.	3	
SEC. DIRECCION	3	

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 19: Clima Laboral



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

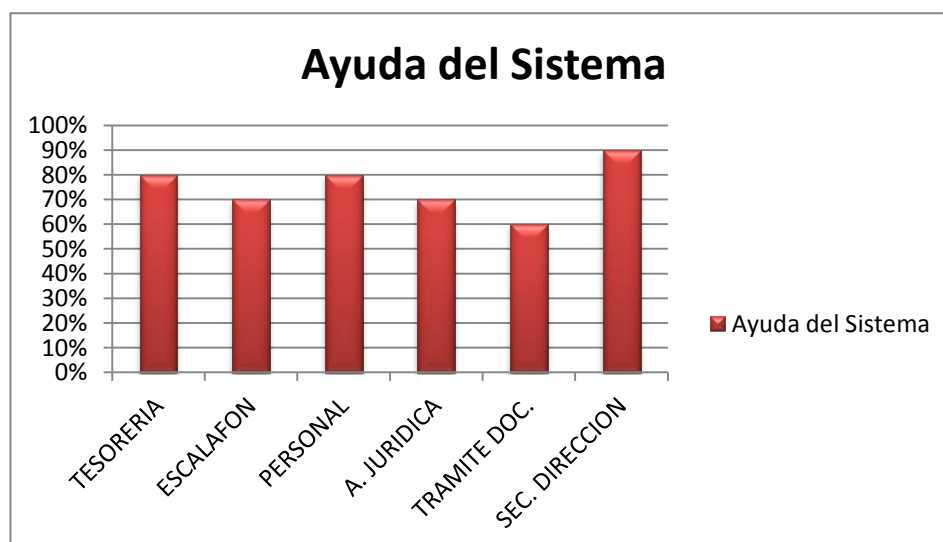
Según el cuadro anterior, el clima laboral que califican de la Sede en promedio es un clima laboral regular, dando a conocer que aún quedan muchas deficiencias por resolver en el tema, de tal forma que ayude a elevar el grado de satisfacción del docente, ya que una buena atención facilita la armonía entre todos, logrando así cumplir eficientemente los objetivos de la sede. Como se muestra, las áreas de Tesorería, Asesoría Jurídica, Trámite Documentario y Secretaría de Dirección afirman que existe un clima laboral regular; sin embargo el área de Personal y Escalafón consideran que el clima laboral es malo, lo que origina un descontento en la institución.

Tabla 20: Función de los Sistemas

X	Ayuda del Sistema
TESORERIA	80%
ESCALAFON	70%
PERSONAL	80%
A. JURIDICA	70%
TRAMITE DOC.	60%
SEC. DIRECCION	90%

Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

Gráfico 20: Función de los Sistemas



Fuente: La Entrevista – Elaboración: El Autor

De alguna manera u otra los sistemas de información que manejan los especialistas de la sede ayudan a facilitar su trabajo; no obstante en ciertas ocasiones existen dificultades e inconvenientes que entorpecen el proceso administrativo y según las respuestas de los especialistas este problema mejoraría aún más con la capacitación del personal idóneo en el manejo de los mismos.

Aporte de su área para la mejora de la calidad educativa

En relación esta interrogante no se puede dar una respuesta en general concreta ya que todas las áreas son diferentes por lo tanto sus necesidades y aportes a la sede son totalmente distintos, lo que no implica que no persigan todas el mismo objetivo que es elevar el grado de satisfacción del docente y por ende contribuir al desarrollo educativo de la jurisdicción pero desde su respectiva área por ejemplo el aporte del área de Tesorería sería: realizar oportunamente los pagos al personal docente y administrativo cumpliendo con el cronograma de pagos, de tal forma que un docente bien remunerado y oportunamente desempeña mejor su labor.

En caso del área de Personal el aporte significativo sería la proyección y entrega a tiempo de las resoluciones por diferentes motivos, de tal forma que el docente quede satisfecho, logrando así cumplir con los objetivos de la sede.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Según Directores de las Instituciones Educativas:

Luego del análisis de las entrevistas realizadas a los directores de las instituciones educativas se concluye de manera objetiva que la descentralización ha contribuido en la mayoría de los casos a que los trámites sean más rápidos y se trate directamente con el usuario; pero aún existen deficiencias que se deben mejorar progresivamente respecto a la solución de expedientes para así generar una satisfacción total por parte del usuario.

Dentro de los ítems que se deben mejorar resaltan de manera muy significativa los horarios de atención al público y los errores materiales en la emisión de resoluciones; dado que las personas encargadas no tienen la suficiente capacitación para desempeñar eficientemente sus funciones y en algunos casos no son responsables y comprometidas en su trabajo.

Otro punto muy relevante y significativo es que aún existe burocracia dentro la UGEL N° 01 El Porvenir, lo que no permite agilizar un mero trámite.

Las alternativas para una mejora en los procesos administrativos de la sede son: que se contrate a personal especializado en el área o en el último de los casos que se capacite al personal existente para que pueda cumplir a cabalidad sus funciones. Dar una mejor atención al usuario a través de una mayor flexibilidad en los horarios y brindar una atención personalizada al docente. Así mismo se debería proveer al personal de todo lo necesario para que pueda cumplir correctamente sus funciones, como: útiles de escritorio, equipos de última tecnología, ambientes cómodos, entre otros.

5.2 Según Especialistas de la UGEL N° 01 El Porvenir:

Después del análisis de las entrevistas a los especialistas de la Sede se concluye imparcialmente que el punto crítico de éxito de la sede es el área de Personal donde se desarrollan varios sub-procesos entre los cuales se encuentra: la contratación de personal docente y administrativo, procesos judiciales y proyección de resoluciones.

Así mismo se afirma que cada una de las áreas manifiesta haber tenido al menos un inconveniente en el desarrollo de los procesos administrativos, tanto por no contar con las herramientas necesarias como infraestructura, personal y materiales y equipo como por tener dificultades con el sistema que manejan, originando un retraso en la información proporcionada al docente.

Finalmente, si bien es cierto el clima laboral es muy importante en cada institución y más aún si se trata de atender al docente en una entidad pública, se finiquita que en la UGEL N° 01 El Porvenir aún existe una gran deficiencia que se debe mejorar en el tema, de tal forma que los docentes como usuarios sean mejor atendidos y así elevar su grado de satisfacción contribuyendo al desarrollo educativo de su jurisdicción

CAPÍTULO VI
PRESENTACIÓN Y DETALLE DE LA
PROPUESTA

6.1. ESTRUCTURA DE PLAN DE MEJORA

En base a lo descrito anteriormente, sobre la evolución de los modelos de gestión, teniendo como referencia el modelo de Calidad Total, se presenta una estructura de un plan de mejora para los procesos administrativos deficientes de la UGEL N° 01 El Porvenir, tanto en su estructura como en su cumplimiento orientado al desarrollo educativo. Lo que implica una nueva percepción de la gestión de los procesos educativos, caracterizada por:

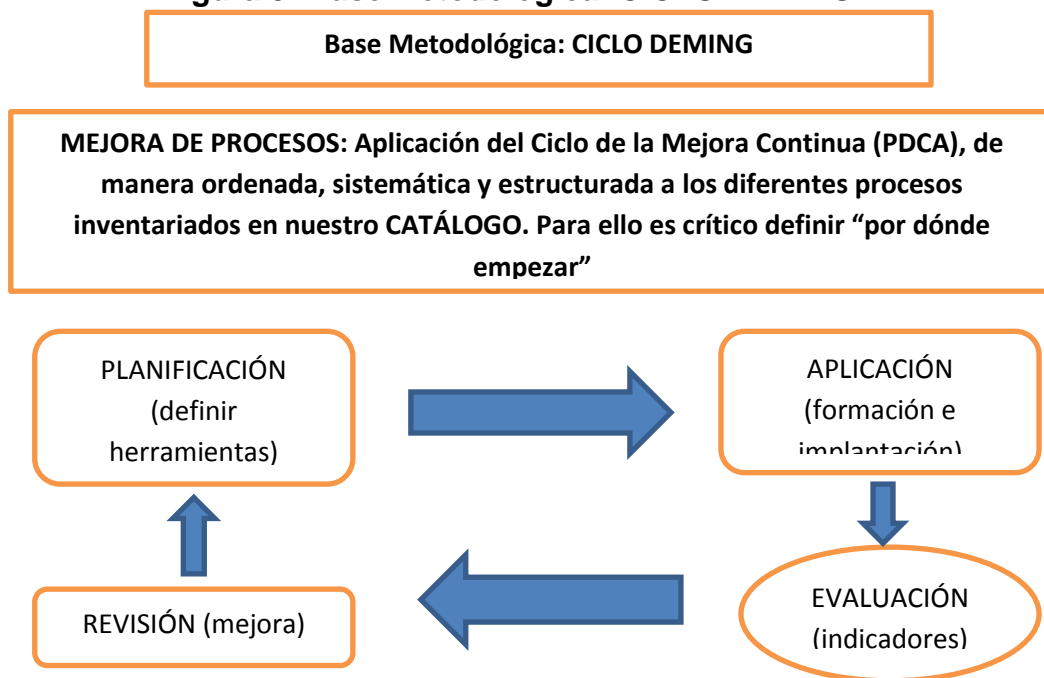
- Orientación de las actividades realizadas por la UGEL a la satisfacción de los implicados en su gestión: alumnos; padres y familiares; profesores, personal de administración y servicios, y directivos de los centros; comunidad y entorno social donde la UGEL presta sus servicios; empresas e instituciones; Titularidad de la institución; etcétera. (A este amplio colectivo es a lo que denominaremos “clientes”, en sentido amplio).
- Organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Es una visión más plana y sencilla de la institución, no tan jerárquica y burocrática como a veces pudiera resultar según los enfoques más clásicos de organización del trabajo.
- Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos. De esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas no se considera suficiente, es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso.

Para introducir todos estos cambios de enfoque en la gestión educativa, es prioritario el COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN de los DIRECTIVOS, sin cuyo liderazgo resulta inadecuada, ineficaz e imposible la implantación con ciertas garantías de los Sistemas de Gestión de Calidad (o por procesos). Esta es una premisa sobre la que es necesario insistir. Si puede formularse una característica como imprescindible, fundamental, para el éxito en la implantación de nuestro modelo de gestión esa es la implicación y compromiso de los líderes de la institución, básicamente en lo referente a:

- Establecer las directrices del proyecto.
- Habilitar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Básicamente la asignación de personas y horas para cubrir las distintas etapas del trabajo a realizar.
- Participar en los procesos de evaluación y mejora del grado de desempeño de los procesos ya implementados.

Finalmente, conviene aclarar la base metodológica sobre la que descansa la implantación de la Gestión por Procesos: (Ver Figura 10)

Figura 9: Base Metodológica: CICLO DEMING



Fuente: Gestión Por Procesos: Herramienta Para La Mejora De Centros Educativos

Para iniciar adecuadamente nuestro trabajo, lo primero será establecer, de manera adecuada, la planificación estratégica de nuestro Proyecto.

6.1.1. Planteamiento Estratégico

Teniendo en cuenta que el compromiso de los directivos es esencial para el éxito del Proyecto, íntimamente relacionado con las responsabilidades de los directivos se encuentra el encuadre estratégico del Modelo de Gestión por Procesos a definir.

El primer paso que proponemos trabajar, antes de iniciar específicamente las etapas para la implantación de la Gestión por Procesos es el de establecer un rumbo al camino de nuestra gestión educativa. Se propone definir tres conceptos como base de nuestro proyecto:

- LA MISIÓN: la razón de ser de nuestra institución. Respondería a las preguntas “¿por qué existe y por qué pretendemos que continúe existiendo nuestro centro en los próximos años?”
- LA VISIÓN: el deseo o imagen proyectada del centro en el medio y largo plazo. Responde a cuestiones como “¿dónde quiero llegar, qué lugar quiero alcanzar en el futuro próximo?”
- LOS VALORES: que incluyen las ideas, principios y áreas de valor en las que el centro fundamentará su gestión para alcanzar esa imagen deseada y proyectada en el tiempo.

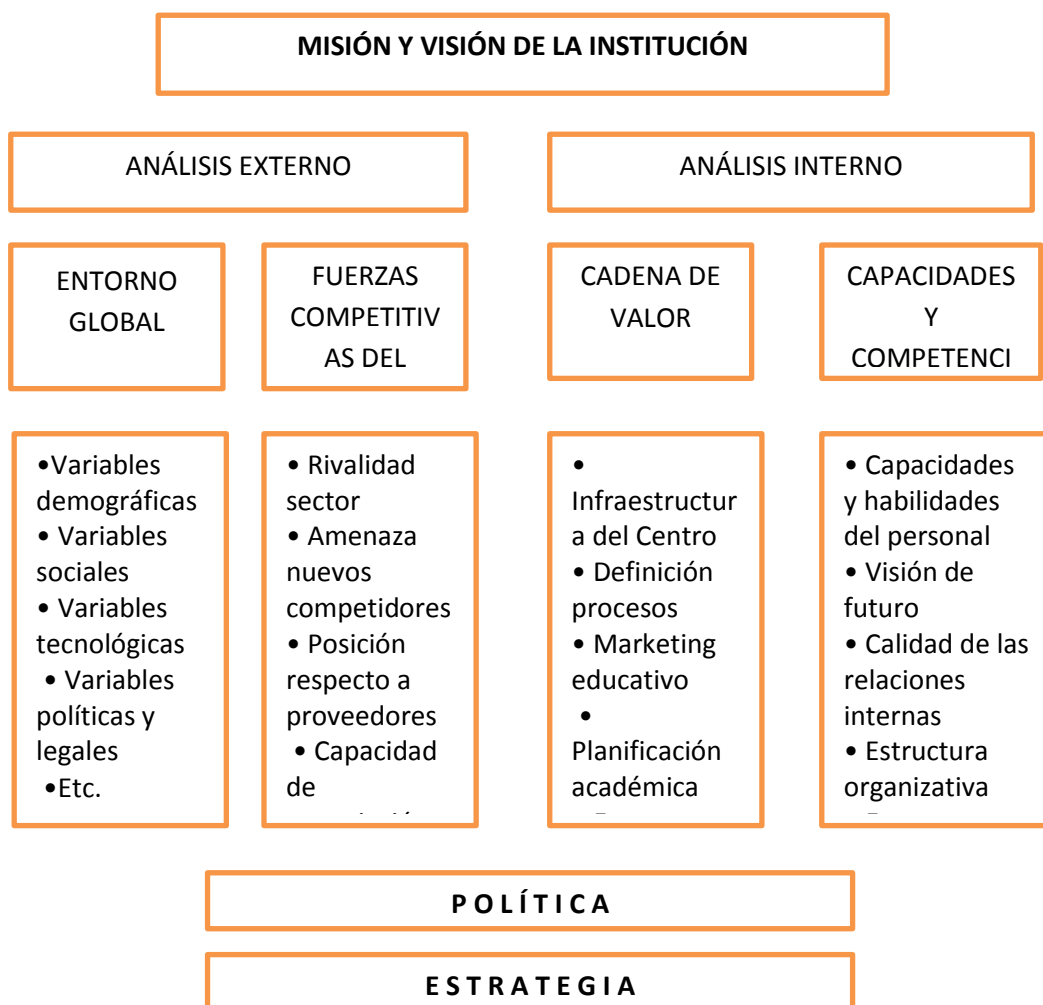
Obviamente, la definición de la Misión, Visión y Valores no es una tarea fácil, ni algo que deba ser abordado de manera apresurada. Entiendo que, para que la tarea sea completa, se deberían tener en cuenta algunas premisas, como por ejemplo:

- Definición basada en información suficiente, exacta y completa.
- Compartir con los miembros del equipo directivo, en primer lugar, y el resto del personal de UGEL a continuación, las premisas fundamentales contenidas en la Misión, Visión y Valores.

- Difundir al exterior (alumnos, familias, colaboradores, etc.) las directrices básicas de nuestra Misión, Visión y Valores; a fin de conseguir una mayor implicación colectiva en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Revisar periódicamente la vigencia de nuestra Misión, Visión y Valores; especialmente a partir del horizonte temporal establecido en la definición de la visión del centro.

A continuación se propone un cuadro de contenidos que podría servir como referencia para la definición de la Misión, Visión y Valores de nuestra institución en estudio:

Figura10: Misión y Visión de la Institución



Fuente: Gestión por Procesos: Herramienta para la Mejora de Centros Educativos

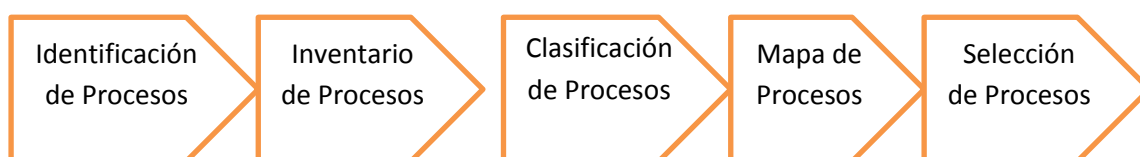
A partir de la definición clara, diáfana y participativa de la Misión, Visión y Valores de nuestra institución, la responsabilidad de los directivos se concentrará en la articulación de planes estratégicos de acción que permitan mejorar aquellos procesos que más nos acerquen hacia esa “imagen deseable y alcanzable de la UGEL en el medio o largo plazo”. Esto lo abordaremos mediante la implantación de una dinámica de **GESTIÓN POR PROCESOS**.

6.1.2. Identificación y Clasificación de Procesos

Una vez establecido el planteamiento estratégico de nuestro proyecto, la dinámica de la Gestión por Procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas que determinarán la implantación de esos planes operativos y concretos que introduzcan sucesivas mejoras en la institución hasta alcanzar la Visión.

Las cinco fases para la implantación de la Gestión por Procesos serían las siguientes:

Figura11: Fases para la implantación de la Gestión por Procesos



Fuente: Gestión Por Procesos: Herramienta Para La Mejora De Centros Educativos

Fase I: Identificación de Procesos

Para identificar los procesos existentes en una Unidad de Gestión Educativa Local primero necesitamos aclarar el concepto PROCESO:

Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman forman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el usuario (destinatario del proceso) Según el tamaño de las actividades, incluiremos prefijos: “subproceso, “micro “proceso, “macro “proceso, etc.

Fase II: Inventario de Procesos

Según la definición anterior, el problema que nos encontraremos al identificar los procesos de una UGEL es su “tamaño” (podría denominarse como proceso la “contratación de los docentes”, o uno más amplio que lo incluya denominado “procesos pedagógicos de las Instituciones Educativas”). Por esto debemos tener claro que el tamaño de los procesos será un concepto que arbitrariamente manejaremos a fin de estructurar el listado de procesos anteriormente elaborado (fase I) en dos únicas categorías: PROCESOS Y SUBPROCESOS. Entiendo que estructurar los procesos en más de dos niveles resulta una complejidad innecesaria, al menos, en un nivel inicial de implantación.

De esta forma, como resultado de esta segunda fase obtendremos un listado estructurado de procesos en el que diferenciaremos un PROCESO principal, y un conjunto de SUBPROCESOS que dependen de él. Por ejemplo:

PROCESO N.1: EMISIÓN DE RESOLUCIONES
Subprocesos: 1.1 Contratación de Personal
1.2 Pagos de Devengados
1.3 Derecho de Sepelio y Luto
1.4 Pagos por Derecho de Tiempo de Servicio
1.5 Licencias
1.6 Derechos adquiridos por el trabajador.

Al listado que recoge el conjunto de procesos y subprocesos identificados por la UGEL N° 01 El Porvenir le denominaremos CATÁLOGO DE PROCESOS.

Fase III: Clasificación de Procesos

Adoptaremos la siguiente clasificación de procesos:

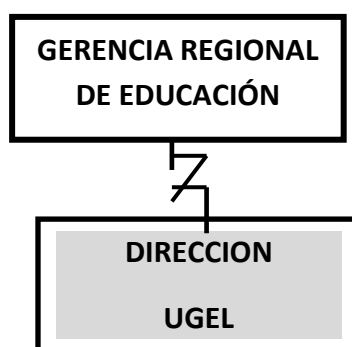
A. Procesos Estratégicos: son procesos cuya finalidad es determinar directrices planes) para el funcionamiento de otros procesos de la institución. Generalmente sus elementos de entrada

son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.

Tenemos:

a.1) Área de Dirección

Figura12: Organigrama Estructural-Dirección



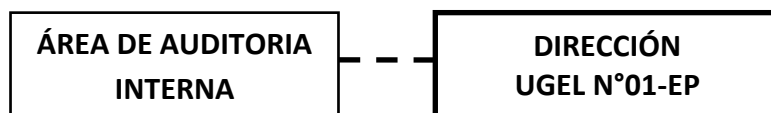
Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL N° 01 El Porvenir

Actividades del Cargo

- a) Dirigir y monitorear la gestión administrativa, institucional y pedagógica de la UGEL.
- b) Aprobar la creación de redes educativas en su jurisdicción.
- c) Aprobar y monitorear la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo educativo local.
- d) Coordinar y proponer proyectos educativos de impacto local a la Gerencia Regional de Educación y/o Gobierno Regional, así como gestionar su financiamiento.
- e) Emitir Resoluciones Directorales en materia administrativa, de gestión institucional y gestión pedagógica.
- f) Suscribir convenios, contratos y adendas relacionadas con el fortalecimiento de la gestión administrativa, institucional y pedagógica.

a.2) Área de Auditoría Interna

Figura13: Organigrama Estructural- Auditoría Interna



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL N° 01 El Porvenir

Actividades del Cargo

- a) Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la UGEL N° 01 El Porvenir, evaluando y verificando la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado y sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de control.
- b) Ejecutar acciones de control a los actos y operaciones de la UGEL N° 01 El Porvenir, que disponga la Contraloría General, así como, las que sean requeridas por el titular de la entidad. Cuando estas últimas tengan carácter de no programadas, su realización será comunicada a la Contraloría General por el Jefe de la OCI.
- c) Efectuar el control preventivo sin carácter vinculante, al órgano de más alto nivel de la entidad con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejujuamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía el control posterior.
- d) Apoyar a las Comisiones que designe la contraloría General para ejecución de las acciones de control en el ámbito de la entidad. Así mismo el jefe del OCI y el personal del mismo, colaborarán por disposición de la Contraloría General, en otras acciones de control externo por razones operativas o de especialidad.
- e) Verificar el cumplimiento de los dispositivos legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las Áreas y personal de la entidad.

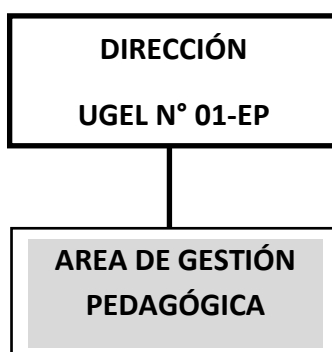
B) Procesos Claves (también llamados “de negocio”): son procesos cuya finalidad es proporcionar servicios a los usuarios externos de la UGEL. Son aquellos procesos mediante los cuales, los docentes, padres, alumnos, etc. configuran su percepción sobre nuestra UGEL. Son los procesos mediante los cuales la institución se relaciona con el exterior.

En este sentido, es importante destacar que “clave” no significa “importante” ni “crítico”. Esto lo veremos en la Fase V siguiente.

Tenemos:

b.1) Área de Gestión Pedagógica

Figura14: Organigrama Estructural- Gestión Pedagógica



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL 01 El Porvenir

Actividades del Cargo

- a) Aplicar estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos que brindan las instituciones y programas educativos de su ámbito.
- b) Supervisar, monitorear, asesorar y evaluar la gestión pedagógica en las Instituciones y Programas Educativos de la jurisdicción, para la mejora de los aprendizajes, fortaleciendo su autonomía institucional.

- c) Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las Instituciones de cooperación técnica nacional e internacional
- d) Realizar acciones de actualización y capacitación continua del personal directivo, docente y administrativo de las Instituciones y Programas Educativos.
- e) Organizar y desarrollar programas en apoyo de la educación, la ciencia y la tecnología, la cultura, la recreación y el deporte, propiciando la participación de la comunidad.
- f) Elaborar proyectos educativos para captar recursos de la cooperación técnica y financiera de la comunidad local, regional, nacional e internacional.

b.2) Área de Gestión Institucional

Figura15: Organigrama Estructural- Gestión Institucional



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL N° 01 El Porvenir

Actividades del Cargo

- a) Elaborar el Plan Estratégico de la Unidad de Gestión Educativa Local y otros instrumentos de gestión institucional que orienten el

desarrollo integral de la educación aumentando su calidad y equidad.

- b) Elaborar estudios técnicos para autorizar la creación, modificación, traslado, clausura, receso y apertura de las instituciones y programas educativos públicos y privados en base a la normatividad vigente.
- c) Coordinar la implementación de necesidades de infraestructura y equipamiento, así como monitorear su construcción y mantenimiento.
- d) Elaborar y evaluar el presupuesto asignado a la UGEL N° 01, y realizar sus modificaciones, sobre la base de objetivos y metas regionales y locales, con participación de las instituciones y programas educativos.
- e) Identificar la necesidad real de plazas docentes y administrativas en función a la demanda de la población escolar y sustentarla ante las instancias correspondientes para su atención.
- f) Racionalizar en forma efectiva los recursos materiales, físicos, financieros y de personal, utilizados en la prestación de los servicios educativos a fin de lograr mayor equidad en su distribución.
- g) Elaborar las estadísticas educativas y construir los indicadores que definan la calidad y pertinencia del servicio, utilizando los modernos sistemas de información.

C) Procesos Soporte (también llamados “de gestión”): son los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que la institución necesita para desarrollar su actividad educativa con las diferentes instituciones educativas de su jurisdicción. Básicamente, se identifican cuatro grandes grupos de recursos: personas, instalaciones, financiación y documentación.

Tenemos:

C.1) Área de Administración

Figura16: Organigrama Estructural- Administración



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL N° 01 El Porvenir

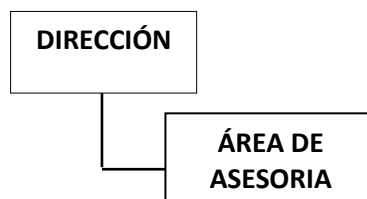
Actividades del Cargo

- a) Proporcionar oportunamente los recursos económicos, bienes y servicios que demande la prestación del servicio de las Instituciones Educativas del ámbito.
- b) Participar en las modificaciones presupuestales necesarias, en coordinación con el Área de Gestión Institucional, a fin de lograr un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.
- c) Elaborar el calendario de pagos de la UGEL N° 01 El Porvenir, y tramitar los requerimientos a las instancias correspondientes en los demás casos, para garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos presupuestales.
- d) Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal del ejercicio fiscal, en los niveles administrativos y plazos correspondientes.
- e) Mantener actualizados la base de datos del registro escalafonario, realizar el levantamiento o formulación del Inventario de bienes patrimoniales y de Inmuebles, también el acervo documental de la sede institucional y de las instituciones y programas educativos a su cargo.
- f) Emitir y aprobar resoluciones sobre acciones del sistema de personal.

- g) Elaborar y desarrollar el Plan de capacitación y actualización del personal docente y administrativo, coordinando su ejecución.

C.2) Asesoría Jurídica

Figura17: Organigrama Estructural- Asesoría Jurídica



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UGEL N° 01 El Porvenir

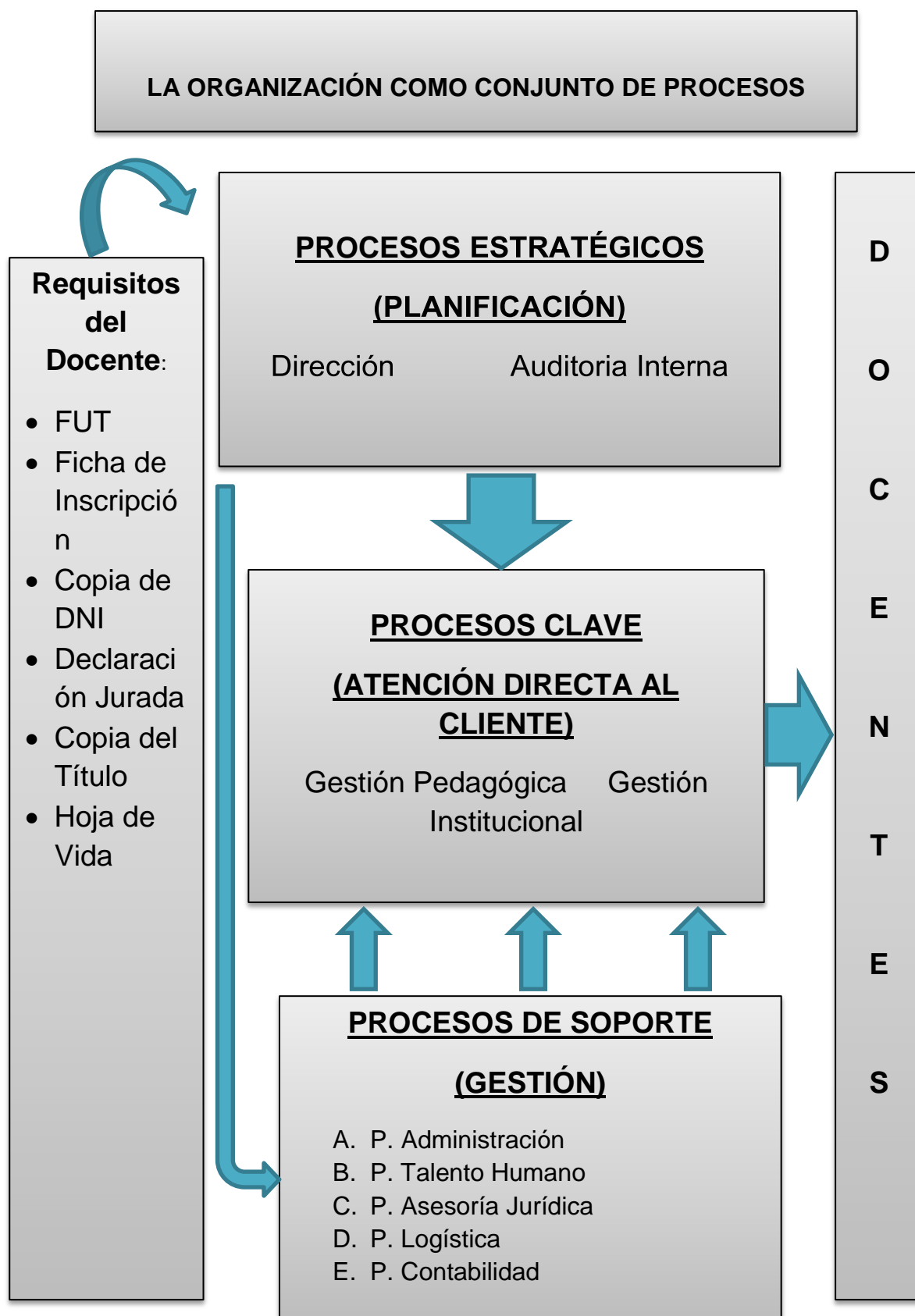
Actividades del Cargo

- Asesorar para el estricto cumplimiento de la normatividad administrativa y educativa a nivel de UGEL y las Instituciones Educativas de su jurisdicción de la UGEL N° 01 El Porvenir
- Difundir y comunicar las disposiciones legales vigentes, relacionadas con la Educación y con el ámbito laboral de la actividad Pública
- Mantener actualizado al Director y los Jefes de Área, relacionados con la legislación vigente

Fase IV: Mapa De Procesos

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos. Entiendo que el Mapa de Procesos es la imagen mediante la cual la UGEL expresa su estructura de gestión, por lo que debe ser un ejercicio en el que –a mi juicio- deberá primar la claridad y la expresión de una firme identidad, frente a la ortodoxia sobre ciertas normas de representación gráfica. En este sentido, es mi intención el promover la creatividad y el ingenio de los directivos para que cada Unidad Ejecutora “busque” el Mapa de Procesos que más se ajuste a su personalidad. (Ver Figura19)

Figura18: La Organización como Conjunto de Procesos



Fuente: Creación Propia

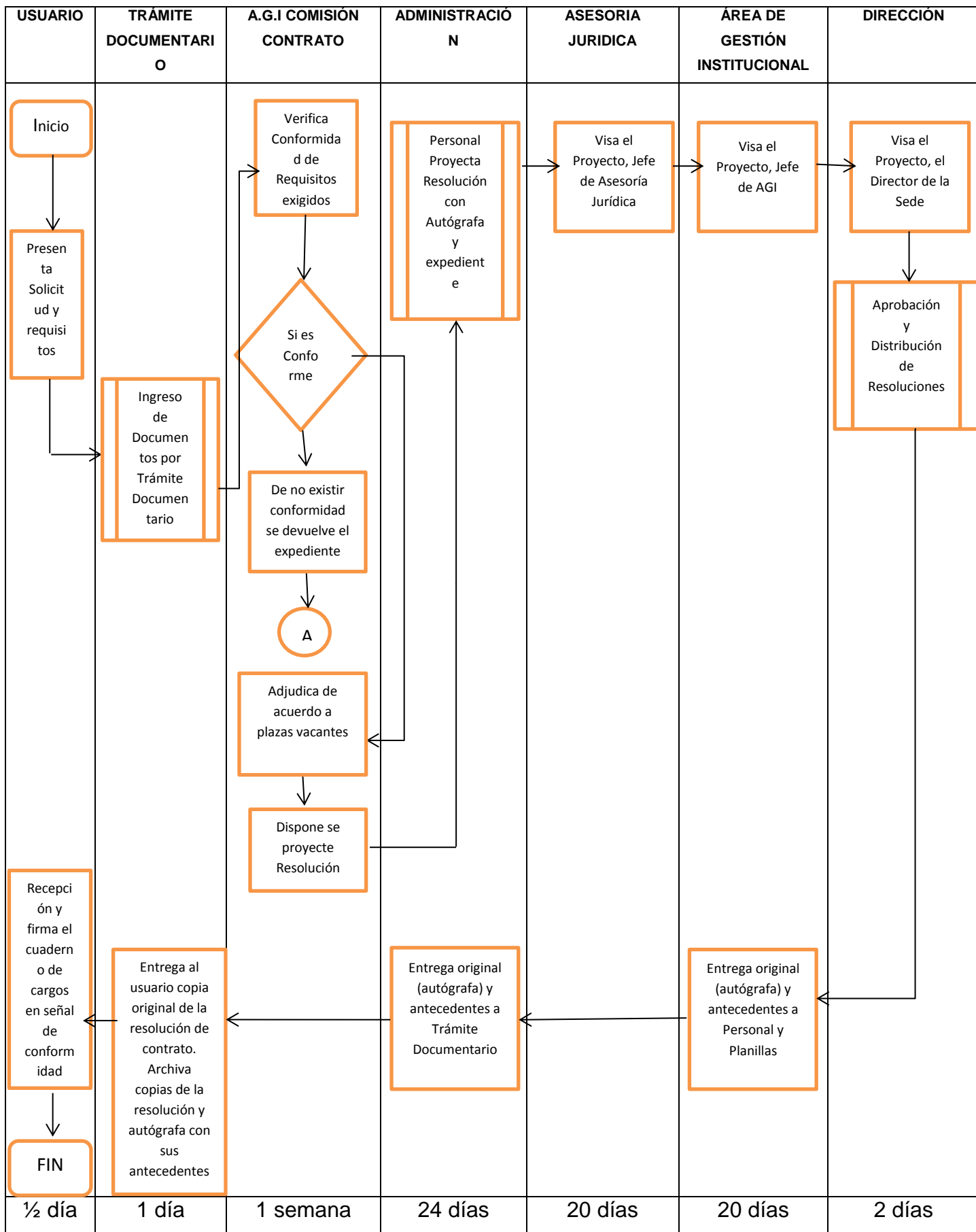
Fase V: Selección de Procesos

Obviamente todos los procesos identificados no pueden ser abordados al mismo tiempo, es importante, y necesario, priorizar y concentrar los esfuerzos por la mejora. Para ello la Selección de Procesos pretende identificar, entre todos los procesos relacionados, cuáles son aquellos especialmente críticos para que la institución alcance sus objetivos.

Pueden ser procesos críticos (los denominaremos FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (F.C.E.), aquellos que:

- a) Tienen una significativa correlación con alguno de los objetivos o directrices definidas en la Visión de la institución.
- b) Se encuentran en una situación desordenada o desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación.
 - Los resultados de su evaluación se encuentran por debajo de los límites de control previamente definidos por la institución.
 - Conviene aclarar que, obviamente, la consideración de un proceso como FACTOR CRÍTICO obedece a un factor temporal, puesto que su clasificación como tal irá siempre supeditada a los objetivos estratégicos de la institución, y las directrices marcadas por su Visión.
 - Identificados los Factores críticos de éxito, los directivos de la UGEL deberán organizar PLANES DE MEJORA sobre éstos, en los que se implique el mayor número de personas de la institución. Desde nuestro punto de vista, sólo a partir de este modelo de análisis, será sistemáticamente sólida la implantación sucesiva de planes de mejora.

Figura 19: Flujo-grama de Contratación de Personal Docente



6.1.3. Herramientas para la Planificación de los Procesos

Ya se ha definido las sucesivas etapas que habría que completar para desarrollar la estructura de procesos de la institución, a partir de ahora, se centrará en la aportación en la exposición de las herramientas de gestión a emplear con aquellos procesos que han sido “seleccionados” como F.C.E.’S de nuestro centro.

Como enfoque general, y para simplificar el desarrollo teórico, se proponen dos tipos diferentes de herramientas, según sea el nivel de agregación de actividades:

- Para los PROCESOS que han sido identificados elaboraremos una FICHA DEL PROCESO, donde planificaremos los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo.
- Para los SUBPROCESOS identificados en cada PROCESO elaboraremos un MANUAL DE PROCEDIMIENTO, donde detallaremos de manera exhaustiva la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de esta actividad.

Por lo tanto, la herramienta que emplearemos para la planificación de los procesos será la FICHA DEL PROCESO, donde se deberán definir, como mínimo, tres conceptos fundamentales:

La Finalidad del Proceso: consiste en concretar y definir cuál es la intención del proceso, teniendo en cuenta, al menos, tres cuestiones fundamentales:

- ¿A quién está dirigido el proceso? (definir sus CLIENTES o destinatarios)
- ¿Qué NECESIDADES fundamentales pretende satisfacer?
- Teniendo en cuenta los clientes o usuarios a los que se dirige el proceso, las necesidades que se pretenden satisfacer y la disponibilidad de RECURSOS existentes en la institución, ¿qué OBJETIVOS o directrices pretende alcanzar este proceso?

El Diagrama de Flujo del Proceso: en el que se represente, no sólo la interrelación que pudiera existir entre los diferentes subprocesos del proceso, sino que sería conveniente descender hasta la identificación de las actividades englobadas dentro de cada proceso.

Los Indicadores para la Evaluación del Proceso: sin lugar a dudas lo más complejo. Encontrar adecuados indicadores no es una tarea fácil, pero es imprescindible disponer de éstos para poder evaluar el nivel de desempeño de los procesos identificados en nuestra UGEL.

En la Ficha de Procesos deberemos incluir, para su definición, los siguientes conceptos:

- Nombre del indicador (p.ej. tasa de aprobados)
- Método de medida (p.ej. recuento del porcentaje de procesos aprobados sobre el total de procesos registrados en la entidad)
- Responsable de la medida (p.ej. especialista de cada área)
- Frecuencia de la medida (p.ej. trimestralmente) o Valores de referencia (p.ej. valor mínimo 60 %, y valor deseable 90 %).

Además de los conceptos citados, también se podría incluir en la Ficha del Proceso otra información adicional que sirve para una mayor comprensión global de éste, como pudiera ser:

- EI ÁMBITO DE APLICACIÓN o ALCANCE del proceso
- Las ENTRADAS Y SALIDAS del proceso
- Los RESPONSABLES implicados en el proceso
- Los CRITERIOS a tener en cuenta durante la ejecución del proceso

Un posible modelo para elaborar Fichas de Procesos podría responder a la siguiente estructura:

Así tenemos:

Gráfico 21: Ficha Proceso UGEL N° 01 El Porvenir

Fuente: Creación Propia

6.1.4. Herramientas para la Sistematización de los Procesos

El objetivo que se persigue con la sistematización de un proceso es muy distinto al trabajado anteriormente en la planificación. Si bien antes se pretendía tener una visión global del proceso, enfatizando el análisis en la adecuada definición de atinados indicadores que permitan evaluar eficazmente el proceso, ahora se persigue conocer el DETALLE. Pretendemos desmenuzar todos los entresijos que pudiera haber en la ejecución de las diferentes actividades que lo componen, a fin de establecer unas líneas metodológicas que permitan garantizar su repetición uniforme. Para ello emplearemos como herramienta los MANUALES DE PROCEDIMIENTO.

Un manual de procedimiento adecuadamente elaborado debería permitir que una persona, con el grado de capacitación necesario (formación y/o experiencia), pudiera repetir una actividad sin necesidad de supervisión y sin que se produzca una merma en la calidad de su ejecución. Para lograrlo, entendemos que, al menos, debería contener los siguientes conceptos:

- Descripción de la ACTIVIDAD, definición lo más exacta posible de los diferentes pasos o secuencias que habría que tener en cuenta para poder realizar la actividad correctamente. Para esto deberían definirse los parámetros o requisitos de control a tener en cuenta en la adecuada ejecución de la actividad. Por ejemplo, “cumplir la proyección de Resoluciones de contrato, antes del cierre de planillas de cada mes”.
- Descripción de los RESPONSABLES que deben intervenir en cada una de las secuencias identificadas, especificándose claramente si deben ejecutar, revisar o aprobar la actividad correspondiente.
- Definición de las EVIDENCIAS que deben generarse tras la realización de la actividad, especificando –cuando corresponda-

los modelos o formatos de registro a utilizar por los diferentes responsables, ya sean evidencias en soporte papel o, preferiblemente, en soporte informático.

En este sentido, suele ser bastante apropiado acompañar, en el anexo del manual, un ejemplar del/os modelo/s de referencia.

Dicho de otra forma, un manual de procedimiento de un subproceso es como el Manual de Montaje e Instrucciones de un “Mecano”, por lo que se deberían tener en cuenta las máximas recomendaciones a favor de su concreción: no ser excesivamente largo, ser exhaustivo pero conciso, redactado con un lenguaje claro y directo, con un formato ameno para su seguimiento y lectura, etcétera.

En nuestra opinión existen dos posibles modos de plasmar los manuales de procedimiento, y esto debe quedar a elección del mayor interés de sus usuarios:

- Procedimientos Formato Clásico (“tipo Cervantes”), son una sucesión de hojas redactadas en prosa, que explican las diferentes actividades de las que consta el subproceso en forma de párrafos debidamente estructurados.
- Procedimientos Formato Tabla (“tipo Newton”), son una tabla conceptual en la que intentamos ganar visualmente, aportando una visión lo más aproximada posible de las actividades que componen el subproceso. Podría seguir el siguiente esquema:

Gráfico 22: Formato Tabla (“tipo Newton”)

<i>Definición de la actividad</i>	<i>Requisitos a tener en cuenta</i>	<i>Temporalización o Frecuencia</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Evidencias y documentación de referencia</i>

Fuente: Gestión Por Procesos: Herramienta para la Mejora de Centros Educativos

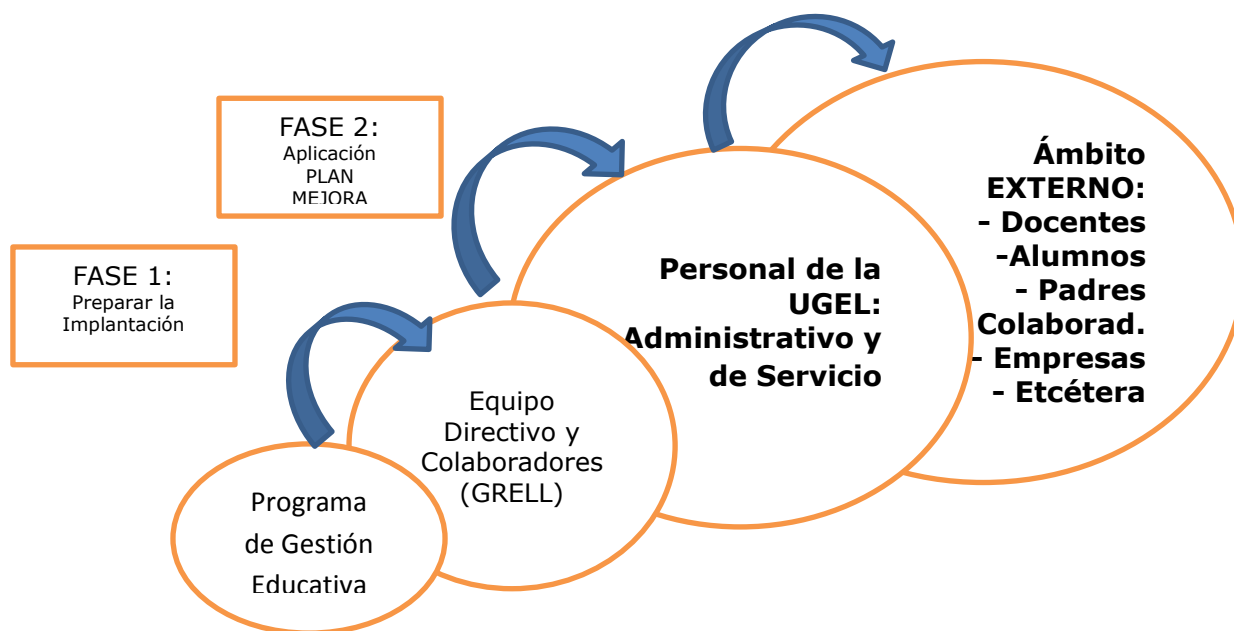
6.1.5. Implantación de los Procesos

Una vez planificados y definidos los procesos deberá iniciarse la parte más compleja del proyecto: su **IMPLANTACIÓN**; su puesta en práctica por parte de las diferentes personas y colectivos del área administrativo, docente y no docente.

Implantar de manera adecuada el Sistema y organización por procesos desarrollado no es tarea sencilla, y en ella influyen innumerables factores que deberemos tener en cuenta:

- Es prioritario el compromiso ejemplificado por parte de la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 El Porvenir. Si ésta no es la primera en iniciar la implantación de los diferentes procesos, las probabilidades de éxito pueden disminuir de manera alarmante.
- Se aconseja una implantación con mucho **ORDEN**, esto es, que se vaya implicando a los diferentes estamentos de la institución con mucha seguridad y a su debido tiempo. En este sentido, el modelo de implantación a partir de pequeños núcleos estratégicos, es muy recomendable, como muestra la figura:

Figura 20: El proceso de implantación deberá desarrollarse de manera muy ORDENADA y ESTRUCTURADA



Fuente: Gestión Por Procesos: Herramienta Para La Mejora De Centros Educativos

- Es muy importante un completo proceso de información al personal del centro acerca de los objetivos perseguidos con el proyecto, los recursos disponibles, y los logros que se vayan alcanzando.
- Es recomendable dividir el personal de la institución en pequeños grupos de trabajo (que pudieran coincidir, según los casos, con grupos de mejora) en los que se organice de manera adecuada el trabajo a realizar. Para la organización del trabajo, y el seguimiento de los procesos de implantación, especialmente cuando éste es complejo y prolongado en el tiempo, es muy útil el empleo de FICHAS DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN, que podrían responder al siguiente esquema:

Gráfico 23: Fichas de Seguimiento de la Implantación

ÁREA DE MEJORA: (descripción del proceso)			PLAN DE MEJORA					
OBJETIVOS:			Período					
MEDIDAS	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABILIDAD					
SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN			Ev. 1	Ev. 2	Ev. 3	Ev. 4	Ev. 5	Ev. 6

Fuente: Gestión por Procesos: Herramienta para la Mejora de Centros Educativos

Por último resultaría necesaria la designación de un coordinador, por parte de la Dirección, que haga un seguimiento efectivo al nivel de implantación de los diferentes procesos.

6.1.6. Medición y Mejora de los Procesos

En el punto anterior, al mencionar las Fichas de Procesos se introdujo el concepto INDICADOR como la herramienta a partir de la cual realizaremos el seguimiento del grado de desempeño de un proceso. Sobre los indicadores se ha teorizado mucho, yo sólo pretendo transmitir la implantación de estos indicadores de gestión a los procesos educativos.

En primer lugar, me permito recordar algunas características que debe tener un buen indicador:

- Debe ser cuantificable en alguna forma de expresión numérica (bien número absoluto o un porcentaje)
- Se deben poder identificar fácilmente
- Sólo se debe medir aquello que es importante
- Se deben comprender muy claramente
- Un mal indicador es mejor que ninguno
- Lo que importa es el “paquete” de indicadores: Sistema de medida
- Un dato aislado no es significativo, lo interesante es el análisis de las TENDENCIAS
- No deben ser demasiados (“si tiene demasiados, es como si no tuviera ninguno”).

Respecto a la definición del conjunto de indicadores, sería conveniente tener en cuenta algunas sugerencias:

- Buscar sólo indicadores representativos y fáciles de medir
- Orientarlos a medir la satisfacción del cliente externo
- Consultar/tener en cuenta al “cliente interno”
- Medir los tiempos de los ciclos y procesos
- Comparar el desempeño frente al nivel esperado por la organización, y frente a los resultados del sector, competencia, etc. (benchmarking)
- Establecer su definición coparticipando con los responsables de los procesos, departamentos, áreas, etc.

Y, por último, a nivel teórico se deberían evitar los siguientes errores al definir el Sistema de medida:

- Medir demasiadas cosas, o cosas (aspectos, ítems) equivocadas
- Dedicar demasiado tiempo a la medición (equilibrar los costes de medida)
- Pasar más tiempo midiendo que analizando lo medido.

Si analizamos como ejemplo el proceso: CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE, podríamos encontrar los siguientes tipos de indicadores:

- INDICADOR (SUBJETIVO) DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO: Sería una medida de la percepción del usuario sobre el servicio administrativo que está recibiendo. Por ejemplo: “índice de satisfacción de los docentes con la actividad administrativa en la UGEL N° 01 El Porvenir”. Este tipo de indicadores generalmente son calculados mediante una ENTREVISTA estructurada de preguntas tabuladas adecuadamente.

- INDICADOR (OBJETIVO) DE RENDIMIENTO O RESULTADO del proceso administrativo: Sería la medida de aquellos resultados objetivamente evaluables que han sido alcanzados por el proceso. Por ejemplo: “índice o tasa de contratos al final de cada mes”. Estos indicadores generalmente se obtienen mediante recuentos u otro tipo de cálculos numéricos con base objetiva.

- INDICADOR (OBJETIVO) DE CONTROL DEL PROCESO: son los indicadores que controlan el desarrollo de la secuencia de actividades que componen el proceso, y para su control se establecen medidas que indican:
 - CANTIDAD, por ejemplo “número de horas de recuperación promedio que recibe un docente”
 - CUMPLIMIENTO o CONFORMIDAD, por ejemplo “número de resoluciones proyectadas en un determinado plazo”
 - CAPACIDAD, por ejemplo “tasa de docentes atendidos por el personal de la UGEL durante el horario extra institucional”

Teniendo en cuenta los tres tipos de indicadores mencionados, se entiende que, para la completa medición de un proceso se debe definir un “Paquete de Indicadores” lo suficientemente completo y ágil de forma que tengamos información significativa y relevante sobre el grado de evolución (o mejora) del proceso. En cualquier caso, deberán obtenerse datos de tipo objetivo y de tipo subjetivo.

Para la gestión integrada del conjunto de indicadores emplearemos un cuadro que denominamos PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (también llamado Cuadro de Mando, Parrilla de Datos, etc.). El Plan de Seguimiento y Medición nos permitirá disponer de los resultados de los indicadores de manera agrupada, y así facilitará el proceso de toma de decisiones para la mejora.

A continuación se propone un modelo de Plan de Seguimiento y Medición, en el que se registran tanto los datos reales del curso, como los promedios históricos de los cursos anteriores:

Gráfico 24: Plan de Seguimiento y Medición

Logotipo del centro		PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN CURSO										Página de
Código Procesos	Indicador	Nivel Estándar	Nivel Objetivo (*)	Resultados datos Históricos / Real								Observaciones (RACP)
				1 Trimestre		2º Trimestre		3 Trimestre		Anual		
				H	R	H	R	H	R	H	R	
	i1											
	i2											
	i3											
	i4											
	i5											
	i6											
	i7											
	i8											
	i9											
	i10											
	i11											
	i12											
	i13											
	i14											
	i15											
	i16											

Fuente: Gestión Por Procesos: Herramienta para la Mejora de Centros Educativos

A partir del análisis de la información registrada en el Plan de Seguimiento y Medición, los directivos del centro deberán evaluar el nivel de desempeño de los procesos, teniendo en cuenta que su valoración será positiva cuando:

- Los resultados cumplan los objetivos programados por la Unidad de Gestión Educativa Local.
- Los resultados tengan tendencias en los últimos 3 ó 5 años significativamente positivas.
- Los resultados sean iguales o mejores que los de los competidores de nuestro sector.

Para aquellos procesos que no tengan valoración positiva, la Dirección de la UGEL N° 01 El Porvenir deberá plantear las mejoras operativas y estratégicas que considere oportunas.

Finalmente el Proceso Administrativo es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

También se ha de tener en cuenta que para lograr el Proceso Administrativo se lo ha de hacer a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, es decir

son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tengan dentro de la estructura de la organización.

Por lo tanto es muy importante tener en cuenta el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman el proceso integral.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES

- 1) Dentro de los procesos administrativos más comunes identificados en la UGEL N° 01 El Porvenir, se observa que existen algunas funciones asignadas a cada una de las áreas de la sede que no tienen autonomía, lo que imposibilita una rápida fluidez en el proceso administrativo.
- 2) La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente.
- 3) Existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente.
- 4) Hay un déficit de recursos materiales en la UGEL que impide que las áreas cumplan a cabalidad sus funciones. Ello se revela en los avances parciales de sus planes de trabajo y el incumplimiento de actividades programadas. Así mismo el número de personal de la UGEL no alcanza para atender la magnitud de las necesidades de las instituciones educativas, particularmente en lo que se refiere a la asesoría y la supervisión pedagógica.
- 5) Un enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo. Finalmente se concluye que el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

8.1 RECOMENDACIONES

- 1)** Disminuir la burocracia dentro de la sede, a través de la aplicación de una estructura flexible que se oriente hacia la satisfacción del docente.
- 2)** Contratar a personal especializado en el área o en todo caso que se capacite al personal existente para que pueda cumplir eficiente y eficazmente sus funciones.
- 3)** Proveer al personal de todo lo necesario para que pueda cumplir correctamente sus funciones, como: útiles de escritorio, equipos de última tecnología, ambientes cómodos, entre otros.
- 4)** Implantar un enfoque de Gestión de Calidad, que conlleve hacia una mejora continua reordenando la estructura burocrática de los organismos intermedios.
- 5)** Monitorear y dar seguimiento al correcto desempeño del nuevo enfoque, para así saber si la aplicación de este mismo da resultados constantes, de lo contrario realizar una retroalimentación, que ayude a superar las nuevas dificultades enfocado hacia el objetivo principal que es elevar el grado de satisfacción del docente.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2007) *Descentralización y gestión educativa*.
- Álvarez, I. & Iturbe, E. (2005) Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión. México: Ed. Taller Abierto.
- Boiser, S. (1991) «La descentralización, un tema difuso y confuso». En Dieter Nohlen (ed.). *Descentralización política y consolidación democrática*. Madrid: Nueva Sociedad, pp. 21-40.
- Borrego, N., Rodríguez, H., Walle, R. & Ponce, J. (2008) Educación Superior Virtual en América Latina: Perspectiva Tecnológica-Empresarial. *Formación Universitaria*, 1(5), 3-14.
- Carrillo, S. (2007) *Hacia la construcción concertada de políticas educativas*. Proeduca-GTZ y los Proyectos Educativos Regionales (PER). Lima: Proeduca-GTZ.
- Chase, A. & Aquilano, N.J. (1995) Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones. Editorial Irwin, Sexta Edición, México.
- Contawin. (2013) (Versión 13.10.0) [Software de computación]. Madrid, España: IslaSoft.
- Díaz, H., y Valdivia, N. (2007) *Descentralización educativa y niveles*.
- Gestión Educativa. (1994) Modelo de gestión GESEDUCA. Santiago de Chile: UNESCO.
- Iguíñiz, M. (2005) «La descentralización y la transformación en educación». Boletín *Tareainforma*, número 39. Lima: Tarea. (2008) *Descentralización del sistema educativo*. Lima: Tarea *intermedios. Algunos temas pendientes sobre el rol de la UGEL*. Lima: Foro Educativo. Lima: UNMSM. (2009) *Política Educativa: de la intención a la acción*. Lima: GRAPH.
- Manrique, A. (2011) Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y la Libertad. Proyecto USAID/ PERU/SUMA. Lima, Perú.

- Ministerio de Educación del Perú (Minedu). (2003) *Ley General de Educación N° 28044*. Lima. (2004) *Manual del Consejo Educativo*. Unidad de Descentralización de Centros Educativos - UDECE. Segunda edición. Lima. (2005) *Plan Nacional de Educación para todos 2005- 2015*. Perú. Lima.
- Muñoz, J.L., Rodríguez-Gómez, D. & Barrera-Corominas, A. (2013) Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno. *Perspectiva educacional*, 52(1), 97-123.
- Programa Educación Básica para Todos Instituto Peruano de Evaluación, acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA).
- Proyecto Educativo Nacional al 2021 La educación que queremos para el Perú. Noviembre de 2006.
- Proyecto Educativo Regional De La Libertad 2010 – 2021. (PER) Trujillo, abril 2010.
- Tesis de Gestión por Procesos: Herramienta Para La Mejora De Centros Educativos. Manuel Portero Ortiz.
- Tesis De Sistema De Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. Rafaela Silva y Elena Cruz (2013).
- Villela, A. (2011) Gestión en Educación Superior: Funciones, capacidades y necesidades directivas. *Revista Akademeia* 2(1).

ANEXOS

Anexo N° 01

Plano N° 01: Región La Libertad



Fuente: SIGOD

Anexo N° 02

Plano N° 02: Provincia de Trujillo



Fuente: SIGOD

Anexo N° 03

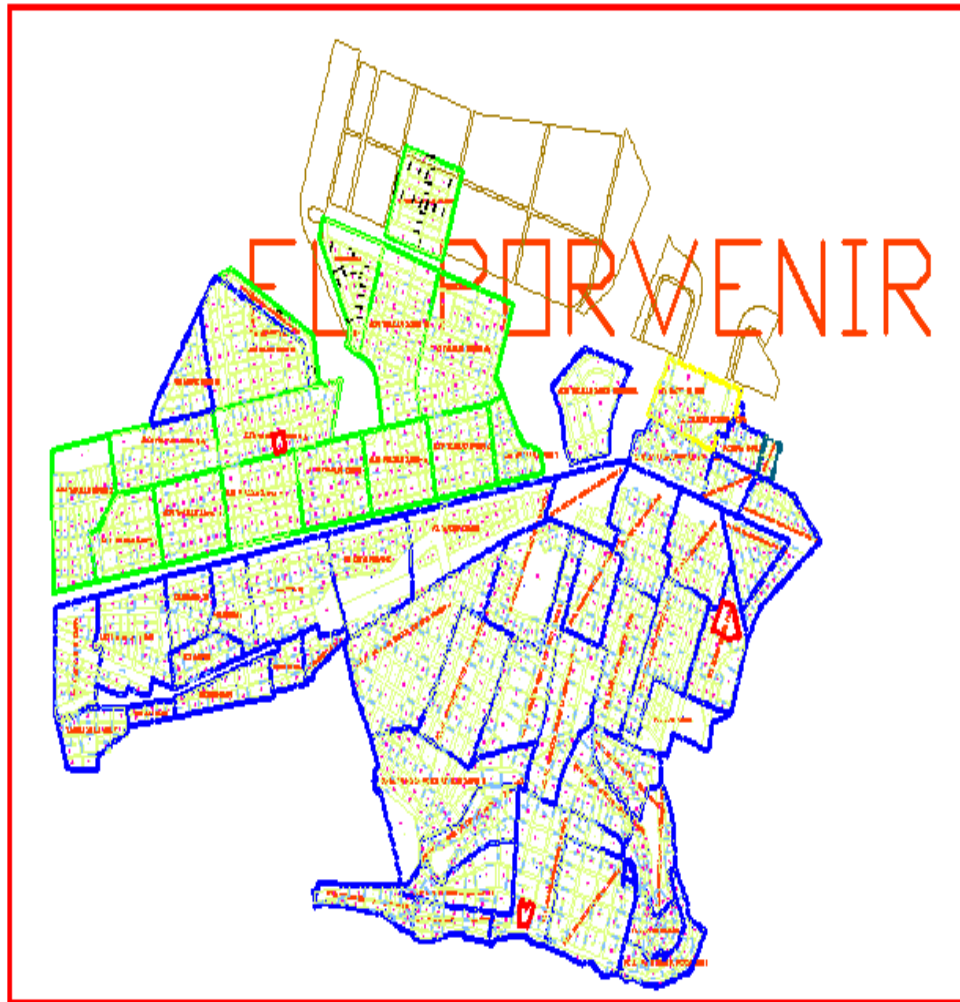
Plano N° 03: Distrito de El Porvenir



Fuente: Banco de Información Distrital - Mapa Referencial, INEI

Anexo N° 04

Plano N° 04: División Política del distrito El Porvenir



Fuente: Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras MDP

Anexo N° 05

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

1. ¿Cree que la desconcentración administrativa ha contribuido positivamente en la atención a los docentes?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Ha tenido algún problema e inconveniente en algún trámite administrativo que ha realizado? Detalle cual fue.

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Alguna vez sintió, que en unos de los procesos administrativos que inició se estancó por la burocracia que existe? Detalle cual fue

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Cree usted que las personas que manejan los procesos son las más idóneas para el puesto? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuándo se vence el plazo establecido para finalizar un proceso administrativo por parte de los especialistas de las áreas recibe la explicación necesaria del porque se incumplió con dichos plazos?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Cree usted que los ambientes en donde recibe la atención es la más adecuada?

.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿Qué alternativas propone a usted para la agilización de un proceso administrativo específico de tal forma que contribuya con el desarrollo educativo?

.....
.....
.....
.....
.....

8. ¿De qué manera ha influido en su institución educativa la creación de la UGEL 01 El Porvenir?

.....
.....
.....
.....
.....

NOMBRE DEL DIRECTOR:.....

NOMBRE DE LA INSTITUCION:.....

Anexo N° 06

ENTREVISTA A LOS ESPECIALISTAS QUE MANEJAN LOS SISTEMAS

1. ¿Cree usted que la creación de la UGEL ha contribuido a la desconcentración administrativa?

SI

NO

Porque.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuál de los procesos administrativos cree usted sea el más engorroso? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

3. Ha tenido muchas dificultades en el cumplimiento de algún proceso administrativo a su cargo ¿Cuál fue y por qué?

.....
.....
.....
.....

4. Si pudiera cambiar parte de algún proceso administrativo a su cargo para poder agilizarlo sin perjudicar al proceso. ¿Cuál sería y por qué?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cree usted que cuenta con todas las herramientas necesarias (personal, equipos, material e infraestructura) para poder cumplir eficientemente con su trabajo?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Cómo calificaría el clima laboral de su área de trabajo?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Cree usted que los sistemas que maneja ayuda o dificulta el cumplimiento de sus funciones?

.....
.....
.....
.....
.....

8. ¿Cuál cree usted que sea el aporte de su área para la mejora de la calidad educativa?

.....
.....
.....
.....
.....

NOMBRE DEL ESPECIALISTA:.....

CARGO QUE OCUPA EN LA INSTITUCION:.....