



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Instituto de Gobierno y de Gestión Pública

Modernización y Calidad Del Servicio en la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019

Modernization and Service Quality at Ugel N ° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019

Recibido: 13 de octubre. de 2020

Aprobado: 31 de marzo de 2021

RESUMEN:

AUTOR 1:

Mg. Ferrer Robinson Maizondo Saldaña

Doctor en educación, Universidad Nacional Federico Villarreal: Lima Perú. Especialista del Ministerio de Educación, Perú.

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-8880-4294>

Correo:

huachosperu@gmail.com

AUTOR 2:

Dr. Iván Hidalgo Romero

Docente e investigador del Instituto de Gobierno y Gestión Pública. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-6502-3738>

Correo:

van.hidalgo.igp@gmail.com

La modernización en la gestión pública, conocida también como reforma administrativa, es un proceso constante de la reforma del Estado. Se propone alcanzar una administración pública de calidad, transparente, productiva, teniendo como norte resultados que modifiquen favorablemente el nivel de vida de los pobladores. En este marco, el presente estudio tiene el interés de conocer el vínculo del proceso de modernización y la calidad del servicio en los módulos de atención en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 01, San Juan de Miraflores, Lima Metropolitana. Investigación cuantitativa; tipo básica con diseño no experimental longitudinal. La población motivo de estudio estuvo constituida por 550 usuarios; muestra de 217; y, una prueba óptima de 151 usuarios. Se utilizó como técnica la encuesta y, herramienta de investigación el cuestionario con escala de Likert de cinco niveles. Cada uno de los resultados presentados demuestran que el proceso de modernización tiene el propósito de ir mejorando la gestión de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), brindando calidad en el servicio de atención a docentes, directivos de instituciones educativas y usuarios en general.

Palabras clave: Modernización, calidad del servicio, políticas y normas, gestión por resultados, procesos administrativos, gestión por procesos.

ABSTRACT:

Modernization in public management, also known as administrative reform, is a constant process of state reform. It aims to achieve a quality, transparent, productive public administration, having as north results that favorably change the standard of living of the inhabitants. In this context, this study has the interest of knowing the link of the modernization process and the quality of service in the care modules in the Local Educational Management Unit (UGEL) 01, San Juan de Miraflores, Lima Metropolitana. Quantitative research; basic type with longitudinal non-experimental design. The study population consisted of 550 users; sample of 217; and, an optimal test of 151 users. The survey was used as a technique and, research tool, the five-level Likert-scale questionnaire. Each of the results presented shows that the modernization process aims to improve the management of the Local Educational Management Units (UGEL), providing quality in the service of care to teachers, managers of educational institutions and users in general.

Keywords: Modernization, quality of service, policies and standards, results management, administrative processes, process management

1.- INTRODUCCIÓN

Para encaminarnos en la modernidad, la competitividad y superar las brechas de desigualdad y exclusión, requerimos de una gestión eficaz, motivo por el que necesitamos instituciones públicas que no continúen con el modelo burocrático tradicional, escasez de recursos y déficit y deficiente funcionamiento. Los ciudadanos constantemente reclaman que la atención en las instituciones públicas mejore, sea de calidad. Son exigentes al solicitar sus derechos y en demandar servicios de mayor calidad, buen trato y rapidez en la atención de su solicitud. Es un nuevo tipo de usuario que no permite someterse a los procedimientos y servicios en la forma que las instituciones lo determinan. Reorientar la gestión pública y edificar una sociedad inclusiva con un Estado democrático, descentralizado y orientado a brindar servicios eficientes y eficaces a los ciudadanos es la intención de la modernización del Estado.

Orientar la gestión de la UGEL con procesos claramente identificados, comprende la simplificación de sus procedimientos y renovación de su infraestructura tecnológica, el rediseño de su organización, la planificación, toma de decisiones basado en información válida y confiable para atender las necesidades de los usuarios, contar con portal institucional y de transparencia que faciliten y oriente al ciudadano y atienda de manera eficiente las necesidades, pedidos, quejas, reclamos y denuncias de los usuarios. Las Unidades de Gestión Educativa Local del país, es percibida actualmente como instituciones poco transparentes, desordenadas; los trámites son cada vez más complejos y con servidores insensibles a las necesidades de los ciudadanos. La gran expectativa que los ciudadanos tienen de la mejora de las instituciones públicas a partir de la modernización que el Ministerio de Educación viene desarrollando últimamente y, de manera especial, los docentes usuarios de la UGEL, es preocupación que nos conlleva a investigar.

El propósito es describir y conocer como una estructura burocrática transita hacia el proceso de modernización que el Ministerio de Educación viene desarrollando, considerando la gran expectativa que los ciudadanos tienen de la mejora de las instituciones públicas a partir del proceso de modernización del Estado. Como respuesta tentativa a la interrogante de investigación, la hipótesis, indica que la calidad del servicio muestra mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención en la UGEL 01 de Lima Metropolitana. La idea que tiene vigencia la estructura burocrática tradicional en nuestro país, específicamente en el sector educación, también es sostenida por Álvarez (2010), en un estudio que explica la política descentraliza en el sector educación, como uno de los componentes de la reforma del Estado, al manifestar que uno de los puntos de vista administrativo con mayor influencia que se implementa desde el órgano rector hacia los otras instancias de gestión corresponde al modelo burocrático, patrón que no tiene la capacidad suficiente para atender los múltiples y variados requerimientos de los pobladores y del sistema educativo, de manera específica de las instituciones educativas.

La preocupación por mejorar la eficiencia de la UGEL requiere pensar en mejorar el desempeño de la burocracia, además de aspectos políticos y económicos, considerando que existe la necesidad de su reordenamiento institucional. Al respecto (Trelles, 2009) sostiene que a la interrogante de cómo convertir en eficiente el sistema público, de inmediato pensamos en la carga burocrática y los burócratas, considerando que el trabajo de todos ellos es transversal a todas las actividades del sector estatal, situación que conlleva a pensar e implementar innovaciones en el sector público. Razón que nos permite averiguar ¿Cuál es la relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2017?.

2. MARCO TEORICO

El término “Modernización”, según lo establecido por la Real Academia Española, significa “dar forma o aspecto moderno a las cosas antiguas”, entendiendo por “antiguo”, a lo que existe desde hace mucho tiempo”. Modernización, como explica Sojo (2000), supone una opinión contraria en relación al pasado, considerando que se moderniza lo pretérito. Hace referencia a restauración, mejoramiento o supresión de acciones consideradas anticuadas. Es la creación de nuevas prácticas acorde con el tiempo de cambios en que vivimos. Como sostiene Saboya (2006), una determinada época puede ser llamada moderna si lo relacionamos a etapas anteriores, de igual forma una etapa podría ser considerada como antigua en relación con etapas posteriores. La modernización, para Olavarría, Navarrete y, Figueroa (2011), es un “rejuvenecimiento físico, organizativo o tecnológico”, que implica rediseñar las instituciones públicas, a fin de que puedan brindar diferentes o mejores condiciones y sean flexibles en la forma de atención de los servicios destinados a los ciudadanos; modificación en la vinculación de los organismos públicos con sus usuarios; y, cambios en los sistemas de recursos humanos, específicamente en la convocatoria, selección y promoción de las personas. Rodríguez-Arana (2002:728), en un estudio sobre las comunidades autónomas en España, emplea modernización como sinónimo de reforma, y comprende planes, programas, medidas y actuaciones concretas que tienen como fin último mejorar diferentes aspectos de la administración para “asegurar un mejor funcionamiento de las mismas en el cumplimiento de los fines que tienen encomendados”.

La modernización en la gestión pública, conocida también como reforma administrativa, es un proceso constante de la reforma del Estado. Se propone alcanzar una administración pública de calidad, transparente, productiva, teniendo como norte resultados que modifiquen favorablemente el nivel de vida de los pobladores. Modernización del Estado, según Figueroa (2000) es mejorar los procesos administrativos al interior de todo el aparato del Estado. La modernización del Estado, juntamente con la descentralización, es política nacional que se propone “el desarrollo integral del país y la mejora de los servicios a la población, acercando el Estado a la ciudadanía” (Molina, 2010:12). El propósito de la modernización del Estado (Lugo, 2000:42) son los cambios en los procesos administrativos de las instituciones públicas, agilizar el trabajo e incrementar el nivel de cuidado y consideración a los pedidos de los ciudadanos, considerando que es una secuencia de actividades técnicas y políticas, vinculadas a procesos, cambios actitudinales y fortalecimiento de capacidades de los servicios públicos, vinculaciones y organizaciones horizontales de la administración, con el propósito de responder a las funciones y responsabilidades a los diversos y variadas funciones de los niveles de gobierno y sus organismos y dar al Estado un rol protagónico y rector. En enero del 2002 se promulgó la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, marco normativo que responde a la administración en el sector público. De acuerdo a la Ley precedente, el proceso de modernización del Estado se propone incrementar los niveles de atención a los usuarios, esperando lograr más y mejor servicio a los ciudadanos, mejorando la utilización de los diversos recursos, a fin de permitir un Estado al servicio del ciudadano, participación ciudadana efectiva, descentralización, gestión transparente, servidores públicos capacitados y reconocidos laboral y económicamente.

El término “servicio” tiene como origen el idioma latín, *servitium* que conlleva a entender como acto y valor de servir. Encontramos en la obra lexicográfica española varias definiciones sobre servicio, siendo las más cercanas a nuestro interés cuando es definida como un mérito que se logra al brindar servicios al Estado o determinada entidad o persona; también es comprendida como una función ejercida por organizaciones públicas encargadas de brindar determinado servicio. El servicio público es una actividad o tarea administrativa constante asumida por una entidad pública, que en algunos casos puede ser prestado por particulares, y es definida (Reyna y Ventura,

2008) como la agrupación de tareas y procedimientos admitidas por las entidades públicas o particulares a fin de brindar buenos servicios que lleguen a satisfacer las expectativas aguardadas. El servicio público se debe al usuario. Es de interés general. Asumida por una entidad pública que puede ser el Estado, gobiernos regionales, gobiernos locales o entes descentralizados y empresas públicas.

Conforme a lo establecido en la obra lexicográfica española, la palabra gestión comprende dos ideas: acto y producto de administrar; y, acto y producto de gestionar. Etimológicamente, el término gestión tiene origen en el idioma latín con las expresiones *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus*, que conllevan al significado hacer, llevar a cabo. Gestión significa acción, actividad, ejecución, realizar algo. Es un término que siempre vinculado a administración. Es generar actuaciones que conllevan a alcanzar determinados objetivos (Ramírez, 2009). La gestión es concebida como parte del quehacer humano, acción que consiste en planificar como administrar; por lo tanto, existen variadas formas de concebir la gestión (Casassus, 2004) dependiendo de la atención que se presente al objeto o proceso atendido. Un enfoque de la gestión está relacionado con los recursos; otra, desde la mirada de sus procesos. En el sector educación, la gestión tiene como marco general la ley N° 28044, Ley General de Educación, publicado en julio de 2003, La ley establece que el sistema administrativo de la educación peruana tiene carácter descentralizado, simplificado, participativo y flexible. Descentralizado porque llega a implementarse en todas las regiones del país por intermedio de las instancias de gestión; simplificado, tomando como eje la sencillez y transparencia de procesos y procedimientos; participativa, faculta la actuación democrática de los ciudadanos; flexible; permite la adaptación del sistema educativo a la heterogeneidad del país y los requerimientos de los educandos; además, tiene un carácter unitario.

El aspecto normativo, componente de la gestión educativa, de acuerdo con Guadalupe, León, Rodríguez y Vargas (2017), hay “un claro desfase”; las leyes y decretos más importantes del sector datan de 2003 y 2005 (Ley General de Educación) situación que requiere actualizar y/o modificar el marco normativo para asegurar que los servicios educativos lleguen a la institución educativa de manera oportuna y completa, además de coordinar las intervenciones y prioridades educativas (Guadalupe, 2017). El sistema educativo en el país tiene una organización que se le conoce como etapas (básica y superior), modalidades, niveles, ciclos, programas y formas.

La Ley N° 28044, Ley General de Educación, norma que orienta el sistema educativo, establece que las instancias de gestión educativas descentralizadas, son a) la Institución Educativa, b) la Unidad de Gestión Educativa Descentralizada (UGEL), c) la Dirección Regional de Educación (DRE) y d) El Ministerio de Educación (MINEDU). Considerada como la primera y principal instancia es la escuela. Luego tenemos a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) que tiene el encargo de proponer asistencia técnica, supervisar, monitorear y evaluar la gestión de la escuela. La Dirección Regional de Educación (DRE) supervisa la forma como se implementa las diversas políticas del sector en su ámbito; y, el Ministerio de Educación, actúa como ente rector del sector. La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) funciona en el país desde el 2003 y, a pesar de tener claramente señaladas sus funciones y responsabilidades es la instancia más cuestionada, observada y supervisada administrativamente de todo el sector educativo porque durante el año escolar no cumple con acompañar y brindar asistencia técnica a la mayoría de las instituciones educativas. La UGEL tiene como ámbito de atención, en la mayoría de los casos, una provincia, a pesar de que en dicho espacio geográfico hay diversas cuencas y dispersión de instituciones educativas. Depende de la Dirección Regional de Educación y, es una instancia de ejecución del Gobierno Regional. Asume la responsabilidad de desarrollar asistencia técnica, establecer un conjunto de estrategias, monitorear y evaluar la administración de escuelas; sin embargo,

La UGEL, como instancia de gestión, está supeditada a la Dirección Regional de Educación y, es una instancia de ejecución del Gobierno Regional, tiene como funciones

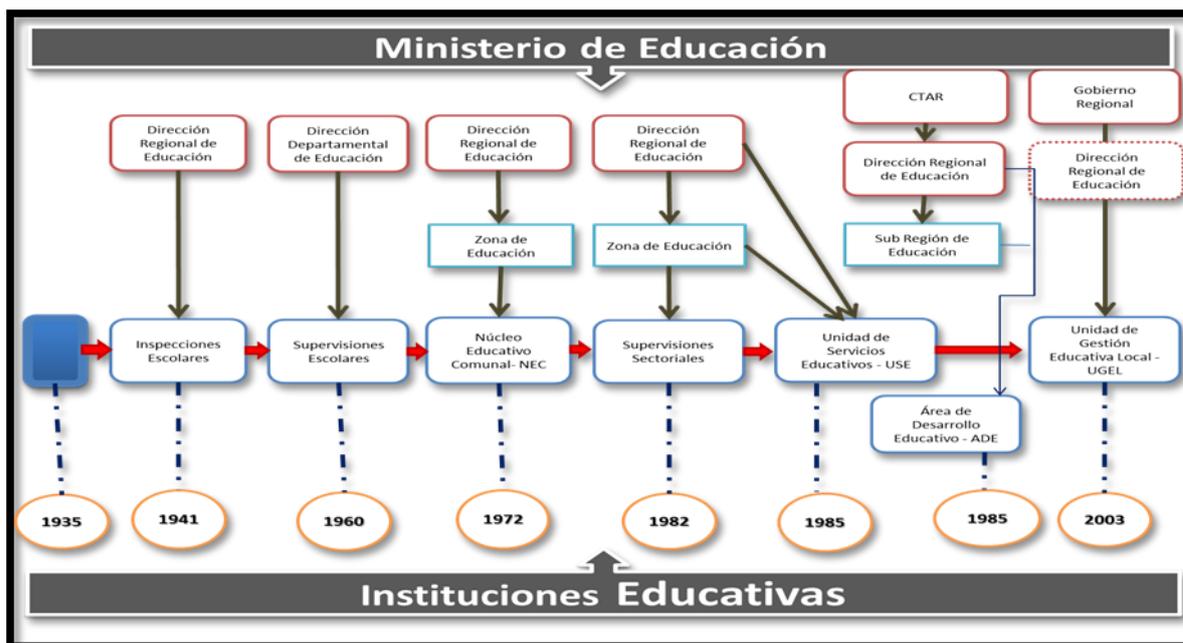
básicas los aspectos pedagógicos e institucionales. Tiene como ámbito territorial a la provincia; sin embargo, hay provincias que tienen más de una UGEL; la provincia de Satipo cuenta con cuatro UGEL. Actualmente en el país tenemos 224 UGEL; las últimas en crearse son: UGEL San Ignacio de Loyola-Ichuña, ubicada en la región Moquegua; UGEL Puerto Bermúdez, región Pasco; UGEL IB Río Santiago, y UGEL IB Condorcanqui, región Amazonas.

En el Sector Educación contamos con 224 UGEL, las de reciente creación son las UGEL Ichuña (Moquegua), UGEL Puerto Bermúdez (Pasco), UGEL IB Río Santiago y UGEL IB Cenepa, en la región Amazonas. Del total de UGEL, 201 son unidades ejecutoras y 23 son consideradas unidades operativas. Se le denomina ejecutoras a la instancia (DRE o UGEL) que tenga la autorización del ente rector, orientada a la gestión del presupuesto; las operativas no cuentan con manejo presupuestal, dependen de una UGEL o DRE Ejecutora; sin embargo, ambas cumplen las funciones generales establecidas en normatividad vigente. De las 23 UGEL operativas, 51.9% se ubican en zonas urbanas, dependientes presupuestalmente en algunos casos de la DRE, no de una UGEL Ejecutora como debería corresponder; mientras que el 48% de las UGEL tienen como sede zonas rurales. Las UGEL Operativa tienen presencia en las siguientes regiones: Amazonas (6); San Martín (4); Piura (4); Madre de Dios (3); Tacna (3); Ica (1); y, Junín (1); y, Madre de Dios (3). Las 224 UGEL distribuidas en 26 regiones del país, gestionan entre 80 a 3200 instituciones o programas educativos, públicos y privados, y tienen una planilla de 15 a 120 servidores públicos.

La partida de nacimiento de las UGEL en el Perú corresponde al 17 de julio del 2003, al aprobarse la Ley N° 28044, Ley General de Educación, que demarca la administración del sistema como descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Un año antes, esta instancia se denominaba Unidad de Gestión Educativa (UGE) y actuaba como órgano desconcentrado de la DRE. La UGE sustituyó a un modelo de administración llamado Unidad de Servicio Educativo (USE) que funcionaba en las provincias del país, que a su vez reemplazó a las 33 zonas educativas y 524 supervisiones de educación. En Lima Metropolitana y el Callao, funcionaron 7 Unidades de Servicios Educativos. Las USE, que fueron creadas en 1985 dependían orgánicamente de las Direcciones Departamentales de Educación. Anterior a este modelo son las Supervisiones, encargados de asesorar y orientar los centros y programas educativos. Teníamos funcionarios provinciales o sectoriales y locales.

A partir de 1972 funcionaron los Núcleos Educativos Comunales (NEC) que tienen como eje una escuela denominada Centro-Base, lugar donde funciona la Dirección. Se establecieron en todas las regiones y circunscripciones del país. El primer año se crearon 137, llegando hasta 819 NEC en 1974. Como vemos, la organización de las UGEL es producto de una serie variada y múltiple de experimentos y modelos que se ha desarrollado en los últimos 40 años; sin contar las actividades que visitadores e inspectores realizaban en las décadas pasadas. (Ver figura 1)

Figura 1: Evolución de las instancias intermedias, caso UGEL



Fuente: Diseño propio.

A partir de 01 de abril de 2015, en Lima Metropolitana, la DRELM, en cumplimiento a la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU, depende del Ministerio de Educación, como órgano desconcentrado. El modelo organizacional de la UGEL 01, al igual que las otras seis UGEL de Lima Metropolitana, difieren de las 217 UGEL restantes del país, que en su mayoría mantienen la estructura aprobada en los primeros años del 2002. La actual organización de la UGEL 01 considera como órganos de línea solo aspectos pedagógicos, organizados en las siguientes áreas: a) Gestión de la educación básica regular y especial, b) Gestión de la educación básica alternativa y técnico-productiva, y c) Área de supervisión y gestión del servicio educativo.

En Lima, por su densidad población y ámbito territorial, la UGEL 01, concentra la mayor población educativa y, también a nivel nacional, en el 2018, tiene matriculados 367, 580 estudiantes, 20, 598 docentes, distribuidos en 1,324 locales escolares en los diversos niveles y modalidades educativas; situación que difiere con otras UGEL del país, como Purús, región Ucayali, que cuenta con una matrícula 1,498 estudiantes y 97 instituciones educativas (tabla 1); sin embargo, la estructura orgánica es similar en la mayoría de UGEL. En la UGEL 01, de los 106 trabajadores, solo 24 se desenvuelven como especialistas pedagógicos y 82 a labores administrativas y de gestión institucional. El ámbito de atención de la UGEL 01, comprende los siguientes distritos: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín, Pachacamac, Pucusana, San Bartolo, Punta Negra, Punta Hermosa y Santa María del Mar. También atiende, por encargo, instituciones educativas del Centro Poblado Papa León del distrito de Chilca, Cañete. El distrito con mayor cobertura (pública y privada) es Villa María del Triunfo y Villa El Salvador; y, los distritos de menor cobertura son Chilca y Santa María del Mar. En matrícula se incluyen datos de los programas no escolarizados de inicial (PRONOEI) y especial (PRITE).

Sin embargo, del conjunto de procesos identificados, en la UGEL 01 se llegó a priorizar los más importantes o sensibles, dos procesos: gestionar el currículo y atender al ciudadano. El primer proceso comprende el diseño del currículo, establecido por el ente rector, la conducción del currículo y el control y revisión de la implementación del currículo. El segundo proceso, atención al ciudadano, tiene como subprocesos la implementación de los módulos de atención y la evaluación de la atención. Para

entender el sistema organizacional y el desarrollo de actividades de la UGEL 01, como parte del sistema educativo, se ha diseñado una propuesta de alineamiento de los procesos del sector (MINEDU, GRLM, UGEL 01, IIEE):

Así mismo, un módulo es una estructura que forma parte de un sistema y está conectado con el resto de los componentes. Funcionan como oficinas donde se brinda servicios a usuarios tanto internos como externos. El módulo de atención es la unión de varios elementos que se vinculan entre sí y cada uno cumple con la tarea de brindar atención personal y presencial a los usuarios, orientándolos, asesorando y brindando información a los ciudadanos; también, facilita el contacto telefónico del usuario con las unidades de la entidad. En un módulo de atención todo ciudadano tiene derecho a ser tratado con cordialidad, amabilidad, igualdad y respeto; conocer el estado de los procedimientos en los que es parte; la reserva de la identidad en caso de solicitarla; la confidencialidad de la información proporcionada y, la gratuidad del servicio. También hay deberes que el ciudadano debe cumplir: abstenerse de formular pedidos ilegales, presentar una conducta adecuada y de respeto al personal, presentar solicitudes con la documentación que sustente el pedido.

3.- METODOLOGÍA

Investigación de tipo básica porque busca conocer y entender mejor las condiciones de una institución y, no tiene una “aplicación inmediata para solucionar los problemas”; por su profundidad es correlacional, considerando que toma atención en analizar a través de datos numéricos el nivel de relación entre dos variables (Valderrama y Jaimes, 2019). El enfoque es cuantitativo considerando que busca la mayor objetividad posible, siguió un patrón definido con anticipación y se generaliza los resultados. Diseño no experimental. El diseño se realizó sin actuar u operar adrede las variables señaladas Se observó fenómenos de la manera como se presentaron en su contexto de manera natural y a continuación analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista; 2006).

La población motivo de estudio estuvo constituida por 550 usuarios, con una muestra óptima de 151 usuarios, de los cuales 120 fueron docentes, 25 especialistas de la UGEL y 06 padres de familia. Se utilizó como técnica la encuesta y, el cuestionario con escala de Likert de cinco niveles. Como prueba estadística se aplicó el coeficiente que es una medida de correlación, conocido por el nombre de correlación de Spearman que posibilidad analizar el vínculo de dos temas: a) proceso de modernización; y, b) calidad del servicio.

4.- ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIONES

Resultado 1. Modernización y calidad del servicio

En la tabla 1 al igual que la figura 2 se muestran que el promedio aglutinado de las opciones de reacción de los 151 usuarios indagados de la UGEL N°01, de los cuales 87 encuestados representa el 58.4 % consideran que el proceso de modernización y la efectividad del servicio es moderado y 11 encuestado que representa el 0.7% expresa que se encuentra en un nivel bajo, indicándonos que las variables mencionadas están en la condición de moderado.

Tabla 1. Distribución por nivel de variables

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	1	.7
	Moderada	87	58.4
	Alta	61	40.9
Total		151	100.0

Fuente: Elaboración propia

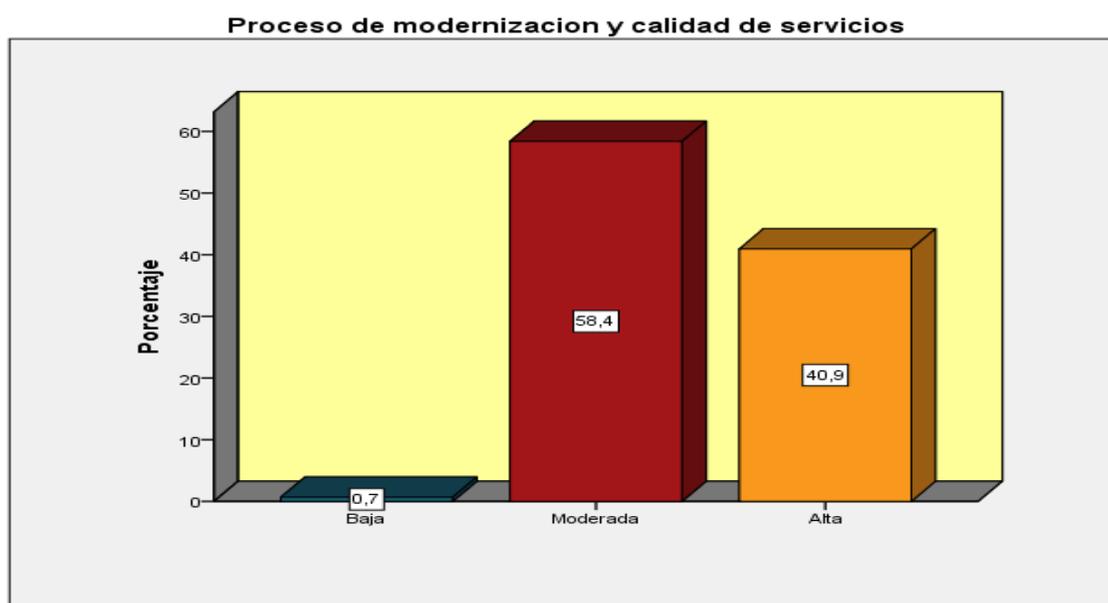


Figura 2. Representación de la distribución de variables

Enfocarse en el usuario es la idea básica de la calidad del servicio, prestando atención efectiva a sus requerimiento, expectativas o necesidades. El beneficio de lo que entendemos como calidad del servicio se da cuando los usuarios comparan lo conseguido con lo recibido o creen que reciben. La modernización de las instituciones pública como la UGEL es una aspiración, un propósito, responde a la modernización del Estado que tiene el interés del desarrollo integral del país.

El término modernización está relacionado a eficacia, accesibilidad, transparencia, reforma administrativa. La modernización en la gestión pública es entendida como la mejora de prácticas consideradas “antiguas”; tiene que ver con el rediseño de las organizaciones al modificar el vínculo y tipo de atención a los ciudadanos. El resultado coincide con lo investigado por Auad (2017), modernización y gestión pública quien concluye que a) La modernización del Estado se encuentra vinculado a la administración pública y se encuentra condicionado a factores externos como la demanda de remuneraciones a los servidores públicos; b) El elemento básico para el diseño de un Estado moderno, es la innovación de la gestión, especialmente la innovación participativa.

Resultado 2: Políticas y normas

La tabla 2 y figura 3 constituyen el conjunto organizado de opciones de reacción de los 151 usuarios de la UGEL 01 a los que se realizó una encuesta, de los cuales 81 encuestados que representa el 53.6 % consideran que la gestión por resultados se

encuentra en el nivel moderado y 01 encuestado que simboliza el 0.7% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que las políticas y normas está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

La normatividad en el sector educación es parte del andamiaje jurídico y social del país y, ordena y orienta los servicios educativos, reconociendo la diversidad del territorio y atendiendo las brechas educativas.

Tabla 2. Distribución por niveles de la dimensión política y normas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	1	.7
	Moderada	81	53.6
	Alta	69	45.7
	Total	151	100.0

Fuente: Elaboración propia

Es el amparo legal para implementar una política educativa. Las normas y políticas educativas son emanadas por el Ministerio de Educación, en su condición de ente rector del Sector y, debe ser cumplida por todas las instancias de gestión educativa descentralizada. Esta condición fue también confirmada por Prieto (2013), en la investigación, política de atención al ciudadano, al concluir que en la creación de una gestión efectiva que atienda las expectativas y necesidades del ciudadano, hay un vínculo entre la politización de la atención al ciudadano y los nuevos modelos de la administración pública.

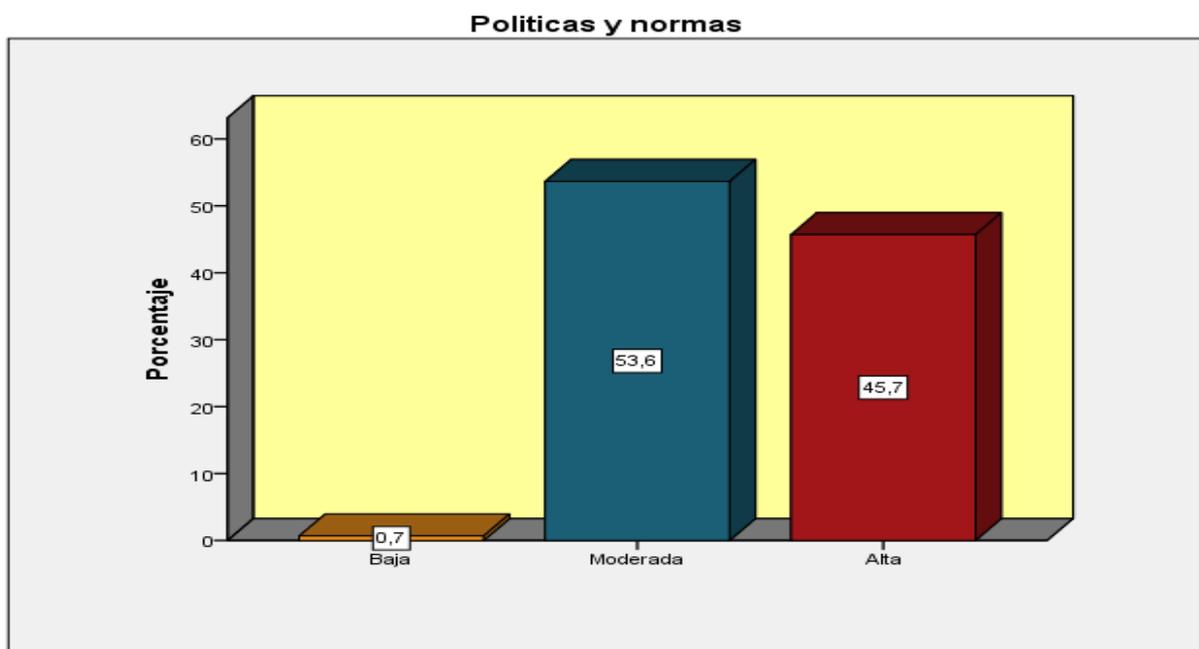


Figura 3. Representación de la distribución por niveles de la dimensión políticas y normas

Resultado 3: Gestión por resultados

Por lo tanto, en la tabla 3 y figura 4 constituyen un conjunto organizado de diversas opciones de reacción de los 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 82 encuestados que representa el 54.3 % consideran que los resultados se encuentra moderados y 08 encuestado que simboliza el 5.3% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que el enfoque de gestión por resultados está en el nivel intermedio entre baja y alta, moderado.

Tabla 3: Distribución por niveles de la gestión por resultados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	8	5.3
	Moderada	82	54.3
	Alta	61	40.4
	Total	151	100.0

Fuente: Elaboración propia

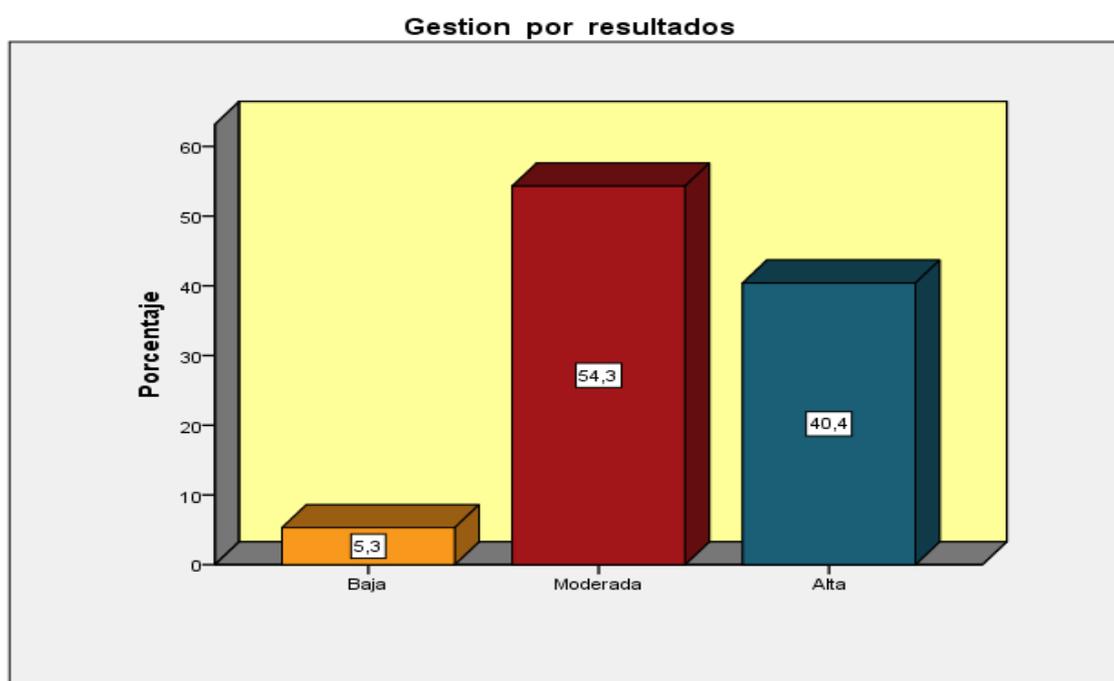


Figura 4: Representación de la distribución por niveles de la gestión por resultados

La gestión por resultados es un enfoque o perspectiva para lograr mejores servicios en beneficio de la población, en cumplimiento a lo planificado respetando los plazos establecidos, asegurando el uso adecuado y oportuno de los recursos asignados. Los resultados coinciden con Nieves-López (2013), en la investigación sobre modernización, política pública y democracia, teniendo como conclusión: a) Se requiere promover, como

parte de la política de fortalecimiento de las instituciones, una constante actuación de rendición de cuentas de quienes gobiernan hacia la sociedad civil.

Resultado 4: Procedimientos administrativos

La tabla 4 y figura 5 constituyen el conjunto organizado de las opciones de reacción de los 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 88 encuestados que representa el 58.3 % manifiestan que el procedimiento administrativo se ubica dentro del nivel moderado y 04 encuestado que simboliza el 2.6% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que el procedimiento administrativo está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

Tabla 4. Distribución por niveles del procedimiento administrativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	4	2.6
	Moderada	88	58.3
	Alta	59	39.1
	Total	151	100.0

A través de los procedimientos se desarrolla la práctica administrativa a fin de lograr una respuesta o atención que genere impactos favorables a los intereses de los ciudadanos. En la UGEL y en el sistema público en general los ciudadanos están pendientes de sus gestiones y requieren ser atendidos de manera oportuna, justa y satisfactoria.

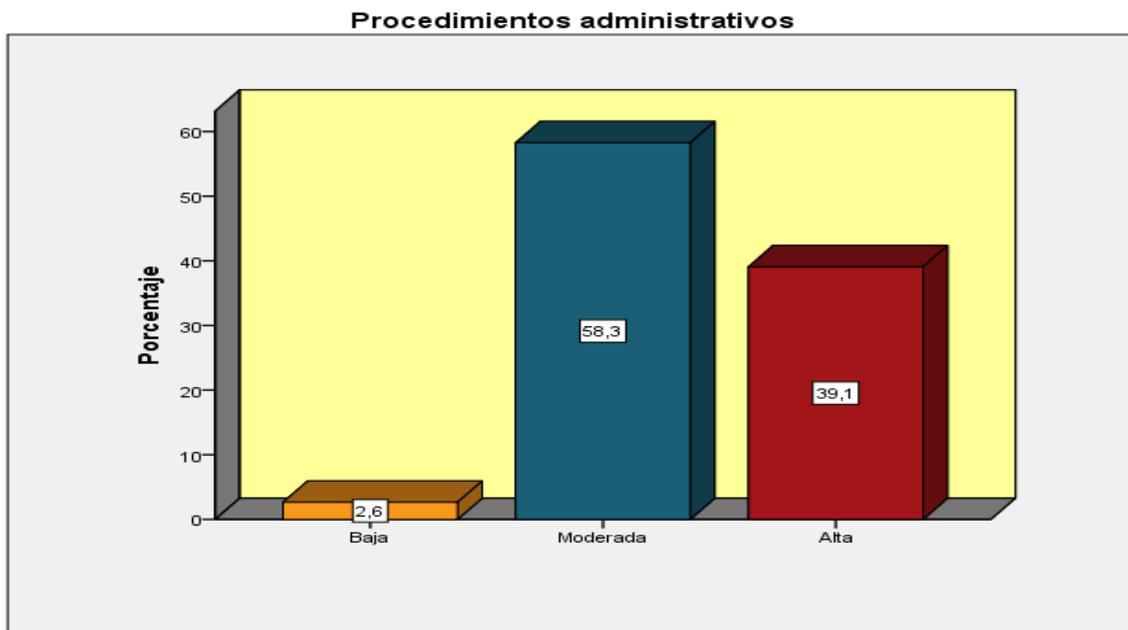


Figura 5: Representación de la distribución por niveles del procedimiento administrativo

El resultado que coincide con lo expresado por Tejeda (2014), en el trabajo de investigación referente a la gestión administrativo, cuyo resultado fue que, en el ámbito interno de la municipalidad distrital, no son conocidos el liderazgo, toma de decisiones, desarrollo de capacidades y simplificación administrativa; temas solo de conocimiento por los directivos y funcionarios designados a dedo en un 55.91%.

Resultado 5: Gestión por procesos

La muestra de la tabla 5 y figura 6 constituyen un conjunto organizado de variadas opciones de reacción correspondiente a 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 88 encuestados que representa el 54.4 % consideran que la gestión por procesos se encuentra en un nivel moderado y 01 encuestado que simboliza el 0.7% ubicándose en el nivel bajo, mostrando que la gestión por procesos está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

Tabla 5: Distribución por niveles de la gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	1	.7
	Moderada	81	54.4
	Alta	67	45.0
	Total	151	100.0

Fuente: Elaboración propia

La gestión por procesos es una forma de organizar y operacionalizar las diversas actividades y tareas de la entidad o de un órgano determinado, generando valor a partir de la etapa de entrada hasta el logro de resultados, a fin de atender con eficiencia y eficacia los requerimientos de los clientes o usuarios. La gestión por procesos es un nuevo modelo para implementarse en la UGEL 01 en sustitución a modelo de gestión por funciones. Resultado validado por Trefogli (2013), en la investigación sobre creación de valor y la estrategia, que tuvo como principal conclusión que la investigación ha centrado su atención en un proceso de carácter público, considerada, en las entidades académicas y de quienes implementan la administración en el sector público, como una buena práctica de gestión. Esta conclusión coincide con Palao y Pisfil (2014), en el trabajo de investigación del desempeño de la gestión del servicio educativo, presentado en la Universidad del Pacífico, al afirmar que se reconoce el mejor desempeño de las escuelas y las instancias intermedias como responsables de la efectividad educativa en su ámbito, situación que abona en garantizar el incremento de los logros de aprendizaje.

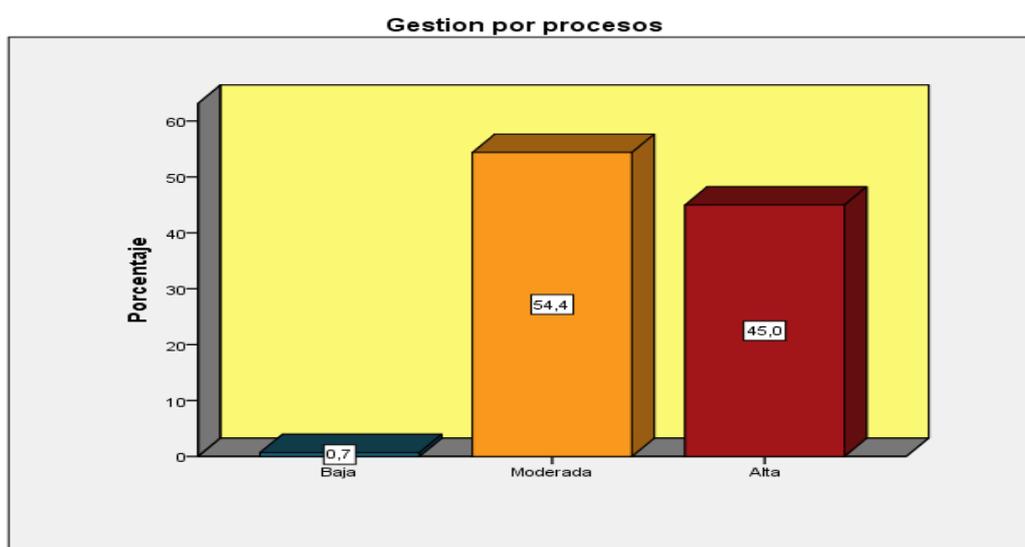


Figura 6. Representación de la distribución por niveles de la gestión por procesos

CONCLUSIONES

La modernización tiene el propósito de cambiar la estructura y la forma de atención al público. Este cambio comprende pasar de la cultura burocrática tradicional, a la participación y motivación; dejar el énfasis en el continuismo, la rutina y la estabilidad para favorecer el cambio, la modernidad y la mejora continua. En la modernización de la UGEL la prioridad es el servicio al ciudadano. Tomar atención de las políticas y normas, como parte de la modernización del sector educación, significa que se deben priorizar los criterios que orientan las respuestas a las variadas demandas de los ciudadanos. La gestión por resultados está vinculada a los cambios de la cultura y organización burocrática y, su propósito es generar mayor valor público utilizando de manera coordinada instrumentos de gestión.

Se necesita lograr que los procesos administrativos de la UGEL 01, sean correctamente gestionados, eliminando los procedimientos y trámites que no tengan valor añadido, simplificando los procedimientos, estandarizando los procesos, y evaluando la eficiencia. Una gestión pública de calidad requiere desarrollar sus procesos con eficiencia y eficacia para implementar la mejora continua a fin de ayudar a que la UGEL 01 San Juan de Miraflores logre cumplir su misión y visión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adi (2003). Medición de la calidad de los servicios. Tesis de maestría. Universidad del CEMA. Buenos Aires. Argentina. En:
https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf
- Álvarez, T. 1995. *La calidad de servicio para la conquista del cliente*. Salamanca. En:
http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf
- Auad, V. (2017). Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa. Tesis de maestría. Facultad de Derecho. Universidad del Desarrollo. Santiago de Chile.
- Botero C. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. En Revista Iberoamericana de Educación N° 49/2. OEA.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Ed. Pearson Educación, S.A.
- Casassus J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Versión preliminar. UNESCO.
- Cohen, E. (1999). *Reforma del Estado. Modernización administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública*. División de Desarrollo Social de la CEPAL.
- Cruz y Jiménez (2013). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. En: <http://www.grandespyemes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Figuroa, A. (2000). *La Reforma del Estado Mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- García J. y Reyes O. (2008). *La Problemática del horizonte de Sentido entre la Modernidad y la Postmodernidad*. Temas de Ciencia y Tecnología Vol. 12, N° 34, enero –abril 2008. En <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/nota3t34.pdf>.
- Giusti, M. (1999-2000). La crítica de Hegel a la modernidad. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. En:
<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/9966/000375954.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giddens, A., (1994). Consecuencias de la modernidad. México. Alianza Editorial.
- Girola, L. (2005: 23). *Tiempo, tradición y modernidad: La necesaria re-semantización de los conceptos*. México. Revista Sociológica, año 20, N° 58, mayo-agosto.

- Gómez, S., Kanashiro, A. y Reynaga. H. (2017). *Gestión del Conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana*. Tesis para obtener el grado de magister en Gestión Pública. Lima. Universidad del Pacífico.
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. y Vargas, S. 2017. *Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas la educación básica*. Lima. FORGE.
- Lugo, A. (2000). *La Reforma del Estado Mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Makón (2000). *El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional*. Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana, 2000.
- Molina, R. (2010). *Experiencias de Reforma Institucional en Gobiernos Regionales*. Estudios de Casos. Lima. Congreso de la República. USAID/ Perú Pro Descentralización.
- Molina, R. (2012:21). *Memoria del Seminario Internacional Modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano*. Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. GIZ/Banco Mundial/BID.
- Montero, C., González, N., De Belaunde, C., Eguren, M., y Uccelli, F. 2009. *El Estado de la educación. Estudios sobre políticas, programas y burocracias del sector*. Lima. IEP Instituto de Estudios Peruanos.
- Morales, M. (2011). *La calidad de los servicios públicos: Reformas de Gestión Pública en Chile (1990-2009)*. México. Tesis para optar el grado de Doctora en Investigación en Ciencias Sociales con mención en Ciencia Política, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. En: http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/3971/Morales_ML.pdf?sequence=1
- Nieves-López, J. (2013). Modernización del Estado y de la administración pública en Colombia, la política pública de rendición de cuentas social y el fortalecimiento de la democracia. *Justicia Juris*, ISSN 1692-8571, Vol. 9. N° 1. Enero – Junio de 2013 Pág. 70-83. En: <file:///C:/Users/FMAIZONDO/Downloads/Dialnet/ModernizacionDelEstadoYDeLaAdministracionPublicaEn-5995442.pdf>
- OCDE (2006). *La modernización del Estado: el camino a seguir*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Oliva, C. (2012). *Memoria del Seminario Internacional Modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano*. Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. GIZ/Banco Mundial/BID.
- Palao, J., y Pisfil. C. (2014). *Variables asociadas al desempeño de la gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo*. Tesis. Lima. Universidad del Pacífico.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2012). *Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)*; anexo 2. Aprobada por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM.
- Prieto, T. (2013), en la tesis *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejora de atención al ciudadano a nivel nacional*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Proyecto USAID/ Perú ProDescentralización (2011). *Reforma del Estado y modernización de la gestión pública. Aspectos claves en la gestión pública descentralizada*. Lima.
- Quillama, L. (2008). *Proceso de Modernización del Estado*. Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. En: <http://es.slideshare.net/nidelvi/modernizacion-de-la-gestion-pblica>.

- Ramírez Cardona, Carlos (2009). *Fundamentos de administración*. Bogotá. ECOE ediciones.
- Reyna, L. y Ventura, K. (2008). *Los servicios públicos en el Perú: una visión preliminar*. Lima. Biblioteca jurídica.
- Rocca, L. (2016). Satisfacción del usuario en el ámbito del Sector Público. Un estudio sobre el Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso. Tesis para obtener el grado de magister. Argentina. Universidad Nacional de la Plata.
- Rodríguez-Arana, J. (2002). *El proceso de modernización administrativa en las comunidades autónomas*. En:http://idpbarcelona.net/docs/public/iccaa/2001/2_parte/modernizacion.pdf.
- Serra, A. (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Caracas. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 39, octubre, 2007, pp.149-210. En: <http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- Sojo, C. (2000). El traje nuevo del emperador: La modernización del Estado en Centroamérica. Oficina de Desarrollo Regional y Sostenible, América Latina y el Caribe (LAC) de la Agencia para el Desarrollo Internacional de lo Estados Unidos.
- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*. Instituto de Investigación de la Universidad Nacional del Callao.
- Trefogli, G. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*. Tesis para optar la licenciatura en gestión pública, Pontificia Universidad Católica del Perú
- Torres-Melo, J. y Santander, J. 2013. *Introducción a las políticas públicas. Conceptos y herramientas desde la relación entre el Estado y la ciudadanía*. Bogotá. IEMP Ediciones).
- Trelles, C. (200). *Razones burocráticas ¿Cómo hacer eficiente al servidor público peruano?* Lima. PUCP.
- Olavarría, M; Navarrete, B; y, Figueroa, V. (2011). *¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Evidencia desde un estudio de caso*. Chile. En revista Política y gobierno. Volumen XVIII-Número 1 – 1 semestre 2011. PP- 109-154.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988:22). *Una escala de artículos múltiples para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio*. Diario de venta al por menor, vol. 64 (1), pp. 12-40.
- Savoya, F. (2006). *La modernización del Estado: concepto, contenido y aplicaciones posibles*. Colombia. Revista Diálogo de Saberes N° 25 julio-diciembre de 2006. 357-376.
- Sojo, C. (2000). *El traje nuevo del emperador: la modernización del Estado en Centroamérica*. Hamburgo. Documento de trabajo # 6.
- Valderrama, S. y Jaimes, S. (2019). El desarrollo de la tesis. Descriptiva-comparativa, correlacional y cuasiexperimental. Lima. San Marcos.
- Valdivia, N. y Díaz, H. (2008). *Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL*. Lima. GRADE, Grupo de Análisis para el Desarrollo.