



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Medios transparentes de gestión administrativos
y calidad de servicio en la UGEL La Convención**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
Maestro en Administración de la Educación**

AUTOR:

Br. Juan Carlos Povea Quintanilla

ASESORA:

Dra. Rosa Elvira Marmanillo Manga

SECCIÓN:

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración de la Educación

PERÚ - 2018

Pagina del jurado:

DR. ENRIQUEZ ROMERO HUGO

Presidente

DR. ENRIQUEZ ROMERO EDGAR

Secretario

Vocal

Dra. Rosa Elvira Marmanillo Manga

AGRADECIMIENTO

**A los Maestros y Doctores de la
UCV
Por su dedicación y esmero**

DEDICATORIA

A MIS HIJOS

**ROSY
EINSTEN
CRISTO**

**POR SER LA ESPERANZA DE QUE LA JUSTICIA
REYNE POR FIN EN MI PAÍS**

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS

Yo, JUAN CARLOS POVEA QUINTANILLA, estudiante (), egresado (X), docente (), del Programa. MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 23963843, con la tesis titulada

“Medios transparentes de gestión administrativos y calidad de servicio en la UGEL La Convención”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis pertenece a mi autoría
- 2) La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, la tesis fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

TRUJILLO, 01 de DICIEMBRE de 2018



JUAN CARLOS POVEA QUINTANILLA

PRESENTACIÓN.

Todas las Instituciones requieren demostrar Calidad en su Servicio; ello, depende de los Instrumentos, Medios y otros aspectos como la forma de atención, la calidez, el trato y otros elementos que indentifican a los actores de esas instituciones, como los que lo encaminan hacia el éxito o el fracaso.

Este trabajo de investigación, trata justamente de uno de estos elementos: Los Medios que justamente transparentan su trabajo y que puede conducirlos hacia un buen servicio.

Basado en ello, es que se ha organizado el presente estudio en varios capítulos; entre los cuales se muestran como principales los tres primeros: En el primero se hace la descripción del problema, la teoría que lo sustenta y las hipótesis que la respalda. En el segundo, se encuentra la metodología que se emplea, donde se puede observar la población objeto de estudio, la muestra utilizada y especialmente, los instrumentos que se han utilizado en la búsqueda de su descripción y su correlación con la problemática. En el tercero, se muestra los resultados de la investigación, con los cuadros correspondientes y sus interpretaciones respectivas.

Luego, se muestran las conclusiones, las sugerencias, las referencias bibliográficas y se anexan al mismo: Instrumentos de recolección de datos, la Matriz de consistencia de la investigación y documentos que prueban la tesis como el acta final de la asesora de la investigación.

Para finalizar esta presentación, es necesario indicar que el presente trabajo, guarda relación con la administración de la Educación que es justamente la mención que se va a optar en esta maestría dirigida por docentes de la UCV.

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES.

Página del jurado	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaratoria der autenticidad.....	iiii
Presentación.....	iiii

RESUEMEN

ABSTRAC

I. INTRODUCCIÓN.

1.1 Realidad problemática.....	07
1.2 Trabajos previos.....	09
1.3 Teoría relacionadas al tema.....	13
1.4 Formulación del problema.....	42
1.5 Justificación del estudio.....	42
1.6 Hipótesis.....	43
1.7 Objetivos.....	44

II. MÉTODO.

2.1 Diseño de investigación.....	45
2.2 Variables operacionalización	45
2.3 Población y Muestra.....	46
Confiabilidad.....	48
2.5 Método de análisis de datos.....	48
2.6 Aspectos éticos.....	48

III RESULTADOS.....

IV. DISCUSIÓN.....

V. CONCLUSIONES.....

VI. RECOMENDACIONES.....

VII. REFERENCIAS.....

RESUMEN

Siempre existen variables independientes que influyen en la calidad de servicio de una Institución Educacional Administrativa Estatal. Los medios que transparentan su gestión son uno de ellos. Basado en eso, es que la presente investigación logró relacionar sus correspondientes medidas de apreciación.

OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación existente entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención.

INSTRUMENTOS PARA LA CONSECUCCIÓN DE SUS OBJETIVOS.

Los cuestionarios que fueron resueltos por los trabajadores de esa Institución lograron medir esos medios porque ellos son los que deben usarlos, mientras que otros cuestionarios resueltos por los usuarios, consiguieron calcular la calidad de servicio de la misma. Así se pudo conseguir la relación entre estas dos variables.

RESULTADOS.

Al comparar la medida de uso de los Medios Transparentes de Gestión Administrativos por parte de sus trabajadores, se estableció que tienen el mismo grado que la calidad de servicio, que los usuarios indican en sus apreciaciones.

CONCLUSIONES.

De los grados o niveles en que se usan los Medios Transparentes de Gestión Administrativos, y la Calidad de Servicio de la misma Institución, se ha logrado determinar que su relación es en Proporción a la apreciación de ambas variables; así, en el presente caso es Mediana. Será Superior, Mala o Pésima, cuando se altere la variable independiente. Para conseguir establecer una fórmula específica será necesario continuar con más investigaciones.

Palabras clave : Medios transparentes de gestión administrativos, calidad de servicio.

ABSTRAC

Oorsig daar word altyd onafhanklike veranderlikes dit beïnvloed die gehalte van die diens van 'n administratiewe staat opvoedkundige instelling. Media wat onthul hul bestuur is een van hulle. Gebaseer op wat, dit is dat hierdie navorsing kon verband hou met hul ooreenstemmende maatreëls van waardering.

ALGEMENE: doelwit: om te bepaal die verhouding tussen die deursigtige wyse van administratiewe bestuur en gehalte van diens in die konvensie die UGEL.

INSTRUMENTE VIR DIE BEREIKING VAN SY DOELWITTE.

Vraelyste wat opgelos is deur die werknemers van hierdie instelling kon meet daardie middele omdat hulle diegene wat moet gebruik, terwyl ander vraelyste opgelos deur gebruikers, was in staat om die gehalte van diens van dieselfde bereken. So kon kry jy die verhouding tussen hierdie twee veranderlikes.

RESULTATE.

Vergelyk die mate van gebruik van die deursigtige wyse van administratiewe bestuur werkers, is vasgestel dat das...

GEVOLGTREKKINGS.

Grade of vlakke waarin die deursigtige wyse van administratiewe bestuur en gehalte van diens van dieselfde instelling gebruik word, behaal is om te bepaal dat hul verhouding is in proportioning die waardering van beide veranderlikes; Dus, in die huidige geval is medium. Dit sal beter, swak of sleg, word wanneer die onafhanklike veranderlike is versteur. Om vas te stel 'n spesifieke formule, sal dit nodig wees om met verdere navorsing voort te gaan.

Keywords: Transparent means of administrative management, quality of service.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

La Descentralización de Funciones en el sector Educación es un elemento muy importante en el desarrollo de los pueblos. En todos los países se despliega este proceso como una acción positiva casi obvia, porque contribuye a tener una imagen mucho más objetiva en los propósitos de reducir esfuerzos, para alcanzar objetivos y metas en menor tiempo.

Nuestra nación, hace lo propio en las Direcciones Regionales de Educación porque en verdad es una necesidad. Las disposiciones del Ministerio de Educación así lo disponen y el propósito es el mismo que en otros países. Solamente difieren espacios y tiempos.

El Ministerio de Educación en nuestro país, por su parte, ha dispuesto la descentralización de varias de las funciones de las Direcciones Regionales de Educación, en las denominadas UGEL. El objetivo primordial ha sido obviamente: mejorar la calidad educativa en sus respectivos medios; sin embargo, a través del tiempo se ha notado que esta designación de atribuciones, se ha tomado casi única y exclusivamente en la administración del personal a su cargo a través de Nombramientos, Reasignaciones, Permutas, Destaques y otros movimientos como fin esencial. Claro que estas acciones en sí, son parte específica, al igual que otras, de llegar al objetivo indicado porque éstas son parte administrativa de este objetivo; sin embargo, con el correr de los años, se ha observado que los mismos han sido aprovechados para el logro de intereses personales o de grupo. De esta manera se ha descuidado el fin trascendente de esta entidad ejecutora, lo que ha llevado a sus usuarios a tener desconfianza en el personal que labora en la misma, y por otra, a un conflicto constante

entre esta entidad gubernamental y el Gremio Sindical del SUTE en casi todas las provincias. Este conflicto ha llevado a constantes cambios de los directores de esta Institución por la vía de la destitución o su renuncia.

De estos hechos no es ajena la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, porque a través de sus directores, sean éstos designados por concurso o no, también han tomado estas facultades, solamente para disponer y dirigir estas atribuciones y otras particularidades arriba mencionadas, descuidando la parte más importante que la Dirección Regional de Educación del Cusco le ha conferido: asumir el Liderazgo de la Educación en esta provincia; así, la UGEL La Convención –al igual que en otras provincias- no ha logrado ocupar un rol protagónico, dejando escapar la oportunidad de lograr unificar la Educación con el desarrollo social, cultural y especialmente económico de la provincia. Debíó ser éste el rumbo que asumieran las administraciones que se han sucedido a través de estos años, dando así una imagen de mayor transparencia.

Por otra parte, las normas que estipulan una reglamentación de manejo de personal, están establecidas para regular estos movimientos, sin embargo las mismas no establecen los Medios e Instrumentos para mostrar ante sus usuarios, que existe transparencia en estos movimientos de personal, y por lo tanto Calidad de Servicio. Su desconocimiento, su inexistencia o su inaplicación es lo que genera esta negativa imagen que a lo largo de todos estos años ha sumido a esta dependencia gubernamental en colocarla como una de las entidades supuestamente más corruptas de nuestra provincia. Ciertamente, que dentro de los factores que han colocado a esta Institución en esta incómoda situación están: la falta de liderazgo, incompetencia de algunos de sus funcionarios, irrespeto a las normas vigentes y otros relacionados con los recursos humanos; empero, esta última variable es muy importante porque ayuda en mejorar ostensiblemente esta imagen, y calificar el **Servicio** que ofrece esta Institución como de mayor **Calidad**.

1.2 Trabajos previos.

Desafortunadamente no se ha encontrado trabajos de investigación que contengan variables análogas al presente trabajo de investigación; los siguientes sin embargo, guardan similitud en relación a las mismas. Su cita obedece más que todo a que sirven de precursores a la presente labor:

Título: Desarrollo de Instrumentos para una gestión de excelencia en un centro educativo privado.

Autor: César Augusto Bellido Salcedo.

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Año: 2004.

Lugar: Lima.

Metodología: Científica.

Conclusiones:

1. La educación es un campo en el que la privatización tiene el potencial para poder administrar de una forma estratégica los servicios educativos.
2. La adopción de herramientas gerenciales es ya una exigencia en la dirección de las organizaciones educativas y poner al alcance de sus clientes un servicio que ellos valoren.
3. Los colegios privados deberán llevar a cabo un conjunto firme de objetivos diseñados para ampliar y desarrollar al máximo de sus capacidades.
4. La gerencia educativa debe ser muy consciente de que las personas que integran la organización requieren de una preparación competitiva de tal forma que puedan tener respuestas oportunas frente a los cambios del entorno.
5. Al hablar del servicio, es importante tener en cuenta que no consiste en satisfacer las demandas de aquel a quien supuestamente servimos, sino en cubrir sus auténticas necesidades.

Comentario: Como se observa, el presente trabajo no tiene exactamente las variables de estudio como en el presente trabajo; sin embargo guarda una relación estrecha y vinculante con las variables del trabajo de investigación que se propone, y se nota que el material humano competente, define con holgura las eventualidades de probables que hacen fracasar la gestión. Los Instrumentos, como se observa, en su desarrollo ayudan a conseguir los objetivos propuestos. Sin embargo, como es una labor que apunta más a la esfera privada, sus conclusiones deben tener validez sólo para ese sector y en el nivel secundario que es donde se practicó dicha investigación.

Título: Capacitación y desempeño gerencial de directoras en instituciones del nivel inicial de la unidad de gestión educativa local cusco.

Autor: Julia Taipe Conza.

Institución: Unsaac.

Año: 2008.

Lugar: Cusco.

Metodología: Científica.

Conclusiones:

PRIMERA.- Está verificado que las directoras de las instituciones educativas estatales del Nivel de Educación Inicial de la UGEL Cusco, antes de asumir el cargo y estando en el cargo, tienen bajo nivel de capacitación en Gerencia de la Educación. Se ha encontrado que el 81% de las directoras antes de asumir al cargo no recibieron capacitación en el año 2005, este porcentaje en el año 2006 disminuye a 70%. Se ha encontrado que el 92% de las directoras en servicio desconocen enfoques y modelos gerenciales; mientras el 76% desconoce la planificación estratégica, mediciones que fundamentan el bajo desempeño gerencial de las directoras.

SEGUNDA.- En el análisis de la prueba T de comparación de horas de capacitación de las directoras, en el año 2005 es de 223 horas y en año 2006 de 180 horas el valor de $p=\text{sig (bilateral)}$ de 0.554 es mayor a 0.05; mientras que para el 2006 el valor de $p=\text{sig (bilateral)}$ es de 0.505; también mayor a 0.05; por lo que se acepta la hipótesis nula, que no existe relaciones de igualdad de promedio de horas de capacitación anual de directoras en Gerencia de la Educación y se rechaza la hipótesis alterna que afirma la existencia de relaciones de igualdad de promedio de horas de capacitación anual de las directoras. Se concluye que la diferencia de medias de 42.76 horas de capacitación entre los años 2005 y 2006 no son significativas.

TERCERA.- En el análisis de prueba T de comparación del promedio de inversión anual de las directoras, en acciones de capacitación para el año 2005 del orden de 651.50 nuevos soles y en al año 2006 de 551.00 nuevos soles, se ha encontrado que el valor de $p=\text{sig(bilateral)}$ de 0.688 es mayor a 0.05; por lo que se acepta la hipótesis nula, no existen relaciones de igualdad de promedios en la inversión para la capacitación de las directoras entre los años 2005 y 2006 y se rechaza la hipótesis alterna que sostiene que si existe relaciones de igualdad de promedios de inversión en la capacitación de las directoras. Se concluye, la diferencia de medias entre los años 2005 y 2006 no son significativas.

CUARTA.- Se ha verificado que el grado de calidad de relaciones de coordinación para el uso de fondos económicos entre directoras de instituciones educativas del Nivel de Educación Inicial y la asociación de padres de familia es buena y muy buena, ambos grados de satisfacción, constituyen el 89 % y los que expresan que es regular o mala son el 11 % de la muestra.

QUINTA.- En el análisis de la prueba del Chi-Cuadrado, se ha encontrado que el valor de $P=Sig.$, Asintónica (bilateral) es 0.001 menor a 0.005, por lo que se rechaza la hipótesis nula, que sostiene que no son buenas las relaciones de coordinación entre la directora y la APAFA y se acepta la hipótesis alterna que propone que sí existe buenas relaciones de coordinación; por lo tanto existe una fuerte relación entre las dos variables, porque se acerca al 0.001 a cero.

SEXTA.- Se ha determinado que el año 2006, cada padre de familia ha contribuido un promedio de S/. 74.00 nuevos soles de cuota que se ha invertido en la infraestructura, refacción y repintado de aulas, compra de materiales educativos; el aporte económico de los padres de familia es imprescindible, en el buen desempeño gerencial de las directoras de las instituciones educativas del Nivel de Educación Inicial, en el ámbito de la UGEL. Cusco.

Comentario: Ciertamente, las capacitaciones en el rubro administrativo, son un elemento que coadyuva a tener mejores gestiones; empero, también el aspecto económico es un factor muy importante en la consecución de los objetivos de toda gestión. Como en el anterior trabajo, sus conclusiones tienen preeminencia sólo en el nivel inicial de las I.E. de la UGEL Cusco. Ello no quiere decir que estas conclusiones no tengan validez como refuerzo para el trabajo presente; al contrario, también tienen un valor trascendente.

Título: La gerencia educativa eficaz.

Autor: Ruperto Macha Velasco.

Institución: Escuela de Arte y Diseño ORVAL.

Año: 2006.

Lugar: Lima.

Metodología: Científica.

Conclusiones:

- La gerencia, más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.
- El gerente tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores.
- Las empresas y las organizaciones educativas modernas, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas nuevos o conflictos a través de las mejores *tomas de decisiones*.
- Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de *estrategias competitivas* planificadas e implementadas oportunamente.
- Nuestra motivación, al lado de una sólida inteligencia emocional, debe llevarnos a la aspiración del liderazgo de nuestras personas y de nuestras instituciones, en un contexto dinámico y de gran *apertura comunicativa*.
- Toda persona que tiene una responsabilidad en una organización, y con mayor razón los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones.
- A todos les compete trabajar por una *cultura positiva* en la entidad, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.
- Cuando estamos comprometidos con la gestión de calidad del servicio educativo tengamos en cuenta la sentencia de Philip Crosby: “*En un verdadero enfoque de cero defectos, no existen cosas sin importancia*”.
- Más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a nuestras tareas, un ingrediente que hace feliz nuestro quehacer profesional es el impulso de la innovación, que será de beneficio para todos.

Comentario: Toda vez que no existe la correspondencia entre dos variables, se entiende que el trabajo de investigación es más que todo una monografía muy bien planteada; sin trabajo de campo expuesto, sino más que todo teórico que recoge experiencias de otros autores que han escrito del tema. Sin embargo, sus conclusiones relacionadas con la Gerencia Eficaz, contribuyen en el sentido de la responsabilidad, la creatividad y liderazgo; valores muy importan-

tes en el perfil que todo gestor debe alcanzar. Todo ello conlleva a la innovación como lo plantea el investigador.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Educación. Concepto.

La educación es un proceso eminentemente social, formal o informal que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y una toma de posición activa, crítica y efectiva dentro de la sociedad. La educación por lo tanto, ya no se circunscribe a la adquisición de una serie de conocimientos, sino a un proceso del ser humano y de su grupo social en el cual todos esos conocimientos deben aplicarse en la práctica. Sin embargo, no todos tienen esa percepción; para algunos, por ejemplo (HERNANDEZ RUIZ 1960) la educación es una exigencia de la vida, y como el libro tiene más de 50 años de publicado, es necesario mencionarlo con sus propias palabras:

“La educación es una necesidad de vida. Como aserción empírica, esa proposición no hay quien la discuta, todo el mundo entiende que se refiere a la vida humana. Como criterio de filosofía práctica, circula a través de la historia, sin contradicción, desde que existen noticias tradicionales y documentos escritos. En su justa significación, resulta, pues, una perogrullada. O, si se quiere, un postulado pedagógico, independiente del concepto de educación, que, en cuanto tal, no necesita ser demostrado.”

Al autor no le falta razón en cuanto a que se puede conceptualizar la educación de tal manera que no pueda rebatírsela, siempre y cuando se la haga en la forma como él la presenta, ya que finalmente -como se nota en la cita- más que un concepto, es una proposición muy bien fundamentada. Es más, se podría aumentar a esta proposición, que la educación es la vida misma, es decir todo aquello que contribuye al desarrollo integral del ser humano, y a superar todos los obstáculos de la más diversa índole, y adaptarlo de manera única y peculiar al mundo físico y social en que vive. Si todo ello es factible, se puede entonces manifestar que el hombre está en camino a vivir en armonía. Además, en base a este mismo concepto, la educación es un proceso de desarrollo, y aún cuando ello sea así, las experiencias que uno adquiera pueden tener carácter positivo o negativo, en el sentido de que pueden contribuir al desarrollo o al estancamiento, tanto individual como colectivo, según el tipo y esfuerzo educativo

que se realice de acuerdo al medio social en que se vive. Por eso los padres de familia se desviven para que sus hijos vayan a la escuela, pero escogen –para ellos- la mejor de las Instituciones Educativas. Así garantizan que no haya un estacionamiento en su aprendizaje.

Por otro lado, es necesario manifestar que a la Educación, siempre se la ha considerado como vertical, en el sentido de que las personas mayores son las que generalmente ejercen enseñanza hacia las personas menores; ello, en cierto sentido es así, no porque los menores no pueden hacer lo propio con los mayores, sino porque generalmente los mayores tienen más experiencia y pueden transmitirlos. Por eso la siguiente cita, aclara esta situación, y da más luces a lo que se quiere expresar, ya que el tema tiene mucha relación con lo que la UGEL La Convención, debe ejercer hacia los profesores, teniendo en consideración que a esa Institución se le puede considerar como el ente mayor y a los profesores como el menor (DARIO DURAN S.A).

“La Educación es el cultivo de las facultades intelectuales, espirituales y mentales especialmente de las generaciones adultas hacia las generaciones jóvenes, con el fin de ubicarlas dentro de su propia existencia y en el seno de la sociedad”

En efecto, esto es así porque también los adultos pueden dar educación a través de su propia vida ejemplar porque la misma transforma al hombre desde el día de su concepción hasta el término de sus capacidades adquisitivas de conocimientos; por eso, la educación, debe realizarse en el medio ambiente de esa sociedad, haciendo extensivo la participación de la comunidad activa en la acción educativa, para que sean responsables en la educación de sus hijos y sus productos sean justamente ellos. En el caso concreto de la UGEL, La Convención, se entiende que siendo ésta una Institución de muchos años de creada, debe estar encaminada a ejercer esa educación a través de brindar un servicio de calidad, la misma que debe estar llena de virtudes como la transparencia. Ello garantizaría un prestación eficiente, y lo más importante: se demostraría que la Institución más llamada a demostrar que la Educación, más que un concepto, es justamente el cultivo de esas facultades intelectuales espirituales y mentales de las que habla el autor.

Finalmente, se entiende que la educación demanda el desarrollo de todas las potencialidades de todos sus integrantes para engrandecer su sociedad

porque de esa manera se puede garantizar su progreso. Justamente (Faure 1998) menciona que la Educación es el “Proceso cultural que busca la eclosión y el desarrollo de todas las virtualidades del ser y su sociedad”. Entonces no debe entenderse a la educación sólo como una producción inicial, sino como una actividad continua, permanente; porque su objetivo no es la formación solamente del niño y del adolescente, sino la de todos los hombres a través de toda su vida. Por lo que no se debe limitar solamente a la escuela; sino que su campo de acción debe de estar constituida por todo el ámbito vital donde se desenvuelve el ser humano. El educador básico entonces es la sociedad, porque en ella se ejercen los aprendizajes que van en provecho de sus integrantes que finalmente serán los que a través de sus producciones, eleven la calidad de vida; esa calidad, es justamente uno de los productos visibles de que en efecto hay Educación. Por lo mismo la Educación, tiene cabida en todas las edades de la vida y a través de toda la multiplicidad de situaciones y circunstancias de la existencia humana. Educar, es aprovechar los recursos humanos latentes. Es todo el proceso de desarrollo que abarca los aspectos de la vida humana de manera integral.

1.3.1.1 Tipos de Educación.

Para poder entender de mejor manera los tipos de Educación que se defiende en este trabajo, se comenzará manifestando que el presente trabajo de investigación comienza con un planteamiento en el cual, se hace una crítica en torno a varios tipos de aprovechamientos personales y/o en algunos casos, de grupo, que en la entidad ejecutora denominada UGEL La Convención se observaron. Ello, se indicó, llevó a sus usuarios a tener desconfianza en el personal que labora en la misma, y por otra a un conflicto constante entre esta entidad gubernamental y el Gremio Sindical correspondiente, lo cual llevó a constantes cambios de los directores de esta Institución por la vía de la destitución o su renuncia. Además, se mencionó que sus directores, sean éstos designados por concurso o no, también tomaron las facultades de movimientos de personal, solamente para disponer y dirigir estas atribuciones y otras particularidades, descuidando la parte más importante que la Dirección Regional de Educación del Cusco le había conferido. Era justamente asumir el Liderazgo de la Educación en esta provincia; así, la UGEL La Convención no

había logrado ocupar un rol protagónico, dejando escapar la oportunidad de lograr unificar la Educación con el desarrollo social, cultural y económico de la provincia. Ello, a pesar que las normas estipulaban una reglamentación de manejo de personal, establecidas para regular estos movimientos. Todo eso, se manifestaba, se debía a la incompetencia de algunos de sus funcionarios, además del irrespeto a las normas vigentes y otros relacionados con los recursos humanos. Todo esto lleva a pensar que la Educación en forma definitiva no es de un solo tipo, porque si ello fuera así, se podría pensar que los funcionarios y sus trabajadores –todos ellos en conjunto- recibieron la misma Educación y eso obviamente no puede ser así; entonces, se debe hablar de que no hay un solo tipo de Educación.

En realidad, existen dos clases o tipos de educación en general: la espontánea y la intencional; la primera que se realiza por el medio ambiente o el contorno que rodea a la persona, que no tiene un propósito definido pero que influye en él, formándolo o deformándolo, y la segunda que se ejerce o se transmite de profesor a alumno, con un fin determinado. El que interesa en el presente trabajo, por motivos obvios es la educación espontánea o la que se logra en la misma sociedad que es la que ejerce fuerza en todos nosotros. Sólo así se puede explicar el fenómeno que ocurre en esta dependencia. (LUZURIAGA 1980) menciona que:

"...y hay la educación social ejercida por la sociedad con el fin de incorporarse con las nuevas generaciones, adaptándoles a sus vidas y normas, hay la educación cultural que persigue la comunicación del saber acumulado en la historia, su conservación y acrecentamiento y hay una educación vital que aspira a formar la totalidad del individuo atendiendo a todas sus manifestaciones y después hay multitudes de clases especiales de educación como la educación física, la educación cívica, la educación profesional etc."

Como lo manifiesta el autor, hay varios tipos de Educación, y en efecto eso es así, pero en forma general o universal sólo hay dos; sin embargo, de ellas se puede extraer otros tipos de Educación. Por eso cuando él habla de que hay diferentes clases de educación que confluyen en la atención de todas las manifestaciones de la persona, se entiende por ello que la Educación debe de ser integral, y la educación en valores es una parte importante del mismo. Sólo de esa manera se puede enfocar la Educación que probablemente

recibieron algunos de los trabajadores de la UGEL La Convención, para tener un comportamiento como el que se describe, o en el mejor de los casos no hacer nada o no decir nada frente a las irregularidades mencionadas.

Por otra parte, las clases de educación deben de ser clasificadas de acuerdo a diferentes aspectos, así cuando clasificamos a la Educación en espontánea e intencional, se hace desde un aspecto universal y cuando se pueda disgrega la educación intencional en otras, se hará desde un punto de vista integral. Sin embargo, dentro de cada una de estas clases de educación se puede aún hacer una clasificación desde un punto de vista de estrategias metodológicas; así, cualquier clase de educación intencional puede ser consciente o forzada. Cuando es forzada, se pone en énfasis la propuesta de objetivos solamente del que intenta educar; de ese modo se impone el castigo y la verticalidad. Cuando es consciente se impone la horizontalidad; así, los objetivos están propuestos tanto por el que educa como por el educando. Una muestra de estos dos tipos de educación, es que en la educación familiar, por ejemplo, hay padres que educan a sus hijos sólo desde "su punto de vista", y cuando los hijos infringen las normas **impuestas** por ellos mismos, el castigo será inminente; mientras que otros educan a sus hijos con bastante amor y comprensión, practicando la empatía y cuando los hijos infringen las normas establecidas por mutuo acuerdo, se impone la orientación y no el castigo, la amistad y no la incompreensión.

1.3.2 Los Valores y la Educación.

Si se revisa los diferentes conceptos de lo que significa **Valor**, se podrá encontrar en los diccionarios que: es el nivel o grado de utilidad de las cosas para que alguien satisfaga sus necesidades o sus propósitos de: placer, de simplemente gusto, tal vez de satisfacción o en el mejor de los casos, de bienestar. El diccionario Salvad (2006) menciona que es la "Propiedad abstracta que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar bienestar y deleite." Este concepto, tal como se aprecia, tiene al final dos términos sinónimos, pero no significan exactamente lo mismo; por eso, cuando se refiere a que **es mejor** haber encontrado el valor de una cosa para nuestro bienestar, de inmediato surge la idea que las cosas **valen** entonces más si su utilidad es sólo para sentirse bien, que usarlo para que nos **complazca**; así es,

porque existen objetos que están reñidos con la moral y los principios de muchos, o tal vez de la mayoría de las personas, como que existen otros que son necesarios y, tienen un **valor** útil sin contraponerse a la ética. Este análisis puede muy bien servir para poder entender el “valor” que algunos trabajadores en la UGEL, le dan a la amistad, por ejemplo, porque basado en ello es que se configuraron algunas irregularidades de las que se tocaron en el planteamiento del problema.

Para poder comprender esta aparente contradicción del “valor”, se compara dos objetos usados que tienen **valor**. La Mujer inflable y el jaboncillo; el primero complace a algunos hombres, y el segundo brinda bienestar a todo aquél que no esté peleado con la higiene. Esto significa que las cosas pueden o tienen un valor diferente para las personas, el mismo que tiene relación con la moral, la ética, los principios, las convicciones, los gustos, las necesidades etc. Por eso, si preguntamos a diferentes personas: ¿cuál de los siguientes objetos le sirve más?, y ponemos como alternativas: una mesa, una cuchara, una cama, un libro, un martillo, una calculadora etc., de seguro que las respuestas de los entrevistados serán diferentes, las mismas tendrán que ver especialmente con las necesidades que tienen, las urgencias que lo limitan, las obligaciones que lo apuran, el trabajo que los condiciona o finalmente cualquier circunstancia de momento. Es posible que los mismos sujetos en otra instancia cambien sus respuestas, porque las condiciones no sean las mismas que cuando se hizo la pregunta por primera vez.

Sin embargo, si bien es cierto que algunos diccionarios conceptúan el valor desde ese punto de vista, lo que interesa en este trabajo es hacerlo desde el punto de vista del ser humano: del **valor** de la persona, porque está dirigido justamente a esa clase de valores. Por eso para ir poco a poco entendiendo qué significa este concepto, se analizará lo que menciona el diccionario PROEM (2001): “Alcance de la significación o importancia de una cosa, palabra o frase.”

Como se observa, acá no sólo se refiere a la utilidad o importancia de una cosa u objeto, sino también de la **palabra**, e incluso va más allá: de la **frase**. Quiere decir por lo tanto, que no sólo lo material tiene valor, y que este término puede ser usado también en las personas, de lo cual se extrae como conclusión que las personas tienen **valores**. Las palabras: Solidario, Digno, Justo,

Noble, etc., son calificaciones que se dan a las personas, porque este adjetivo no pertenece a ningún objeto (nadie dice: esta silla es solidaria), por lo tanto son valores de los seres humanos. La siguiente cita (MINISTERIO DE EDUCACIÓN 1995) aclara más lo que quiere decir:

“Es la calificación de algo valioso como justo, noble, santo, digno, bonito, bello; significan o denotan valores. El estudio de los valores se realiza mediante la Axiología.”

Los valores entonces, son apreciaciones a las cualidades que posee el ser humano y que luego se convierten en palabras, en frases u oraciones, que son las fuentes que hacen posible que se viva en armonía dentro de la sociedad. Podemos citar entonces como valores a: La Dignidad, La Solidaridad, La Libertad, La Justicia, La Belleza, El Honor, La Moral, etc. Se notará que no se trata de interpretar la parte final de la cita; la que se refiere a lo de la axiología, porque como es obvio, este estudio es más desde el punto de vista técnico administrativo y no filosófico; sin embargo, se va a tener que deslindar si existen valores negativos y positivos, porque los axiólogos así lo estudian. Para ello se analizarán las siguientes citas, que en su fondo guardan una contraposición muy notable. La razón por la cual se las ha considerado juntas es porque se necesita que se observe sus contraposiciones en sus apreciaciones, para que luego se pueda realizar un comentario más imparcial, ya que se podrá realizar, si es posible una comparación más objetiva, porque las dos citas estarán casi unidas que será mucho más fácil compararlas, (ADELA CORTINA 1996), menciona que:

“El valor no es un objeto, no es una cosa, no es una persona, sino que está en la cosa (un hermoso paisaje), en la persona (una persona solidaria), en una sociedad (una sociedad respetuosa), en un sistema (un sistema económico justo), en las acciones (una acción buena).”

En la UGEL La Convención, siendo una Institución, también se pueden practicar valores y de esta manera mostrarse de mejor manera ante la sociedad.

De otro lado, para la misma autora:

“Valores positivos son sin duda la justicia y la igualdad en las cosas humanas, la utilidad y la belleza, la agilidad y la salud. Valores negativos, por el contrario, la injusticia y la desigualdad, la inutilidad y la fealdad, la torpeza y la

enfermedad.”

Entonces, los valores deben entenderse como aquellas adjetivaciones que se hacen respecto de los seres humanos en cuanto a su comportamiento frente a los retos que se encuentra en la vida. Y como es obvio, la tentación y el poder son dos de los errores que en forma común se ha cometido en esta dependencia del cual parte, tanto el planteamiento del problema, como de la menor justificación que se puede hacer de ellos.

1.3.2.1 Clases de valores.

Si se califica a las personas de: Bello, Bonito, Alto, se notará que esas cualidades son diferentes a: Justo, Solidario, Digno, etc. En base a ello se puede clasificar a los valores en: Congénitos y Aprendidos.

a. Congénitos.

Aquellos que son adquiridos biológicamente y dependen de factores como la herencia y por lo tanto de los genes. Por ejemplo la belleza física es un valor que tiene que ver con los elementos citados; en cambio la belleza interior (espiritual) no tiene relación con los mismos. El que una persona sea alta, también es una cualidad que lleva a que una persona sea valorada por eso, pero igual que la belleza física, no es fruto del esfuerzo. Lo cual no significa que no seamos capaces de admirar la belleza o cualquier valor no aprendido, porque cuando admiramos lo bello de la naturaleza, por ejemplo, inmediatamente y en forma directa, le damos valor y la elogiamos. Claro que la naturaleza en sí, está muy lejos de atender a la genética, pero se recordará que en estos momentos se está hablando ya de los valores humanos, y no de las cosas, porque como se ha observado antes, existe una diferencia muy grande entre las dos, ya que mientras que el valor de las cosas son triviales, el valor en las personas son características de suma importancia en su formación, en su forma de vivir y, especialmente en su socialización, porque de ello depende mucho su futuro. Eso es justamente lo que quiere diferenciar en este trabajo, porque la UGEL La Convención tiene a seres humanos como trabajadores de la misma, y ellos son los que deben demostrar que sus valores son lo que al final demostrarán que sus actitudes pueden ser corregidas, y para ello lo primero que hay que hacer es reconocerlos.

b. Aprendidos.

Aquellos que son fruto del aprendizaje; es decir que provienen del esfuerzo del alumno como del profesor, de toda la sociedad o de la casualidad (aprehendizaje); así, podemos hablar de la cualidad de ser solidario que encierra al valor de **la solidaridad**, de ser justo que está en el valor de **la justicia**, etc.

1.3.3.2 Jerarquía de los Valores.

Los seres humanos tienen valores; sin embargo, para ellos algunos son más importantes que otros, porque la propia persona es la que jerarquiza las mismas de acuerdo a sus principios y convicciones, los mismos que los va aprendiendo a medida que transcurre el tiempo, y su madurez va configurando su carácter y personalidad que gobernará su vida. La siguiente cita es eleccionaria (UNIVERSIDAD Y PUEBLO. S/A), respecto de lo que se quiere decir:

“Los valores están históricamente condicionados, quiere decir que valen sólo para un determinado momento de la historia; además los valores son relativos en el espacio y no válido en otro; por ejemplo para los nudistas, el caminar desnudo es moral, y es inmoral para otros. Muchas veces se han hecho clasificaciones o jerarquización de los valores; pero éstas llegan a tener una vigencia temporal, lo que quiere decir que hasta estos hechos son relativos.”

Así es; por eso, se indicaba anteriormente que la persona es la que, de acuerdo a su propias experiencias y expectativas clasifica los valores, lo cual significa que si alguien coloca como su primer valor a la justicia por ejemplo, lo más probable es que éste sea un juez probo, como que una monja probablemente esté mejor ubicada en el valor de la solidaridad. Para los que tienen una concepción elevada de los derechos humanos (como otro ejemplo) definitivamente el valor de la **vida** es el más importante. La siguiente cita (INSTITUTO PERUANO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS Y LA PAZ. 1998) textualmente menciona que:

“Los derechos humanos tienen un sentido ético que les es intrínseco, es decir, no constituyen sólo normas jurídicas, sino que también representan bienes y valores preferibles, un horizonte ético-utópico que motiva una práctica basada en una nueva manera de entender la realidad. La vida aparece como el valor

básico a defender...”

Como se puede notar, esta cita aclara mucho más la idea que los valores se ordenan o jerarquizan de acuerdo a los principios de cada una de las personas; así por ejemplo, para el grupo del Instituto que es autor de esta cita, que corresponde a los derechos humanos, la vida es el valor más importante. Lo mismo podría ocurrir si fueran otras personas distintas las que opinaran -por ejemplo un grupo de profesores-; es posible que para ellos, el valor del estudio sea el más valioso.

1.3.3.3 FACTORES DE LOS VALORES.

Es lógico pensar que para que una persona, un grupo de los mismos, una comunidad entera o todo un pueblo, haya jerarquizado sus valores, éstos tengan que ver con algo que haya causado tal clasificación; a tales causas las podemos denominar factores que se suscitan en determinadas sociedades, por lo tanto los valores tienen factores que hacen que alguno de ellos “valga” más que otro; por eso de inmediato surge la idea que la propia **SOCIEDAD** en la que una persona se desarrolla, es el factor primordial; así es, y a ella le agregamos las **EXPERIENCIA**, porque es la fuente del aprendizaje que lleva a las personas a desenvolverse con menos equivocaciones. Al respecto, Porter (2009) manifiesta que: “Por eso urge educar en este tipo de valores, sea a través de la educación formal, es decir en la escuela, sea a través de la familia, la calle o los medios de comunicación”.

Es totalmente cierta esta afirmación, ya que los valores que se adquieren en la familia, pueden anularse en la escuela o viceversa; por lo mismo es de suma importancia que los padres de familia observen si los valores de sus hijos van creciendo.

1.4 Administración. Concepto.

Administrar es sinónimo de dirigir y en la actualidad se la concibe como todo un conjunto de maniobras que se realizan a través de los recursos con que en el momento se dispone para desarrollar propósitos inicialmente planteados. Este término proviene del latín *administratio* que significa acción de administrar; deriva, de “ad” y “ministrare” que fusionado significa “servir”, lo que conduce en forma tácita al trabajo cooperativo. Claro que se maneja, como

es obvio, otros conceptos conservadores o tradicionales y la consideran como el espacio donde convergen un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos como la materia prima, el capital y el trabajo de cuya combinación, eficiente, deben resultar los productos o los servicios que se presta a los usuarios. Así (PORRUND 1978) menciona que es: “Extensión donde el administrador dirige la empresa en forma eficiente o defectuosa, dependiendo de su capacidad”.

Se nota con toda claridad, que PORRUND maneja un concepto tradicional porque se refiere más que todo a la forma y no al fondo de la noción, porque ahora en la actualidad se tiene, como se ha manifestado líneas arriba, una proyección más amplia, pues se considera también al ser humano que trabaja y que se constituye en el agente que moviliza los recursos materiales, las instalaciones, el capital, las finanzas, el mercado de clientes y usuarios a través de otros recursos que se denominan administrativos como la planeación, organización, dirección y control y que gracias a ello se distribuye el trabajo cuya responsabilidad descansa en otros directores de área como en el caso de las UGEL, donde ellos tienen a su cargo, oficinistas, especialistas, técnicos, profesionales etc. Así, en el área de Gestión Pedagógica (AGP), por ejemplo respecto del presente trabajo, éste área tiene especialistas del Nivel Inicial, Primaria, secundaria etc. Por eso, si es entendida de esta forma, se maneja una nueva visión conceptual de administración donde los recursos administrativos incluyen los procesos de la toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización. Este concepto involucra al hombre y su interacción por medio de la comunicación en un concepto de administración más moderno y dinámico en comparación del clásico que daba mayor importancia a los recursos materiales y su relación productiva, sin quitar la importancia que tienen los materiales no humanos. Entonces la Dirección o Administración tiene que hacer que coordine los recursos humanos y materiales para poder los propósitos que se ha elegido.

Siendo así, la tarea de la dirección o administración consiste en integrar y coordinar eficazmente los recursos de una organización tales como personas, capitales, bienes, valores, tiempo, espacio, instrumentos, etc., con la finalidad de materializar sus objetivos. Esa misma tarea tienen los directores de las Ugel

en todo el Perú, en la Región Inca, y como ente local en la provincia de La Convención, en la cual, como se ha establecido en el acápite de la Realidad Problemática, los Medios Transparentes de Gestión Administrativos con importantes en la Calidad de Servicio que ésta presta.

1.4.1 La Administración Pública.

Cuando se habla de este concepto no se excluye totalmente la administración de entidades privadas, cuyo ejercicio se circunscribe a actividades programadas en su propia organización para cumplir también propósitos, especialmente de origen ganancial o pecuniario; sin embargo, en forma implícita se la deja de lado porque la Administración Pública se refiere más que todo a la del estado como en el presente trabajo de investigación, porque la UGEL La Convención se relaciona más que todo con la actividad del Estado y con sus entes auxiliares que cumplen la función de satisfacer, directa o indirectamente los particulares intereses públicos; es decir, las necesidades colectivas por actos concretos dentro del orden gubernamental y de acuerdo con los fines del propio Estado que administra los actos del gobierno.

1.4.2 CLASES DE ESTRUCTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Como ya se sabe, la administración Pública responde a una disposición indirecta administrativa propia del Estado, la misma que tiene que adaptarse a las diversas circunstancias o situaciones propias de la institución estatal, por lo que no se puede establecer un solo modelo, porque su propia constitución o las funciones que ellas desempeñan difieren unas de otras; a menos, que las circunstancias así lo dispongan. Por eso, en las dependencias gubernamentales existen : cambio de ministro, atribuciones que antes no se tenían, prerrogativas nuevas, fusión de ministerios, cambio de gobierno estatal, golpe de estado, exagerado plantel de empleados, u otros hechos que requiere un replanteo o una modificación de la estructura manejada hasta ese entonces. Basado en ello, es que (MARIENHOLFF 1989) presenta una clasificación de la Actividad Administrativa del Estado de acuerdo a la naturaleza de la función y de acuerdo a la constitución del órgano:

Activa y Jurisdiccional

- Interna y Externa
- Consultiva
- Reglada y Discrecional
- De contralor

Según la estrategia del órgano se reconocen las siguientes tipificaciones:

- Burocrática
- Colegiada
- Autárquica

Si se realiza una rápida mirada a cada una de ellas se sustentará la dirección o administración de la UGEL La Convención.

La Activa se refiere a la decisión y ejecución. Es una forma de elaborar el proceso mental para decidir y luego actuar realizando lo decidido.

La Jurisdiccional, responde a cuestiones de atribución del órgano administrador formuladas por los usuarios mediante recibos, solicitudes, reclamaciones, etc.

La Administración Interna se refiere a cuando el órgano administrador opera dentro de su propia estructura. Son aquellos actos que regulan la actividad normativa de la institución; pues, no se trata de una actividad jurídica.

La Consultiva, viene a ser la manifestación previa de la decisión del administrador; se trata de un órgano de apoyo, generalmente enunciado en la estructura orgánica de la institución y reglamentada en el Manual de Organización y Funciones de la Institución.

La Reglada, aparece estrictamente vinculada a la ley y contiene normas que deben ser observadas.

La Discrecional actúa con libertad debido a que no está sometida a normas legales ni reglamentarias, pero obra con prudencia porque hay cuestiones en la administración pública que están perfectamente delimitadas por disposiciones legales, aunque, hay otras muchas que no están reglamentadas o contempladas en la norma, por esta razón se formulan disposiciones finales que permiten una actuación oportuna para los administrados y administradores.

La Administración de Contralor, se refiere a aquellos actos sobre los cuales el Administrador debe proceder luego de producida la acción administra-

tiva de los diferentes órganos de la Administración con la finalidad de comprobar el encuadre legal de las diferentes acciones ejecutadas.

Siguiendo las clasificaciones de la administración pública del Dr. Marienhoff, se dan los siguientes esclarecimientos de la administración según la estrategia del órgano:

La Burocrática, comprende la asignación de cargos y determinación de funciones a los trabajadores de la organización en función de documentos normativos denominados Manual de Organización y Funciones y Reglamento Interno, en la que se circunscribe el sistema universitario, debido a sus características organizativas.

La Colegiada se implementa eventualmente o cuando sea necesario y se toman las decisiones por votación.

La Autárquica se da en las Empresas Públicas con la finalidad de lograr la participación gerencial del Estado.

En la praxis administrativa, las actuales exigencias involucradas en la exigencia globalizante y competitiva urgen al Estado una dinámica de acciones en el plano de la Administración Pública.

1.4.3 La Administración Pública en el Perú.

Como se habrá notado, en respuesta a tanta crítica muchas veces palpable, el Estado viene asumiendo los cambios que suponen la asimilación y aplicación de nuevas tecnologías en la sociedad, a partir de la entrega de una regulación progresiva que implica dictar leyes, directivas, como también la suscripción de convenios y leyes internacionales. En este contexto, la modernización de la Administración Pública, cada vez más se deberá orientar a una descentralización de la legislación, armonizando las disposiciones legales existentes con relación a los sistemas de comunicación, al vocabulario informático, la validación de los términos informáticos para el sector público en general y dando los lineamientos de control y seguridad de la información automatizada.

Por ello es importante, en esta etapa de regulación, que el Perú pueda precisar los límites de los derechos y las libertades de la información para una responsable utilización de los medios que nos brindan hoy las nuevas tecnologías, que son las que la hacen desarrollar.

Hoy, la información es un signo de “poder” y es el resultado de un desarrollo acelerado de las tecnologías de información como lo sostiene (Alvin TOFFLER 1990) cuando expresa que: “estamos viviendo una revolución social, cuyo producto principal es la información, el saber y los servicios inmateriales” Entonces la información está transformándose en el recurso más importante que cualquier tipo de exportación, constituyéndose en el área donde se concentra más inversiones y mejor rentabilidad en el ámbito mundial; de ahí que, los cambios en las formas tradicionales de organización, gestión de las oficinas públicas se manifiestan en la, cada vez, mayor utilización de la automatización de los servicios y en el uso de la información a través de Internet.

Finalmente, la modernización del Estado implica un proceso complejo, donde interviene no sólo la tecnología, sino otras consideraciones como la capacitación, **la ética** y la comunicación en términos de comprensión de mensajes que involucre el compromiso institucional de todos los miembros de la organización, porque la informatización ofrece revelación unilateral y no implica el compromiso de entenderlo o asimilarlo como es el caso de las comunicaciones directas y personales de cuya ínter actuación se deducen complicadas redes de información en las organizaciones. Estas formas de comunicación también requieren la aceptación de retos de modernidad y dinamicidad. Con ello, no se desestima los nuevos criterios de libre empresa y libre mercado, excelencia, liderazgo, optimización, reingeniería y calidad total; por el contrario, se exige un servicio eficiente y de calidad con los principios que rigen la condición humana como sucede infelizmente en la práctica ya que lo privado demuestra más calidad de servicio en casi todas las instancias. Por eso, no sería raro que alguien en forma muy irónica diga que “la UGEL La Convención, **no esté Peor** porque no tiene competencia.

1.4.4 ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Una entidad pública como la UGEL La Convención es una organización que tiene una estructura; a esa estructura, se le puede muy bien concebirla como el armazón que **sostiene** la institución. Entonces se puede decir que la **organización** es el ejercicio de preparar o disponer las acciones que se han de realizar para cumplir con los objetivos de administrar. Al respecto es muy importante la siguiente cita (VENERO GIBAJA, 1999):

“La palabra organización se deriva del vocablo organismo, el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo”

Basado en ello, entonces, se puede hablar de una organización bien estructurada o de una estructura bien organizada. Se entiende entonces que una buena organización denota no sólo estar bien integrada, sino que exista armonía entre sus componentes y que cada uno de ellos conozca e internalice los propósitos de la organización. Para ello, como es lógico, primero se debe conocer ampliamente su estructura.

1.4.5 TIPOS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Como se sabe, la primera forma de organización es la familia; luego, se conocen todas las otras donde de manera estructurada y formal o, de manera no estructurada e informal se vinculan las personas. De esta manera se conoce dos formas básicas de organización: formal e informal.

La organización formal tiene una estructura planeada, aceptada y representa un intento deliberado para establecer patrones de relación entre los componentes encargados para alcanzar objetivos de manera eficaz. Técnicamente, la organización formal está representada por organigramas, descripción de cargos, división del trabajo, esquemas impresos de funciones, normas, reglamentos y otros documentos formales. Objetivamente está personificada porque son los recursos humanos los que conforman esos organigramas, tienen esos cargos, dividen los trabajos, tienen funciones, saben las normas y reglamentos y conocen de los documentos que tienen a cargo. Subjetivamente –al parecer el más importante-, es el compromiso que asumen todos los trabajadores para que el organigrama se cumpla, se respeten los cargos, la división del trabajo sea equitativa, las funciones se realicen, las normas y reglamentos se acaten y los documentos sea tramitados adecuadamente.

La organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no están formalmente planeados ni aceptados oficialmente, sino que surgen de manera espontánea de las actividades o interacciones de los participantes. Al respecto, la siguiente cita es importante (VENERO GIBAJA, 1999):

“Los principales elementos que sirven de base para dar lugar al desarrollo de las estructuras del sistema informal son: la amistad, el poder y las decisiones de las personas en posiciones ejecutivas o de autoridad”

Entonces, mientras que dentro de la organización formal el organigrama es el instrumento esencial del cual se derivan los aspectos técnicos, objetivos y subjetivos; dentro de la organización informal, se llama solamente contactos porque éstos se generan como consecuencia de un conjunto de relaciones personales originados en el sistema social. Como es lógico, las organizaciones informales aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal a uno social. Sus relaciones no están reconocidas por el sistema formal aún cuando toma conocimiento de ellas. Los actores de una organización informal se seleccionan por el rol que poseen y por otros factores de orden socio económico.

Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntos con el propósito de alcanzar una meta común; así, un elemento básico es su meta o propósito.

1.4.6 FORMAS DE ORGANIZACIONES FORMALES.

Como esta labor de investigación se refiere a una organización formal, se detendrá en precisar los aspectos que presentan éstas, entendiendo que se organizan de tal manera que todas las personas que se encuadran en ella conocen el lugar que les corresponde y el rol que les toca desempeñar. La **forma** o el modo cómo se diseña este orden viene a convertirse en la estructura de la organización; por eso CHIAVENATO IDALBERTO 1990 , pensando en ello menciona una caracterización interesante, cuando dice que: “las grandes organizaciones presentan una configuración compleja y tienen características propias que las distinguen: complejidad, anonimato, rutinas estandarizadas, estructuras personalizadas no oficiales y dimensión”

Mencina también que: estas singularidades de las organizaciones formales, manifiestan que las mismas pueden, de acuerdo a la diversidad de organizaciones, diversificarlas de acuerdo a sus estilos; sin embargo, las mismas se pueden interpretar de la siguiente manera:

Complejidad.- Cuando las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades debido a lo complicado de su propia estructura determinada por la división del trabajo como consecuencia de la multiplicidad de sus funciones; así, a mayor división del trabajo corresponde una estructuración más compleja y vertical; según van surgiendo nuevos niveles jerárquicos rígidos para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad. Existen numerosos niveles intermedios con el fin de coordinar e integrar las labores de las persona por lo cual, la interacción es indirecta; mientras, que en las pequeñas organizaciones la interacción se realiza de persona a persona porque generalmente las mismas se conocen íntimamente.

Anonimato.- Son las tareas o responsabilidades las que captan la atención de las personas, el factor importante está en las actividades, no en las personas que las realizan, porque ninguna de ellas debe considerarse imprescindible.

Rutinas estandarizadas.- Trata sobre las estructuras formales para procedimientos y canales de comunicación, lo que genera formas de actuación mecanizadas e impersonales.

Estructuras personalizadas no oficiales.- Referente a los grupos informales que coexisten con la organización formal.

Especialización y multiplicidad de funciones.- separa las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.

Dimensión.- Está referido a que las grandes organizaciones albergan numerosos participantes y muchas dependencias o instancias.

Es cierto que éstos son algunos de los denominadores comunes de una organización grande; sin embargo, como no hay dos organizaciones iguales cada una determina su estructura organizacional ya sea por el tipo de actividades que realizan, por las tecnologías que emplean, los ambientes donde se desenvuelven, las contingencias que afrontan en el tiempo y en el espacio, las estrategias y comportamientos diferentes para responder y alcanzar los diversos objetivos etc. En todo caso, sea cual fuere la configuración de una organización, se entiende por estructura organizacional la forma de dividir, agrupar y coordinar formalmente las actividades y tareas del trabajo, para cuyo efecto existe un consenso en considerar seis elementos trascendentales que hay que tomar en cuenta para diseñar la estructura de una organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de

mando, tramo de control, centralización y descentralización y, finalmente, formalización.

1. Especialización del trabajo.- Se refiere a la habilidad del empleado para realizar exitosamente determinada tarea, habilidad que se incrementa por medio de la repetición. Se considera que la capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. La gerencia actual considera que la especialización sigue siendo ventajosa porque reconoce las economías que proporciona en ciertos tipos de actividades y trabajo; sin embargo, se tiene que tener mesura en la especialización, porque es importante la rotación del personal.

2. Departamentalización.- Así se llama la base que se utiliza para agrupar los puestos. Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo es necesario agruparlos para efectuar la coordinación de las tareas. Ésta es la forma que toma la UGEL La Convención como lo habrán notado los usuarios.

3. Cadena de mando.- Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quién informa a quién. La cadena de mando implica dos conceptos complementarios sin los cuales no sería posible concebirla: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le da un lugar en la cadena de mando y a cada gerente se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de unidad de mando garantiza la línea continua de autoridad; resuelve, que una persona debe tener un solo superior ante quien ser responsable. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado tendría que atender requerimientos de varios superiores. Pero los diseños de organización actuales importan conceptos modernos y más ágiles; pues la informática y la tecnología de punta comparte información tan igual a los empleados del más bajo nivel como a los altos más ejecutivos. La tecnología de las computadoras permite la comunicación veloz con otras personas sin tener que someterse a los canales formales de comunicación. Además, el poder de decisión no viene siendo privativo de los gerentes; pues, los empleados reciben también la responsabilidad de tomar decisiones. En la actualidad los conceptos de cadena de mando y los

principios de autoridad y unidad de mando van perdiendo el peso organizacional del que se revestían en las décadas pasadas; aunque, muchas organizaciones como las universidades por ejemplo, vienen demostrando que el diseño antiguo todavía funciona en sus estructuras, aunque sus resultados no sean justamente los más eficientes.

4. Tramo de Control.- Es importante para determinar la cantidad de personas que puede dirigir un director o administrador con eficiencia y eficacia. El tramo de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Los grandes tramos de control favorecen la reducción de gastos y costos de operación, aceleran la toma de decisiones, incrementan la flexibilidad, facultan a los empleados y posibilitan el contacto con usuarios y clientes. Sin embargo no todo el éxito está en mantener tramos grandes de control porque últimamente se viene tomando en cuenta la capacitación de los empleados; pues, se considera que un administrador puede manejar un tramo más grande toda vez que los empleados saben perfectamente de sus trabajos o si pueden ayudarse entre ellos en casos de duda.

5. Centralización y descentralización.- Son dos elementos claves para caracterizar la estructura de la organización. En una organización centralizada son los altos ejecutivos los que toman las decisiones mientras que los gerentes de nivel inferior se concretan a ejecutarlas. El personal de bajo nivel no participa en la toma de decisiones, tiene poca o ninguna contribución porque todo está concentrado en la autoridad formal, es decir en los derechos inherentes de un puesto. Contrariamente, la descentralización permite la participación del personal de bajo nivel, sus aportaciones son consideradas en la toma de decisiones y se le da la oportunidad de ejercer su discrecionalidad. En una organización descentralizada las acciones son más rápidas para solucionar problemas, son más las personas que aportan información y los empleados se sienten más comprometidos tanto con las personas que toman las decisiones como con las decisiones mismas respecto de su vida laboral. Hoy en día las organizaciones están reformulando sus conceptos respecto de las decisiones; son más, las organizaciones por descentralizarse aunque, todavía, no sea de manera radical.

6. Formalización.- Es el grado de estandarización de los puestos en una organización. La formalización se expresa en descripciones explícitas de pues-

tos, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos que abarcan el proceso de trabajo; lo que hace que el empleado tiene mínimas posibilidades de ejercer su discrecionalidad sobre las decisiones de su propio puesto; es decir sobre lo que debe hacer, cómo y cuándo hacerlo, lo que incide en una muy poca o ninguna contribución respecto de la forma cómo debe efectuar su trabajo. La baja formalización, en cambio, proporciona libertad de acción porque el comportamiento en los puestos no están rígidamente programados ya que su relatividad ofrece oportunidades para la creatividad y una gran libertad para ejercer su discrecionalidad.

Por otra parte, especialmente, en las organizaciones que no manejan mucho personal –no es el caso de la universidad- se conoce otras disposiciones donde los trabajadores conviven con sus costumbres y tradiciones, por lo que muestran estructuras comunes o superficiales por motivos obvios.

Caracterizadas así, se las puede clasificar como organizaciones de estructura simple, organizaciones burocráticas y organizaciones matriciales.

1. Las organizaciones de estructura simple.- no tienen una estructura elaborada, carecen de departamentalización o la tienen en bajo grado. La autoridad recae en una sola persona y es quién toma las decisiones y no tiene amplios tramos de control como tampoco enmarcan altos grados de formalización. Tiene dos o tres niveles verticales y un cuerpo de empleados.

2. Las organizaciones de estructura burocrática.- se caracterizan porque tienen operaciones rutinarias, normalización formalizada, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Estas organizaciones se caracterizan por su habilidad para desempeñar eficazmente actividades estandarizadas que junto a la alta formalización y la saturación de normas y reglamentos sustituye la discrecionalidad gerencial y permiten la centralización en la toma de decisiones. La especialización agrupada en algo así como departamentos genera economías de escala, mínima duplicidad de personal y un entendimiento y comunicación aceptables entre los miembros de la organización.

En la actualidad se le considera poco eficaz y poco veloz para responder a las exigencias de la modernidad, además de obstaculizar la iniciativa de los

trabajadores y aunque muchas de las organizaciones que existen en el entorno mantienen todavía las particularidades básicas de una burocracia como la especialización y la alta formalización, se han ampliado los tramos de control y se asiste a la práctica descentralizada en la toma de decisiones.

3.- Las organizaciones de estructura matricial.- La estructura de matriz tiene la característica de combinar dos formas de departamentalización: funcional y de producto. La funcional consiste en agrupar y compartir los recursos especializados a través de los frutos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Mientras que la departamentalización por productos facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la culminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales; proporciona, una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles, por lo que concierta un servicio estable.

Otra característica de la organización matricial es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados tienen dos jefes: sus gerentes funcionales de departamento y sus gerentes de producto; por consiguiente la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando, por lo que, dependiendo de los propósitos facilita la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. Conforme se hace más grande la organización, se puede sobrecargar su capacidad para procesar la información porque no hubo una proyección para ese cambio.

En una burocracia la complejidad exige una mayor formulación, es decir, el contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades. La estructura matricial puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. La información es permisible a la organización y llega con mayor rapidez a aquellas personas que la necesitan. La matriz reduce las dificultades burocráticas. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a proteger solamente sus pequeños feudos, como también a evitar que las metas globales de la organización ocupen un segundo lugar. También facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando las

personas con habilidades altamente especializadas están ubicadas en un departamento funcional o grupo de producto, se monopolizan o subutilizan los talentos. La estructura matricial logra ventajas de economías de escala al proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como una forma de asegurar su utilización eficaz.

Se le asigna desventajas tales como la propensión a fomentar las luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos. Cuando desaparece el concepto de unidad de mando se incrementa de manera significativa la ambigüedad que genera conflictos; pues a menudo no está claro quién informa a quién y no es raro que los gerentes de producto discutan por conseguir que se asignen los mejores especialistas a sus líneas. La confusión y la ambigüedad promueven también los conflictos por tener el poder. La burocracia reduce la posibilidad de adueñarse del poder porque tiene reglas definidas y funciones especificadas, sin embargo cuando la norma facilita la apropiación del poder se genera luchas entre gerentes funcionales y de producto. Para los empleados que desean seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima puede ocasionar tensión y presiones desfavorables porque rendir cuentas a más de un jefe produce conflictos en los roles y las expectativas poco claras dan lugar a la ambigüedad, por lo que los informes verbales pueden ser divergentes, ya que se “necesita” contentar a sus dos jefes.

Finalmente, exigencias impuestas por la contingencia, hace necesario pensar en organizaciones modernas que respondan a la internacionalización y globalización, estas exigencias no se limitan a las empresas comerciales o industriales o a las de productos tangibles; sino, también, a las de servicio. Por eso las universidades no se ven al margen de este dinámico juego de la libre frontera y exige adoptar conceptos y praxis actuales de organización, porque aún cuando la literatura de organizaciones no se remite explícitamente al sistema universitario, aquélla la involucra explícitamente al referirse a las organizaciones en general porque se viene manejando nuevos términos, nuevos conceptos y, por consiguiente, nuevas estrategias; por eso, algunas experiencias relativamente recientes sobre retos estratégicos y humanos del cambio en organizaciones avanzadas da cuenta que su mayor empeño se acerca a la actualización y modernización tecnológica, al logro de mayor eficiencia y rendimiento, conformar culturas organizacionales que apoyen el desempeño y la orienta-

ción a sus clientes y usuarios y, de manera especial, integrar a la gente como ventaja competitiva. Esta visión es de por sí una nueva manera de concebir a las organizaciones; es decir, a partir de la calidad de sus recursos humanos que sustenten su estrategia. Tan es así que la estrategia requiere gente con conocimientos y destrezas, capaz de crear e innovar, bien informada y capaz de comunicarse a todos los niveles, comprometida, orientada a resultados, a la satisfacción del cliente y dispuesta a trabajar en equipo y a cambiar y fomentar el aprendizaje.

1.5 LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Uno de los factores más trascendentales dentro de una organización es el comportamiento de las personas; de ahí, que las exigencias de calidad laboral en los últimos tiempos haya dado lugar a que se le dé la debida importancia al proceder de las personas en la organización, por eso es que este tema se ha constituido en un área hartamente estudiada y, ya, son muchos los autores que han investigado este hecho independientemente de la investigación administrativa; pues, el rubro ocupaba campos limitados en los tratados de administración. Hoy en día, el comportamiento humano en la organización es un tratado de especial investigación, porque sintetiza el recurso más importante en cualquier organización.

Todas las acciones u omisiones, intenciones o desintereses, descuidos o celos, aptitudes o incompetencias, resentimientos u olvidos etc., son lo que comúnmente precisan y concretan el comportamiento; por ello, Gordon define al Comportamiento Organizacional como: "... los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El campo del CO es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes"

Por eso es que el Comportamiento Organizacional investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. El Comportamiento Organizacional como disciplina del conocimiento es un área distintiva de experiencia que teoriza las actitudes de las personas y de los grupos en una organización formal de trabajo así como las características de la estructura organizacional que incide en la interacción de las personas que integran la institución.

Para (ROBBINS 1999) esta disciplina "...estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento a fin de hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente"

Sin embargo; estas determinantes, tal como lo denomina Robbins, son sólo elementos para la eficacia porque la esencia de análisis de esta disciplina, relativamente nueva, reposa sobre el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última, por lo que existe un acuerdo cada vez mayor acerca de los componentes que constituyen materia de estudio del Comportamiento Organizacional, e incluye temas centrales de: la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

El estudio del Comportamiento Organizacional se circunscribía a circunstancias locales y después se extendió a intereses regionales y nacionales; hoy en día, toma como referencia los factores que contribuyen a un desempeño eficaz en el terreno global o lo entorpecen. Es importante entender que existen diferencias notables entre las organizaciones. Los principios del Comportamiento Organizacional desempeñan un papel importante para evaluar y mejorar la eficacia organizacional, responsabilidad de todos los administradores para que los trabajadores sean eficientes.

El comportamiento es una variable observable por todos; pues, es posible vigilar la actuación de las personas que nos rodean como también interpretar esas acciones y formular ciertos enunciados respecto de las razones que motivan esas conductas; mas, esos enunciados no pueden generalizarse solamente por haber observado, por haberse sensibilizado, preguntado, escuchado o leído o como consecuencia de entender a través de una propia experiencia, con elementos del medio ambiente o por medio de experiencias de terceros, por lo que los métodos casuales o de sentido común o intuitivos para obtener el conocimiento acerca del comportamiento humano son inadecuados; solamente, un enfoque sistemático develará hechos y relaciones importantes y proporcionará una base para formular predicciones más precisas sobre el com-

portamiento que, generalmente es predecible si se sabe cómo una persona percibe una situación y qué es lo que atrae su interés o motivación y, el estudio sistemático del comportamiento es un medio de realizar predicciones aceptablemente precisas.

Cuando se habla de estudio sistemático se hace referencia a la observación de las relaciones y tratar de atribuir causas y efectos y llegar a conclusiones basándose en evidencia científica; esto es, sobre información recopilada bajo condiciones controladas y mensurables e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa. Por eso Robbins menciona que: “El estudio sistemático permite validar y teorizar aquello que se ha supuesto y que basados en estudios de investigación darán apoyo teórico a aquello que intuitivamente se consideraba como cierto”

Así es; por eso, las técnicas e instrumentos a utilizar para comprobar no sólo la ineficacia en el Comportamiento Organizacional sino también la calidad de las funciones del individuo o grupo organizacional, deben estar comprobadas en la práctica.

Aún cuando este estudio no estudia el comportamiento de las personas durante su actuación en la organización, se ha considerado importante insertar el numeral de comportamiento organizacional para garantizar el enfoque de comunicación institucional.

1.5.1 Disciplinas que contribuyen al estudio del comportamiento organizacional.

Las Ciencias Sociales como la Psicología, la Sociología, Antropología, y las Ciencias Políticas sustentan las bases de esta materia llamada Comportamiento Organizacional contribuyendo con sus teorías.

La Psicología como disciplina concentrada en el estudio del comportamiento del individuo como tal tiene su aportación; sin embargo, hoy se habla de una Psicología Social; disciplina, propicia para entender la conducta del individuo como elemento constituyente de un grupo; por consiguiente, influenciado por otros individuos y por la contingencia social, porque la Psicología se circunscribía al interés de los primeros psicólogos industriales ocupados por explicar los problemas de fatiga, desinterés y otros factores que desmedraban la eficacia de la organización e impedían el eficiente rendimiento

en el trabajo; es decir, el individuo estaba considerado más que como ser humano como una pieza clave de la organización empeñada en lograr sus objetivos y su utilidad. Muy pronto esta perspectiva ha perdido espacio y al haber sido tan criticada, la Psicología ha ampliado su espacio y ahora incluye aspectos relacionados más directamente al hombre y, a partir de él, se proyecta a favor de la mejora de la organización; estos aspectos son: el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, la evaluación del rendimiento, la medición de las actitudes, las técnicas de selección de personal, el diseño del trabajo y la tensión laboral; todos estos elementos, forman la psicología del trabajador.

La Psicología Social, por lo tanto, ofrece teorías que explican el cambio; cómo abordarlo, ya que la posibilidad de transformación de conducta en las organizaciones se torna dificultosa debido a la resistencia de las personas a cambiar de actitud o abandonar viejos comportamientos. La Psicología Social contribuye con las técnicas para poner en práctica y cómo reducir el rechazo, además que aporta significativamente a las áreas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes, patrones de comunicación, las formas en las cuales las actividades en conjunto pueden satisfacer las necesidades individuales y los procesos de toma de las mejores decisiones en grupo.

La Sociología, por su parte, estudia el componente más importante y tiene un rol del cual es responsable frente a las otras personas que integran su entorno. La Sociología estudia, precisamente, esta relación y aporta al Comportamiento Organizacional con dinámicas de grupo, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos; es decir todos los componentes y factores de la conducta humana.

La Antropología, a su modo, en el estudio de la organización, la práctica de valores es una disciplina efectiva; da, al Comportamiento Organizacional un aporte invaluable cuando ofrece sus investigaciones acerca de la cultura porque cada persona tiene un referente cultural sui generis que le permite practicar valores, actitudes y comportamientos durante su desenvolvimiento laboral. Mucho del conocimiento actual sobre la cultura y los ambientes organizacionales, así como sobre las diferencias entre las culturas de las naciones es resul-

tado del trabajo de los antropólogos o investigadores que han usado sus conclusiones investigatorias en provecho de las organizaciones.

Las Ciencias Políticas, por su parte, partiendo de la distribución del poder y su manipulación, ha estudiado y aportado al Comportamiento Organizacional que capitaliza dichos estudios porque considera que toda organización laboral es una entidad política donde es necesario entender, explicar y predecir con precisión el comportamiento de las personas y las formas de trato políticas, especialmente de las autoridades, que deben gobernar en forma artística.

1.5.2 NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Teniendo en consideración que el agente trascendental de toda organización es el ser humano y, su comportamiento individual o grupal tiene relación con todo un conjunto de reacciones particulares o colectivas, todos éstos tienen diversos rangos, porque se colige que deben existir diversos niveles de Comportamiento Organizacional. En consecuencia, el estudio de las personas que interactúan en una organización constituye el campo de estudio de la Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos que, desde el punto de vista del enfoque sistémico no es otro que el campo del Comportamiento Organizacional. De este modo existen tres niveles de análisis en el Comportamiento Organizacional según se vaya de un nivel individual al de grupo y al nivel de los sistemas de la organización. También, en el enfoque sistémico de la Administración de Recursos Humanos estos niveles son los mismos y se enuncian de la siguiente forma:

Nivel del Comportamiento individual.- En el que se toma en cuenta conceptos sobre: motivación, aprendizaje, etc. Para comprender mejor la naturaleza humana en el entorno de la organización y fuera de ella. Es el nivel del microsistema.

Nivel de comportamiento grupal o social.- Trabaja en función de los fundamentos del comportamiento de grupo y el análisis de la interacción. El nivel social se considera como una variable ambiental en el estudio del comportamiento organizacional. Y es el macrosistema.

Nivel de comportamiento organizacional.- La organización considerada como sistema es la totalidad que interactúa con el ambiente dentro del que tam-

bién interactúan sus componentes entre sí y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se considera como una categoría ambiental del comportamiento individual. Representa la supraestructura de la organización que traza la cultura organizacional que incorpora la serie de supuestos, creencias, tradiciones, supersticiones y valores que comparten los miembros de la organización y que guían su funcionamiento.

1.4 Formulación del problema.

¿Qué relación existe entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio de los trabajadores de la Unidad de Servicios Educativos de la Provincia de La Convención?

1.5 Justificación del estudio.

Los Medios Transparentes de Gestión Administrativos son una variable que debería medirse en toda Institución; mucho más, cuando de por medio está la calidad de servicio; entonces, el estudio de estas variables de por sí justifica el presente trabajo de investigación porque sus resultados sirven como elementos en la mejora de la calidad de servicio de la UGEL La Convención.

De otro lado, si el servicio mejora o sus conclusiones son mostrados a los interesados, entonces se convierten en un elemento más en sus aspiraciones de mejora del servicio de otras dependencias similares a la UGEL La Convención.

1.5.1. Justificación Legal.

El Decreto Supremo N° 011-2012 ED del 6 de julio de 2012, Reglamenta la Ley General de Educación 28044. En algunos de sus artículos, expresa la transparencia que debe existir en todos sus estamentos; especialmente Direcciones Regionales y Unidades de Gestión Educativa; así, en el capítulo referido justamente a las UGEL, manifiesta textualmente:

Art.- 126°.- TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Las instancias de gestión educativa descentralizada desarrollan sus acciones en el marco de la ética pública y la lucha contra la corrupción, teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) La capacitación sobre gestión, transparencia, rendición de cuentas y ética pública para el personal directivo, docente y administrativo.
- b) La publicación, a través de su página Web, pizarras o carteles, de los cargos y plazas vacantes que serán cubiertas, previa selección, mediante concurso público.
- c) La evaluación sistemática, objetiva, integral y permanente del personal.
- d) La publicación, en la Institución o programa educativo, de información referida a la captación, uso y estado de cuenta de los recursos propios y fondos de administración.
- e) Las acciones de simplificación de procedimientos administrativos.
- f) La transparencia en la contratación o nombramientos de personal administrativo y docente de su jurisdicción, así como en las contrataciones y adquisiciones estatales.

Como se observa, todo este acápite legal, justifica de sobremanera este trabajo de investigación; es más, su aplicación más que un deber, es una obligación de los que dirigen las administraciones de las UGEL.

1.5.2. Justificación Científica.

El presente trabajo de investigación comienza con una observación de la problemática desde hace varios años. Esta dificultad no fue superada en el transcurso de todo ese tiempo; incluso, la población convenciana la considera insoluble o por lo menos imposible de mejorar el servicio de la UGEL La Convención; en la actualidad, se puede hablar por lo menos, de utilizar estos medios e instrumentos, no sólo en el aspecto institucional como herramienta importante en su solución, sino también en la aplicación de los mismos. Este hecho como es lógico, tiene también estrecha relación con el Proyecto de Desarrollo Institucional que debe exhibir la Ugel La Convención, porque dentro de este Plan se debe encontrar justamente estos Medios Transparentes.

1.5.3. Justificación Pedagógica

Era necesario y oportuno presentar una propuesta de esta naturaleza porque en esos momentos en que se realizaba este proyecto, persistía el problema; es más, la coyuntura en ese momento establecía que si no se tomaban acciones de esa índole, el conflicto entre dos Instituciones como la UGEL y el

SUTE continuarían en desmedro de los alumnos y por lo tanto en una demora constante de las labores pedagógicas. Las paralizaciones del Gremio en mención, desde hace mucho tiempo han concurrido en pérdida de clases que no son recuperadas, justamente porque en ese momento aún no se habían concebido los medios que garantizaran un servicio de calidad en esta Institución gubernamental.

1.6 Hipótesis.

1.6.1 Hipótesis General.

La relación entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio de la UGEL La Convención es proporcional a sus correspondientes grados.

1.6.2 Sub Hipótesis.

- A.** Los medios transparentes de Gestión Administrativos usados por los trabajadores de la UGEL La Convención son medianos.
- B.** La calidad de servicio que prestan los trabajadores de la UGEL La Convención es mediana.

1.7 Objetivos.

1.7.1 Objetivo General.

Determinar la relación existente entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención.

1.7.2 Objetivos específicos.

- A.** Determinar la medida en que los trabajadores de la UGEL La Convención usan los Medios Transparentes de gestión Administrativos.
- B.** Determinar la Calidad de Servicio que prestan los trabajadores de la UGEL la Convención.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

No Experimental.

2.2 Variables. Operacionalización.

Variable de estudio 1: Medios e Instrumentos de Gestión administrativa.

Variable de estudio 2: Calidad de servicio.

2.2.1 Definición conceptual.

Variable de estudio 1: Canal claro, coherente y justo por el que fluye el desarrollo de los actos administrativos

Variable de estudio 2: Proceso de mejoramiento continuo de la atención al usuario.

2.2.2 Definición operacional.

Para recolectar los datos que se obtuvieron se aplicó un cuestionario a los trabajadores del sector educación; dentro del mismo, respondieron a las preguntas los tres sectores correspondientes: Docentes, Personal Administrativo y Operativo. Las preguntas giraron alrededor de las dimensiones, tanto de la variable de estudio 1 como de la 2. La matriz se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 01

MATRIZ DE LA RECOLECCION DE DATOS

VARIABLE ES ESTUDIO 1 – MEDIOS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dimensiones	Indicadores	Peso	Instrumento
D1: Planificación Administrativa	1.1 Precaución y previsión de encargos administrativos.	10 %	Cuestionario
	1.2 Previsión de movimientos de personal.	10 %	Cuestionario
	1.3 Programación de Eventos Pedagógicos	05 %	
D2: transparencia administrativa	2.1 Nivel de claridad de los Medios de Gestión administrativa.	25 %	Cuestionario
D3: Control	3.1 Grado de Respeto a las normas legales.	10 %	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 02

MATRIZ DE LA RECOLECCION DE DATOS

VARIABLE DE ESTUDIO 2 – CALIDAD DE SERVICIO

Dimensiones	Indicadores	Peso	Instrumento
--------------------	--------------------	-------------	--------------------

D1: Eficiencia y Eficacia.	1.1 Nivel de competencia de los trabajadores.	10 %	Cuestionario
D2: Prontitud	2.1 Grado de respeto a la puntualidad de entrega de la labor diaria.	20 %	Cuestionario
D3: Relaciones Públicas	3.1 Nivel de trato a los usuarios	10 %	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Población Y Muestra.

2.3.1 Población.

Compuesta por los trabajadores del sector educación. El siguiente cuadro describe sus sectores:

CUADRO Nº 3

TRABAJADOR	MUJERES	VARONES	TOTAL	%
DOCENTE	1020	993	2013	92.08
ADMINISTRATIVO	62	42	104	04.76
OPERATIVO	23	46	69	03.16
TOTAL	1105	1081	2186	100.00

FUENTE: UGEL LA CONVENCION.

Las características de la población son las siguientes:

- Mujeres docentes con porcentajes predominantes ante los demás sectores.
- Varones con predominancia en el sector Operativo.

2.3.2 Muestra.

Para la selección de la muestra se utilizó la teoría de Sánchez y Reyes (1998), la técnica para la selección de la muestra en esta investigación es no probabilístico, a través de un muestreo intencional. Conformada por trabajadores de todos los sectores. El siguiente cuadro especifica sus porcentajes:

PARA LA VARIABLE DE ESTUDIO 1

CUADRO Nº 4

TRABAJADOR	MUJERES	VARONES	TOTAL	%
ADMINISTRATIVO	08	06	14	100.00
TOTAL	08	06	14	100.00

FUENTE: PROPIA.

PARA LA VARIABLE DE ESTUDIO 2

CUADRO Nº 5

TRABAJADOR	MUJERES	VARONES	TOTAL	%
DOCENTE	48	40	88	88.89
OPERATIVO	06	05	11	11.11
TOTAL	54	45	99	100.00

FUENTE: PROPIA.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Validez y Confianza.

El siguiente cuadro resume las técnicas e instrumentos que se utilizó solamente para la recolección u obtención de datos de información.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• LA OBSERVACIÓN• EL FICHAJE.	<ul style="list-style-type: none">• Ficha de observación.• Libros de consulta, revistas, periódicos, etc.
<ul style="list-style-type: none">• LA ENCUESTA.	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionarios a profesores, personal administrativo y Operativo
<ul style="list-style-type: none">• LA ENTREVISTA.	<ul style="list-style-type: none">• Preguntas a profesores.

2.5 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS.

Se caracteriza por ser científica, porque parte de una observación a un determinado problema, se corrobora esta observación, y se describe la misma llegando a conclusiones con sus correspondientes sugerencias que puede servir para su solución en un futuro, donde los investigadores de la Educación pueden volver a realizar otra investigación con las características de la presente. Así se podrá corroborar o cambiar los resultados en base a sus propias características y al tiempo en que se realice.

2.5.1 Tipo de estudio.

Descriptivo Correlacional porque no se ha llevado a la experimentación las variables de estudio.

2.6 Aspectos Éticos.

Toda vez que la Ética es parte fundamental de todo trabajo de investigación, donde la moral debe ser puesta a consideración, el presente trabajo reúne los requisitos que llevan a conclusiones fidedignas. Además, el suscrito no tie-

ne ningún interés en que sus resultados vayan a beneficiar o causar daño tanto a la Institución o a los trabajadores de la misma.

CAPITULO III RESULTADOS

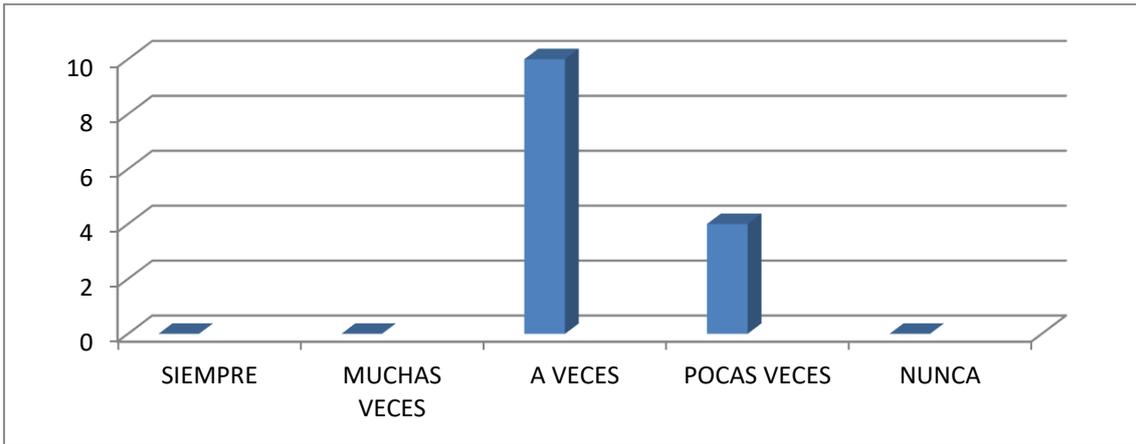
3.1. CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS. VARIABLE DE ESTUDIO 1.

1

ITEM: En la construcción del Plan Anual de Trabajo del área donde laboro, se sostienen reuniones con la participación total de trabajadores de mi área para ver cómo va el avance del Plan Anual.

CUADRO N° 1

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	10	71.43
POCAS VECES	4	28.57
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

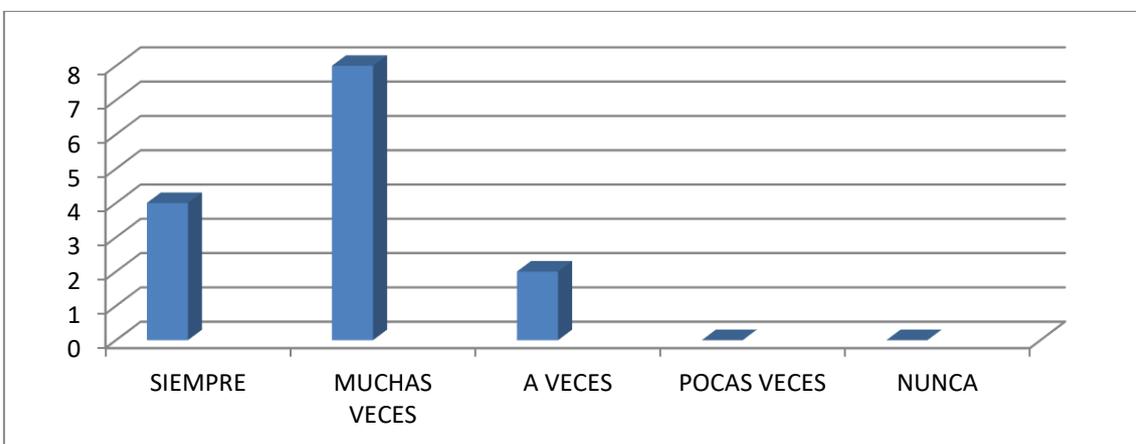
La gran mayoría de los trabajadores administrativos de la Ugel La Convención, reconocen que respecto del Plan Anual de Trabajo, no se sostienen reuniones de trabajo constantes. Ello conduce como es lógico, a que la gran mayoría de ellos desconozca cómo va el avance de mismo.

2

ITEM: Mis compañeros de área están al tanto sobre el contenido y el avance del Plan Anual del área donde trabajo.

CUADRO N° 2

	fi	%
SIEMPRE	4	28.57
MUCHAS VECES	8	57.14
A VECES	2	14.29
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

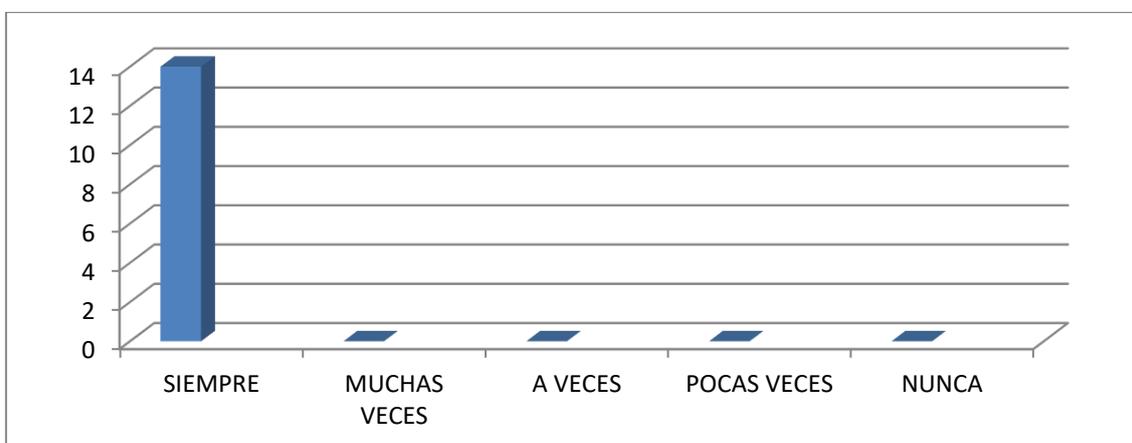
Este cuadro demuestra que si bien no existen reuniones constantes para ver el avance del Plan de Trabajo, parte de ellos tienen conocimiento del mismo por sus propios medios. De esa manera, se puede concluir que el avance del Plan Anual de Trabajo puede ser observado y llevado a la práctica de dos formas diferentes: Una por las reuniones que se tengan y otra por efectos de la necesidad que ello conlleva.

3

ITEM: Durante el año hay algunas reuniones del equipo directivo para verificar el avance del Plan Anual del área donde trabajo.

CUADRO N° 3

	fi	%
SIEMPRE	14	100.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	0	00.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

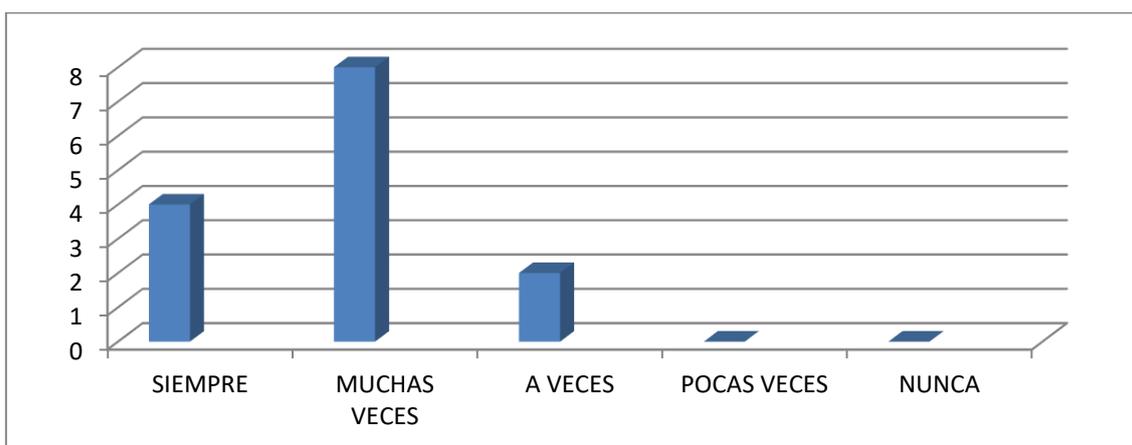
En este cuadro se puede observar que el equipo directivo sí tiene reuniones constantes. Ciertamente que ello es totalmente positivo, porque en efecto, el equipo directriz tiene que observar de cerca el avance del Plan Anual de Trabajo.

4

ITEM: Casi al finalizar el año hay una reunión final para evaluar el Plan Anual de trabajo del área donde laboro.

CUADRO N° 4

	fi	%
SIEMPRE	4	28.57
MUCHAS VECES	8	57.14
A VECES	2	14.29
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

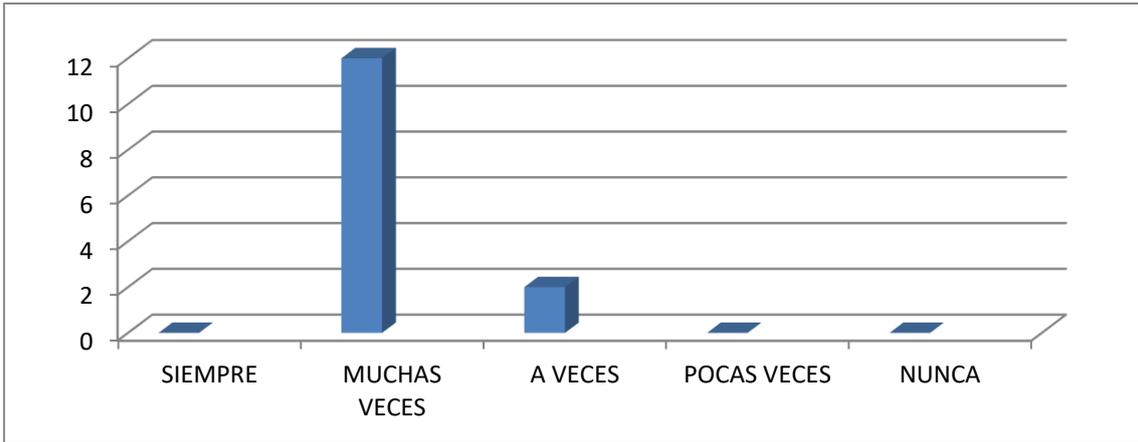
Los trabajadores tienen conocimiento que son a veces y muchas veces, que hay reuniones de fin de año en el cual se verifica que el Plan Anual de Trabajo cumple con un requisito fundamental: verificar que se ha dado cumplimiento a los puntos planificados.

5

ITEM: En la construcción del Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención se sostiene reuniones con la participación de la mayoría de trabajadores. De esas reuniones es que se proyecta el Plan Anual de Desarrollo de la Ugel La Convención que rige para ese año.

CUADRO N° 5

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	12	85.71
A VECES	02	14.29
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

El cuadro da a conocer que los trabajadores participan en la confección de este instrumento imprescindible en las Instituciones. Ciertamente que no siempre ocurre, pero si es que es muchas veces –tal como responde la gran mayoría- entonces se colige por ello que la participación de ellos lleva a conciliar ideas en provecho de un mejor servicio.

6

ITEM: Los trabajadores de la Ugel La Convención están al tanto sobre el contenido y el avance del Plan de Desarrollo de la Institución en mención.

CUADRO N° 6

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	14	100.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

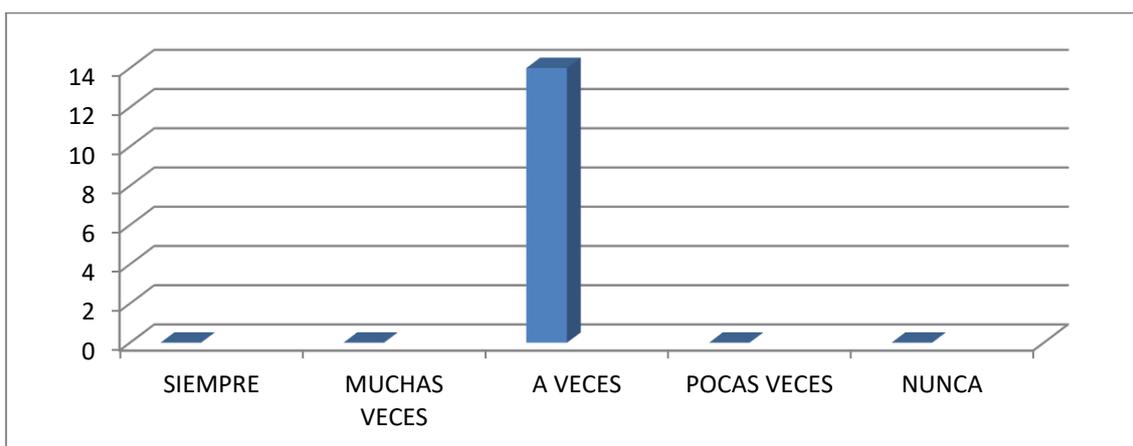
Si bien es cierto que los trabajadores tienen participación en la confección del Plan Anual de Trabajo –tal como lo indica la mayoría- no siempre están al tanto del avance del mismo. Ello puede perjudicar el servicio porque algunos puntos de éste no se cumplirían cabalidad.

7

ITEM: Durante el año hay algunas reuniones para verificar el avance del Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención

CUADRO Nº 7

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	14	100.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

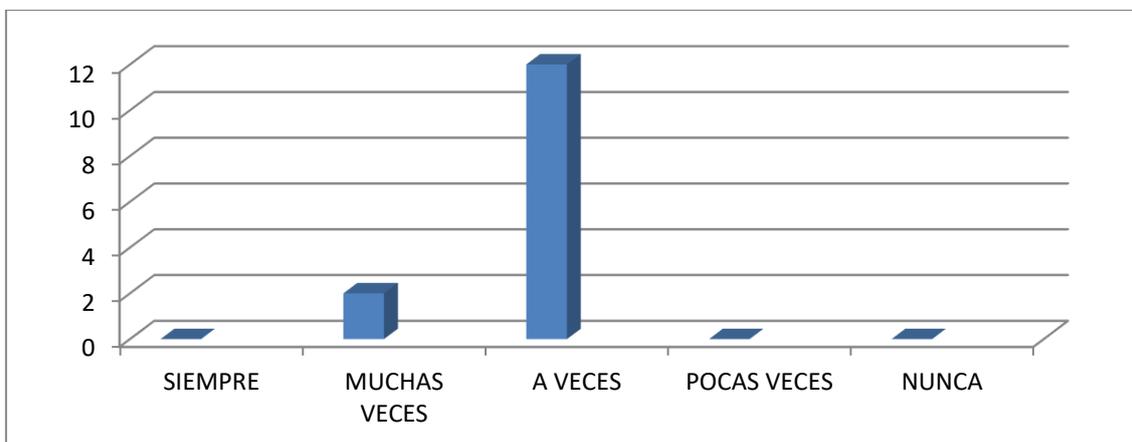
Al igual que el anterior cuadro, todos opinan que sólo a veces se realizan reuniones para la verificación del avance del Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención. Este hecho, como es lógico perjudica de sobremanera el cumplimiento de lo planificado.

8

ITEM: Casi al finalizar el año hay una reunión final para evaluar el Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención.

CUADRO Nº 8

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	2	14.29
A VECES	12	85.71
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

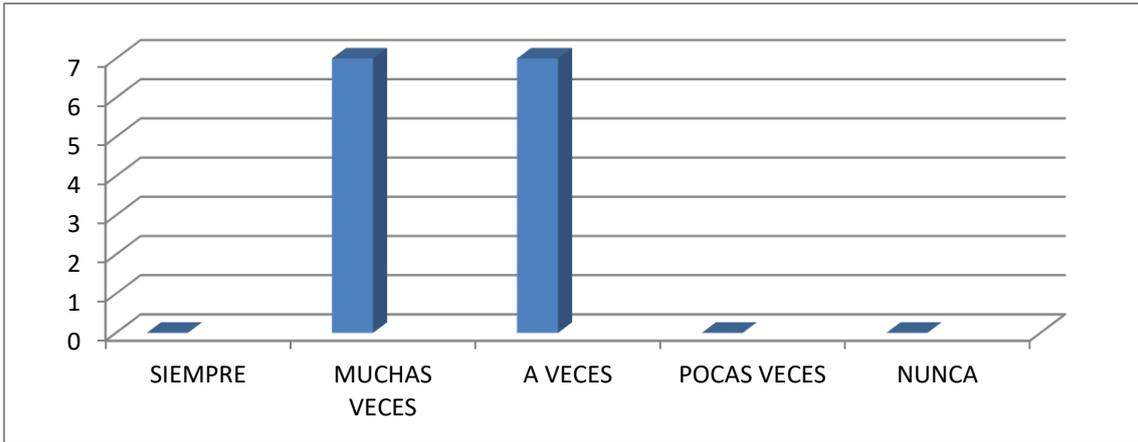
La evaluación de un Plan de Desarrollo es imprescindible para el cumplimiento de que los puntos que se encuentran en el mismo, pueda surtir efecto en la calidad de su servicio, y como se puede observar, la mayoría al opinar que solamente a veces es que se realiza este hecho, puede perjudicar su servicio.

9

ITEM: Si un Usuario requiere información sobre cualquier gestión administrativa, lo encontrará en la página Web de la Ugel La Convención.

CUADRO N° 9

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	7	50.00
A VECES	7	50.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

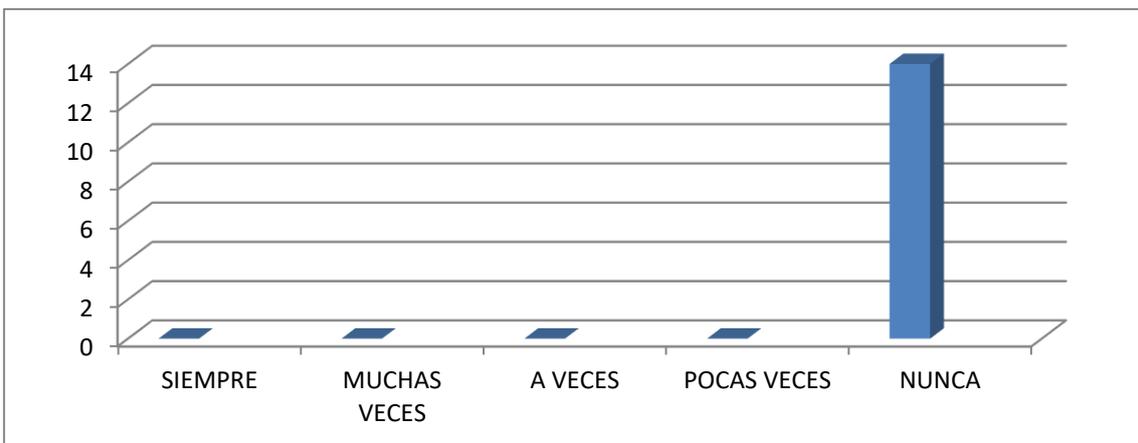
Siempre debería existir la información necesaria para que el usuario observe todo lo concerniente a los actos administrativos que esta institución debe ofrecerlos, sin embargo se nota que no siempre ocurre este hecho.

10

ITEM: Las Resoluciones que emite la Ugel La Convención se encuentra en la página Web de la Institución.

CUADRO Nº 10

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	0	00.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	14	100.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

Cierto que probablemente, en ninguna de las instituciones de esta índole, las resoluciones que emitan, se publiciten en la página Web, sin embargo, esto no

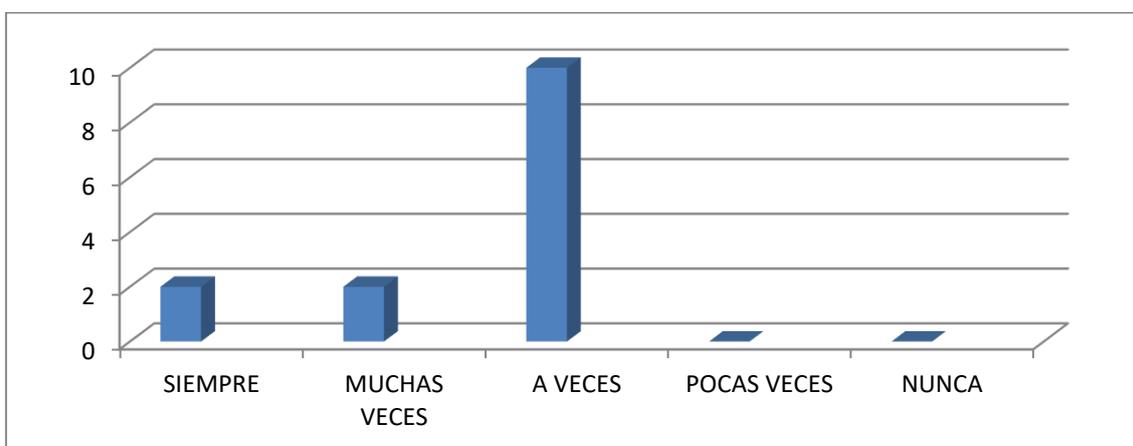
significa que ello esté prohibido. Sería muy importante que ello ocurriera; de esa manera, se podría dar una muestra de mayor transparencia. Ciertamente también que las resoluciones que estén prohibidas por ley no se deben publicar. Por este hecho es que el cien por ciento de los trabajadores indican que nunca se publican.

11

ITEM: Los procesos de Reasignación, Destaques, Permutas, Nombramientos y otros, correspondiente a la Ugel La Convención, se realizan con toda transparencia y honestidad.

CUADRO Nº 11

	fi	%
SIEMPRE	2	14.29
MUCHAS VECES	2	14.29
A VECES	10	71.42
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

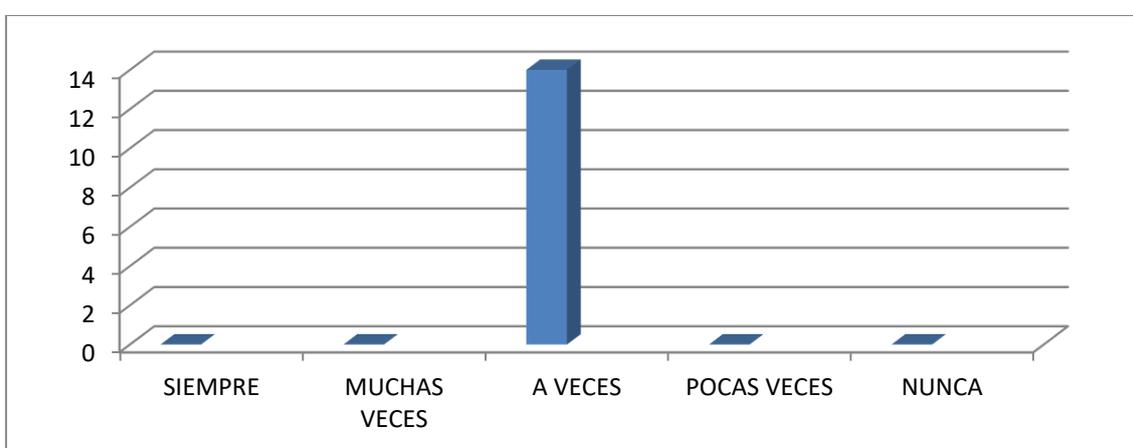
Si los propios trabajadores de la Ugel La Convención en su mayoría, manifiestan en sus calificativos que a veces es que hay transparencia y honestidad en los procesos administrativos, es porque han observado que en muchas oportunidades hay poca transparencia en estos hechos.

12

ITEM: Fuera de los jefes de área, que en determinados procesos señalados en la proposición anterior, deben estar presentes, hay otros personajes que garantizan la transparencia de tales procesos.

CUADRO N° 12

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	14	100.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

De este hecho, no se puede culpar a la Ugel sobre la falta de personajes que se ausentan en estos procesos, porque las investigaciones que se hicieron al respecto, se ha concluido que, por ejemplo, los dirigentes del gremio sindical Sute La Convención, casi nunca asiste a esos procesos; no porque se les impida sino porque no hay la entereza suficiente de cumplir con sus agremiados. Por eso la respuesta de los trabajadores de la Ugel La Convención.

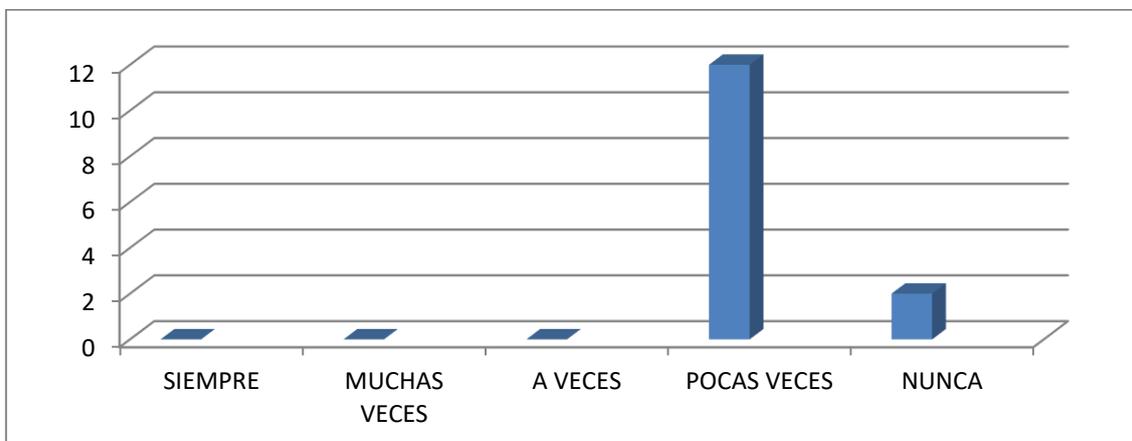
13

ITEM: Las fichas de control referente a los trámites administrativos, están al servicio de cualquier usuario, y en cualquier momento lo pueden observar para saber en qué situación se encuentra su expediente.

CUADRO N° 13

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00

A VECES	0	00.00
POCAS VECES	12	85.71
NUNCA	2	14.29
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

Si las fichas de control pudieran ser observado por cualquier usuario, el servicio en la Ugel mejoraría notablemente, pero como se nota, los mismos trabajadores indican que ello casi nunca ocurre o pocas veces se realiza, porque no es conveniente para algunos de ellos.

14

ITEM: Las fichas de control referente a los trámites administrativos, lo puede manejar cualquier trabajador de la Ugel.

CUADRO N° 14

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	1	07.14
POCAS VECES	13	92.86
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

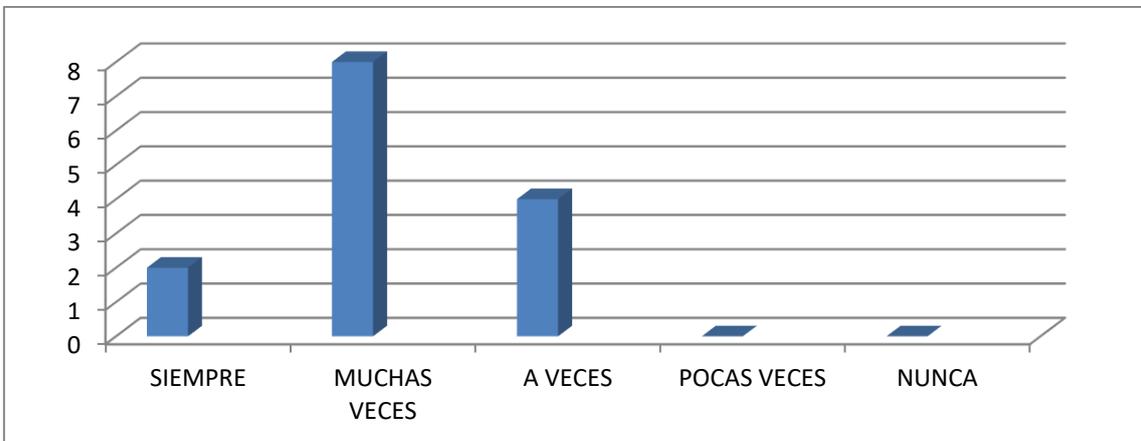
La evaluación de un Plan de Desarrollo es imprescindible para el cumplimiento de que los puntos que se encuentran en el mismo, pueda surtir efecto en la calidad de su servicio, y como se puede observar, la mayoría al opinar que solamente a veces es que se realiza este hecho, puede perjudicar su servicio.

15

ITEM: Mis compañeros de trabajo me entregan su labor en muy buena forma, para que yo continúe ese trámite, y el mismo acabe con éxito.

CUADRO N° 15

	fi	%
SIEMPRE	2	14.29
MUCHAS VECES	8	57.14
A VECES	4	28.57
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



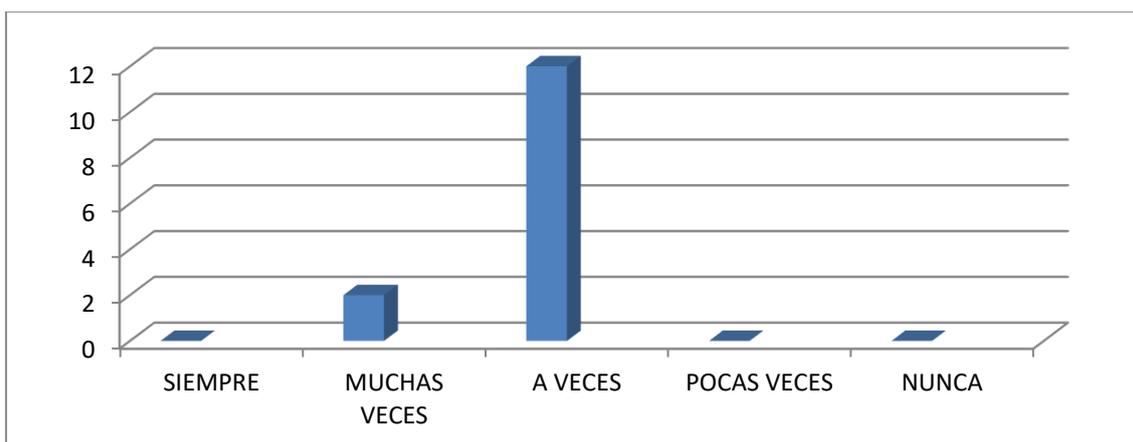
INTERPRETACIÓN:

Toda vez que los actos administrativos culminan con una resolución en la gran mayoría de los casos, el cuadro muestra que la opinión de los trabajadores, aun cuando difiere en su calificación, la mayoría de las veces no tienen dificultades en sus culminaciones, porque los trabajadores que antecedieron para que éste acabe con éxito lo entregan de manera eficaz.

16

ITEM: Mi trabajo es alabado por el compañero de trabajo que continuará la labor hasta que culmine el trámite correspondiente. CUADRO N° 16

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	2	14.29
A VECES	12	85.71
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

Las respuestas de los trabajadores, en su mayoría indican que a veces reciben palabras de aliento por parte de sus compañeros. Ello se debe por dos razones: una porque es una forma de alentar la labor cotidiana y otro porque el tener la labor hecha de buena forma, facilita la próxima labor.

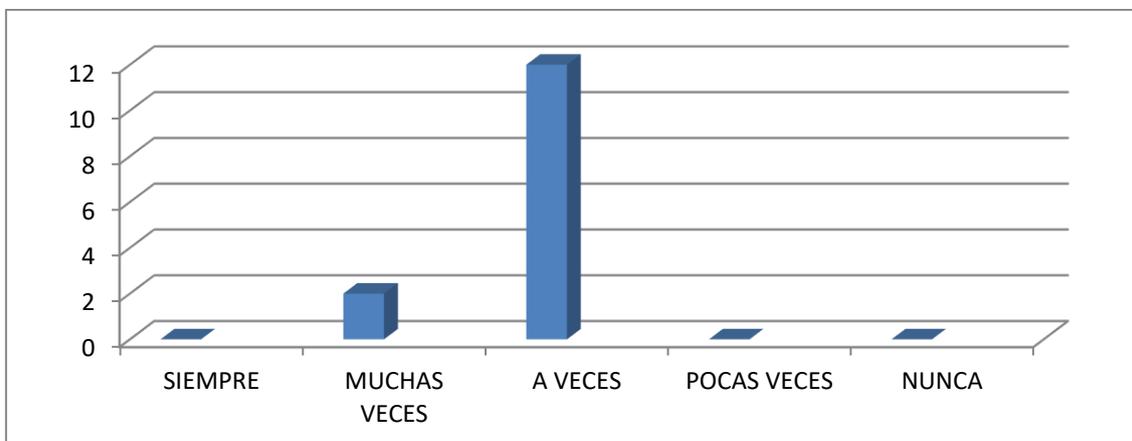
17

ITEM: Mis compañeros de trabajo demuestran voluntad, perseverancia y esmero en sus labores.

CUADRO N° 17

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00

MUCHAS VECES	2	14.29
A VECES	12	85.71
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

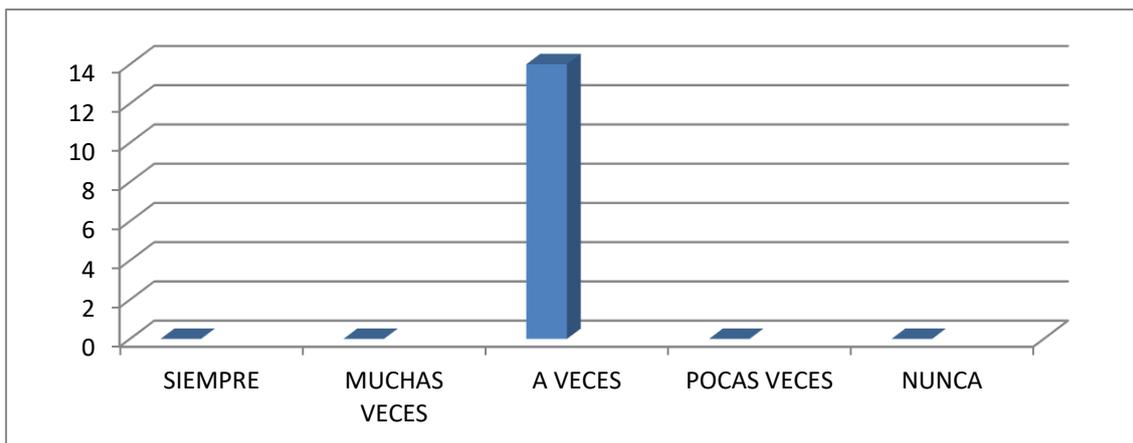
Las respuestas de la mayoría de los trabajadores de la Ugel La Convención, indican que a veces es que sus compañeros de labor demuestran actitudes de perseverancia en el cumplimiento de sus labores; ello, lo que hace es demostrar que falta todavía ese valor para culminar bien el servicio que se presta.

18

ITEM: Los trámites que los usuarios realizan en la Ugel La Convención, terminen o no en un Acto administrativo, culminan antes o en el debido lapso de tiempo que estipulan las normas.

CUADRO N° 18

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	14	100.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

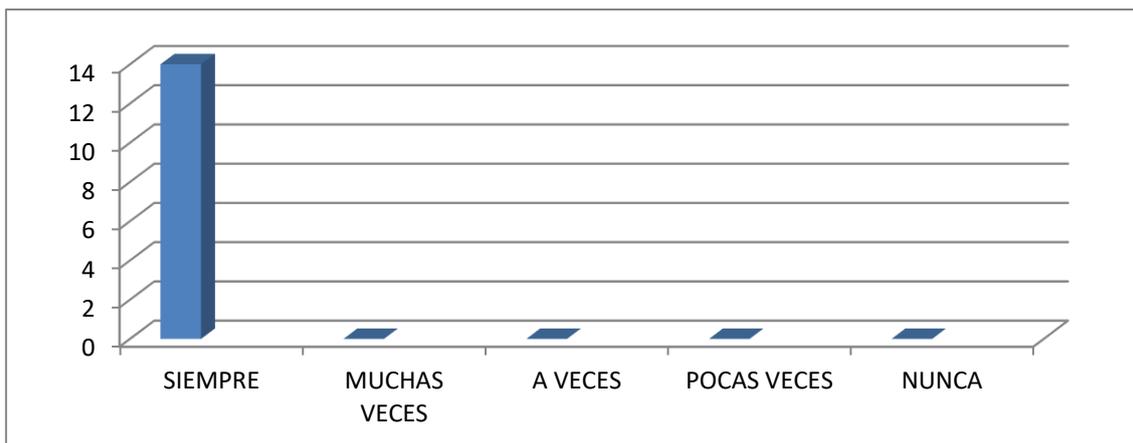
Todos los encuestados manifiestan que solamente a veces, es que se terminan sus compañeros la labor correspondiente antes del tiempo previsto; esto, demuestra que si bien es cierto que las normas administrativas indican que los actos administrativos deben culminar máximo a los treinta días, algunas veces cuando ya está culminados, no se da la oportunidad al usuario la oportunidad de recibir su trámite antes del máximo indicado.

19

ITEM: Cuando un trabajador de la Ugel falta a su labor por gozar de vacaciones, permiso, u otra situación, tiene otro que lo reemplaza en esa labor.

CUADRO N° 19

	fi	%
SIEMPRE	14	100.00
MUCHAS VECES	0	00.00
A VECES	0	00.00
POCAS VECES	0	00.00
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

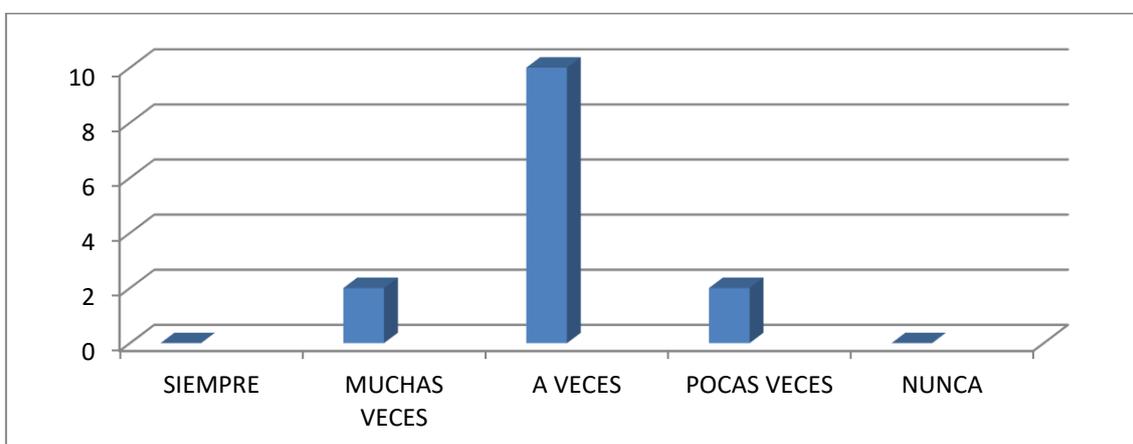
De la descripción del problema que se hizo al comenzar el informe final de esta tesis, se desprende que a nivel nacional, regional y en este caso local, había un descontento de su servicio, y si todos los trabajadores indican que siempre hay un trabajador que suple las labores del trabajador que está de vacaciones, entonces se entiende que las normas se están cumpliendo, pero no con el éxito que quieren los usuarios.

20

ITEM: Mis compañeros de labor del área donde trabajo, atienden a los usuarios basados en las buenas relaciones públicas.

CUADRO Nº 20

	fi	%
SIEMPRE	0	00.00
MUCHAS VECES	2	14.29
A VECES	10	71.42
POCAS VECES	2	14.29
NUNCA	0	00.00
TOTAL	14	100.00



INTERPRETACIÓN:

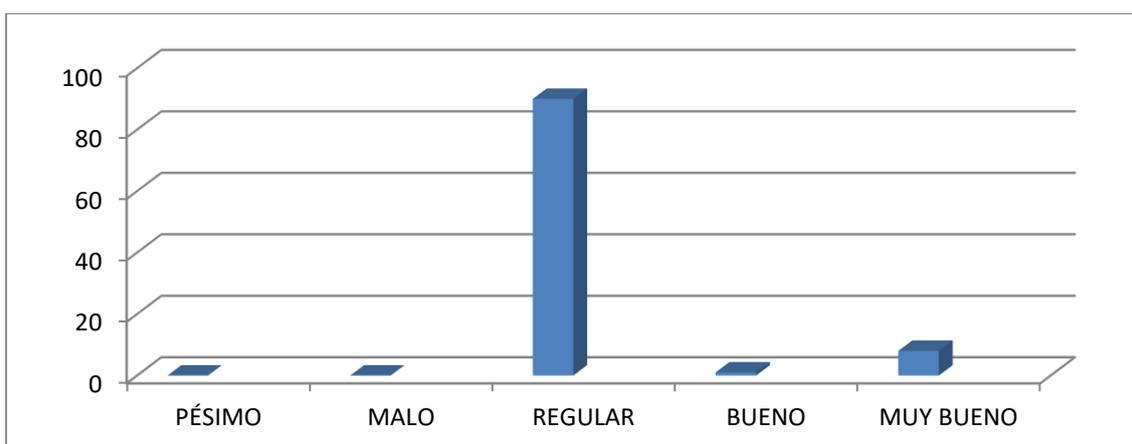
Las respuestas que dan los trabajadores de la Ugel difieren, porque algunos indican muchas veces y pocas veces; sin embargo como la mayoría indica a veces, se infiere por ello que el trato que dan la mayoría de los trabajadores en la Ugel La convención es positiva.

3.1. CUESTIONARIO APLICADO A LOS USUARIOS. VARIABLE DE ESTUDIO 2.

ITEM1: Se sobreentiende que los encargos de dirección de aquellas I.E. que no tienen titular, deben ser designadas antes del inicio de las labores del próximo año, porque ello coadyuva en la planificación de las actividades escolares. En base a ello, marque, de acuerdo a su criterio, la nota cualitativa que le corresponde a la gestión que hizo la UGEL, respecto de ese punto en el año 2018.

CUADRO Nº 21

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	0	00.00
REGULAR	90	90.91
BUENO	01	01.01
MUY BUENO	08	08.08
TOTAL	99	100.00



INTERPRETACIÓN:

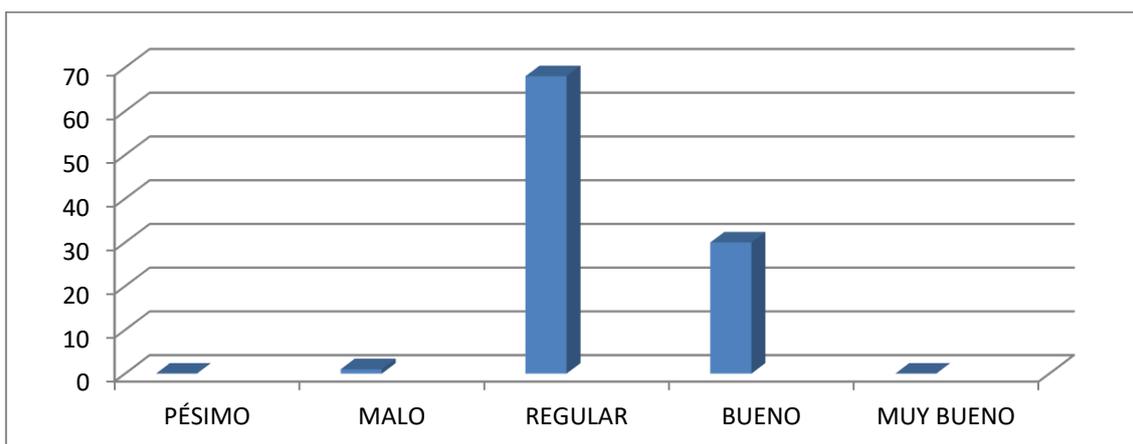
La gran mayoría de los usuarios, tal como se observa, le otorga a la Ugel el calificativo de regular solamente, ello porque en la actualidad, y a raíz de que

las leyes y directivas han cambiado, los estándares de corrección han mejorado.

ITEM2: Toda vez que los especialistas Nombrados en la UGEL, son muy pocos, lo correcto es que la selección de los que se requiere debe ser a través de un concurso en el que los medios e instrumentos para tal fin sean transparentes. Basado en ello, coloque la nota correspondiente a lo que hizo la UGEL en el año 2018, respecto de este tema.

CUADRO N° 22

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	1	01.01
REGULAR	68	68.69
BUENO	30	30.30
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



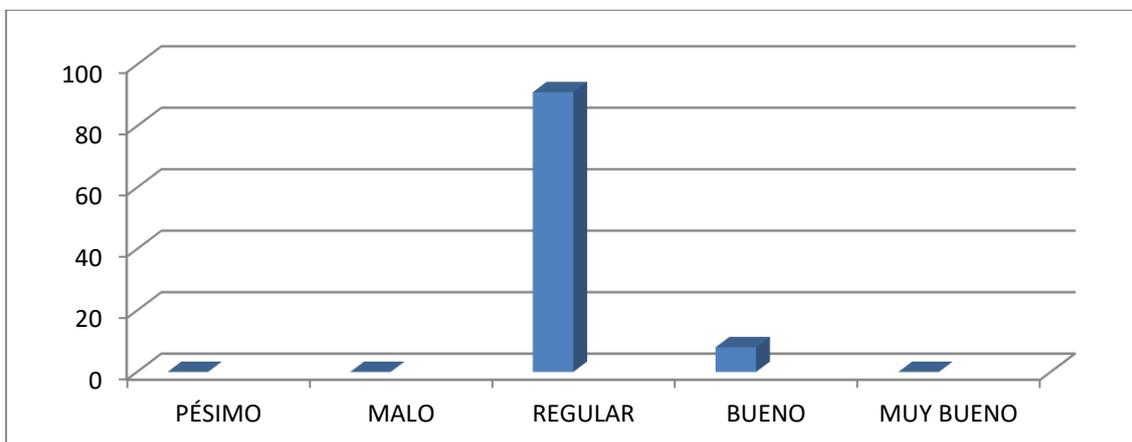
INTERPRETACIÓN:

Como se nota, también en este ítem, la mayoría de los usuarios, le dan el calificativo de regular. Estas respuestas, no hacen sino corroborar lo que se describió al comenzar este informe final. Sería conveniente en todo caso, darle mayor transparencia a este aspecto.

ITEM3: Los Coordinadores Educativos son importantes para el enlace que deben hacer de sus respectivos sectores. Respecto de ello, coloque la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL para el año 2018 en la elección de los mismos.

CUADRO N° 23

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	0	00.00
REGULAR	91	91.92
BUENO	8	08.08
MUY BUENO	00	08.08
TOTAL	99	100.00



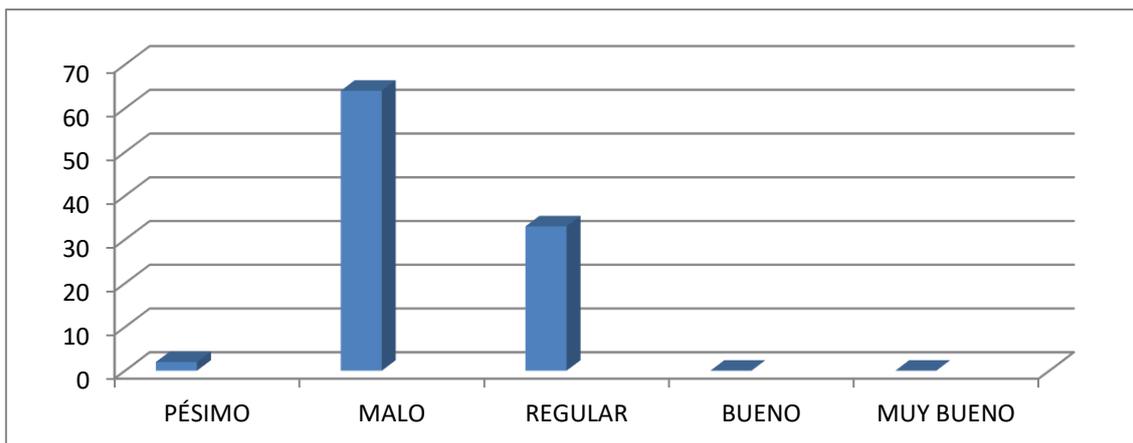
INTERPRETACIÓN:

Este cuadro al igual que los anteriores, indica que los usuarios le dan el calificativo de regular a la selección de los coordinadores educativos; los mismos, son justamente el enlace que tienen los profesores de los sectores del área rural.

TEM4: Los Destacques humanitarios y por salud del personal docente, administrativo u operativo siempre han generado discordia y suspicacia. Respecto de este punto, y en base a lo que ha observado, coloque la nota cualitativa a la UGEL para el año 2018.

CUADRO N° 24

	fi	%
PÉSIMO	2	02.02
MALO	64	64.65
REGULAR	33	33.33
BUENO	00	00.00
MUY BUENO	00	08.08
TOTAL	99	100.00



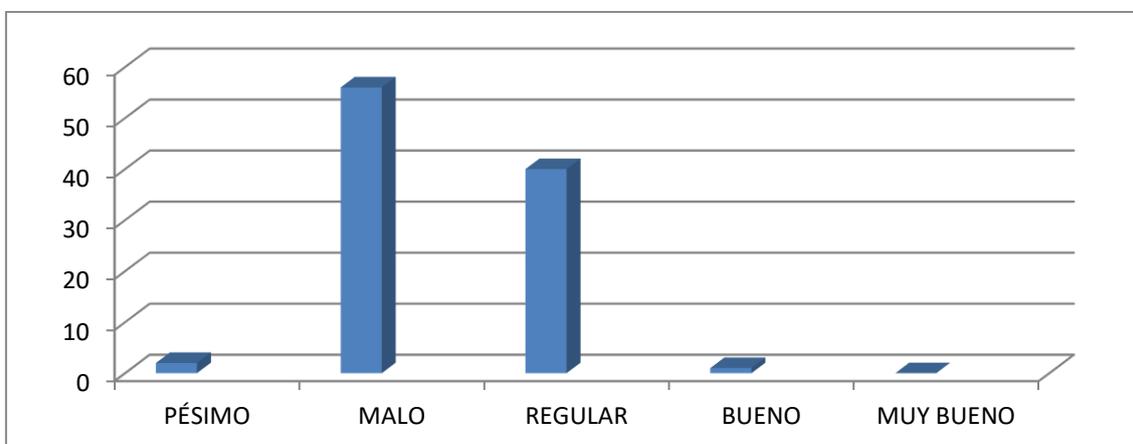
INTERPRETACIÓN:

La gran mayoría de los usuarios indica, tal como se observa, le otorga a los destaques y otros procesos el calificativo de malo; ello, porque en efecto muchas veces éstos se dan por situaciones que siempre han merecido la crítica de los usuarios.

ITEM5: Los Destaques por NECESIDAD DE SERVICIO, también han generado problemas. Basado en ello, coloque de acuerdo a sus observaciones, la nota que le corresponde a la UGEL en ese punto para el año 2018.

CUADRO Nº 25

	fi	%
PÉSIMO	2	02.02
MALO	56	56.57
REGULAR	40	40.40
BUENO	01	01.01
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



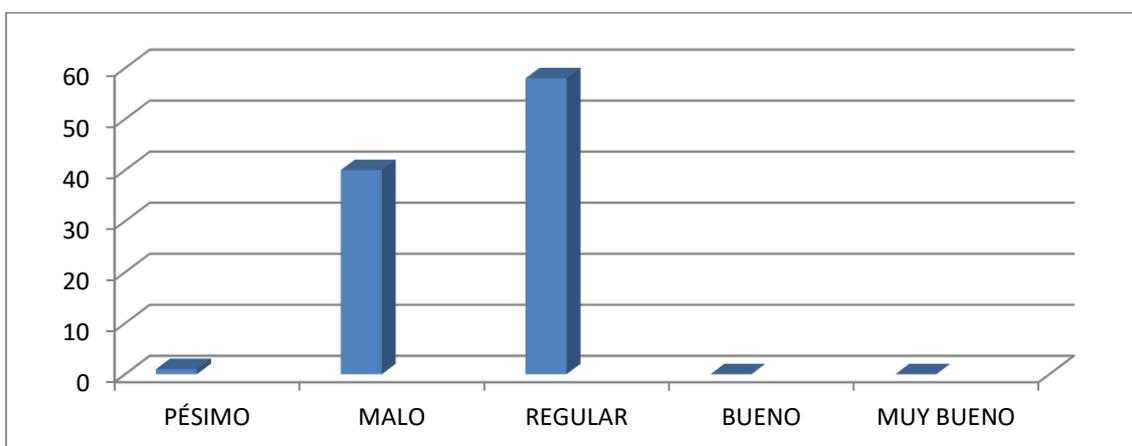
INTERPRETACIÓN:

Al igual que en el anterior cuadro, éste también demuestra que la opinión de los usuarios que lo conforman profesores y personal administrativo de las Instituciones Educativas, es muy dura respecto de los destacados que por servicio otorga la Ugel La Convención.

ITEM6: La EXCEDENCIA de profesores y/o personal administrativo u operativo en la provincia genera problemas, porque los mismos en gran parte son destacados a diversas I.E. especialmente de ciudades. La forma cómo ha encarado este problema la UGEL, también merece una nota cualitativa. Marque lo que le corresponde para el año 2018.

CUADRO N° 26

	fi	%
PÉSIMO	1	01.01
MALO	40	40.40
REGULAR	58	58.58
BUENO	00	00.00
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



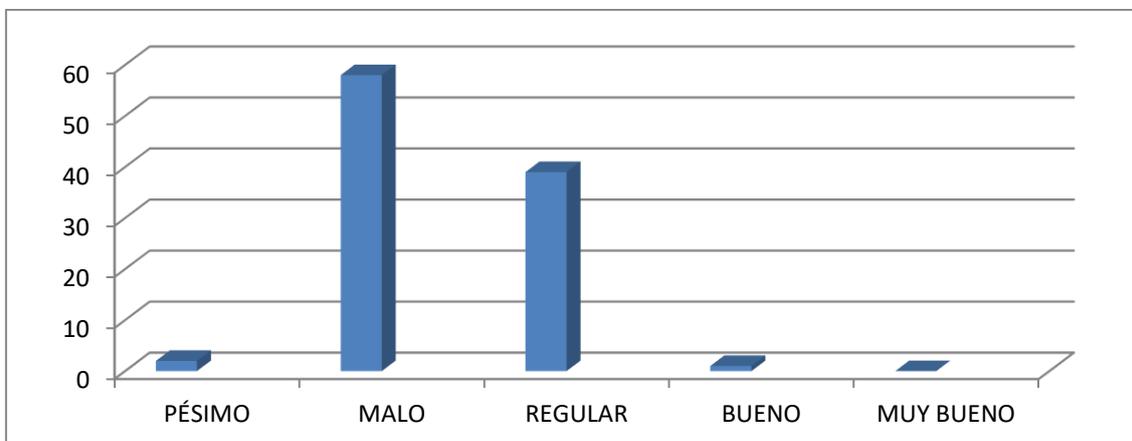
INTERPRETACIÓN:

ITEM7: Todo trámite documentario, termine o no en un acto administrativo, es un elemento decisivo en el servicio al usuario. El mismo debe tener características de puntualidad y eficiencia. En base a ello, evalúe y coloque la nota cualitativa respectiva a la UGEL, respecto a este punto para el año 2018.

CUADRO N° 27

	fi	%
PÉSIMO	2	00.00

MALO	58	00.00
REGULAR	39	90.91
BUENO	01	01.01
MUY BUENO	00	08.08
TOTAL	99	100.00



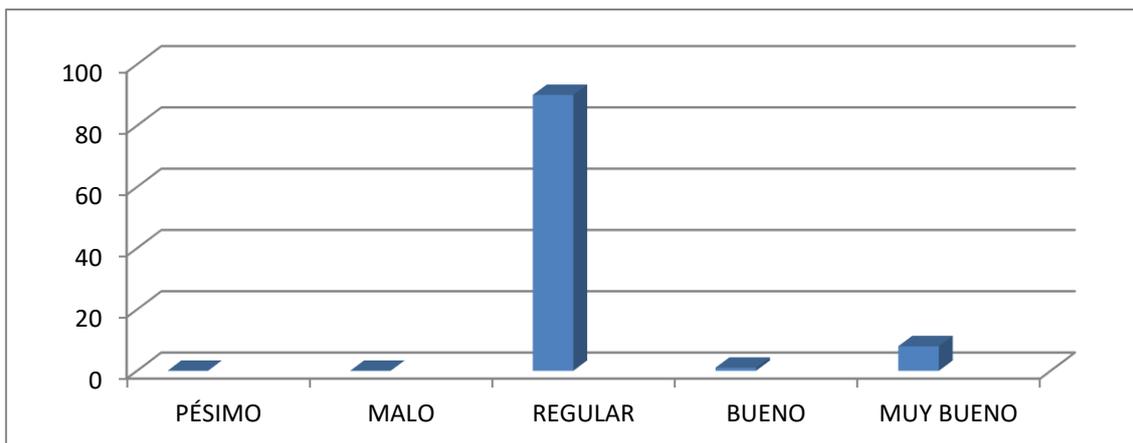
INTERPRETACIÓN:

Como se nota, los usuarios le dan este calificativo a los trámites que terminan o no en un acto administrativo, en su mayoría como malo, porque probablemente la mayoría también de ellos, ha pasado por esa mala tradición de demora en los trámites de sus solicitudes.

ITEM8: Las Contratas, Nombramientos, Reasignaciones y Otros, son procesos que deben ser manejados con total transparencia. En base a ello, coloque la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL sobre este punto para el año 2018.

CUADRO N° 28

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	0	00.00
REGULAR	88	88.89
BUENO	11	11.11
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



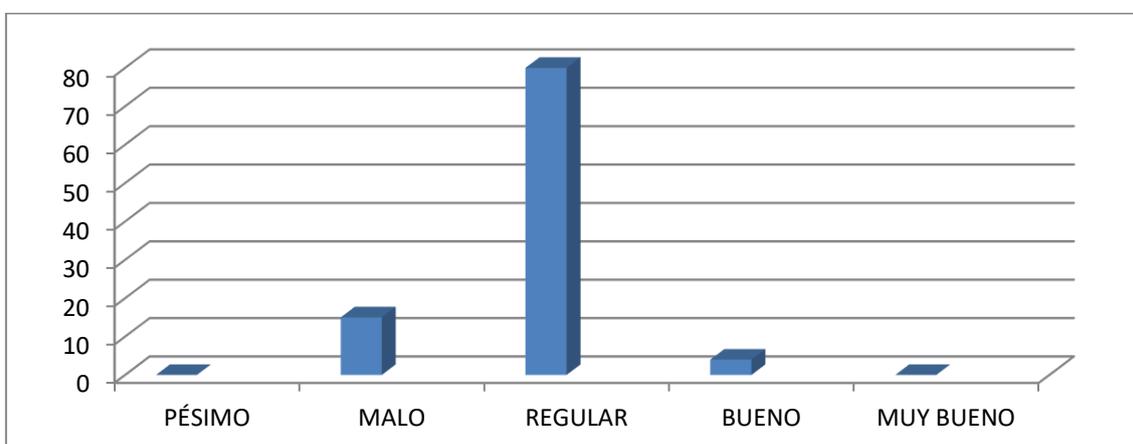
INTERPRETACIÓN:

Como se nota, el calificativo que de los usuarios en este aspecto a la Ugel La Convención en su mayoría es el de regular solamente, aún a pesar de que en la actualidad, por el medio del Internet, es más factible la transparencia de estos actos.

ITEM9: Los especialistas de la UGEL, deben, aparte de realizar un monitoreo, acompañamiento o el nombre que se le dé a ese proceso, dar una información oportuna sobre esa inspección al profesor o administrativo que visitó. Ponga en ese rubro, la nota que le corresponde a la UGEL para el año 2018.

CUADRO N° 29

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	15	14.14
REGULAR	80	80.81
BUENO	04	05.05
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



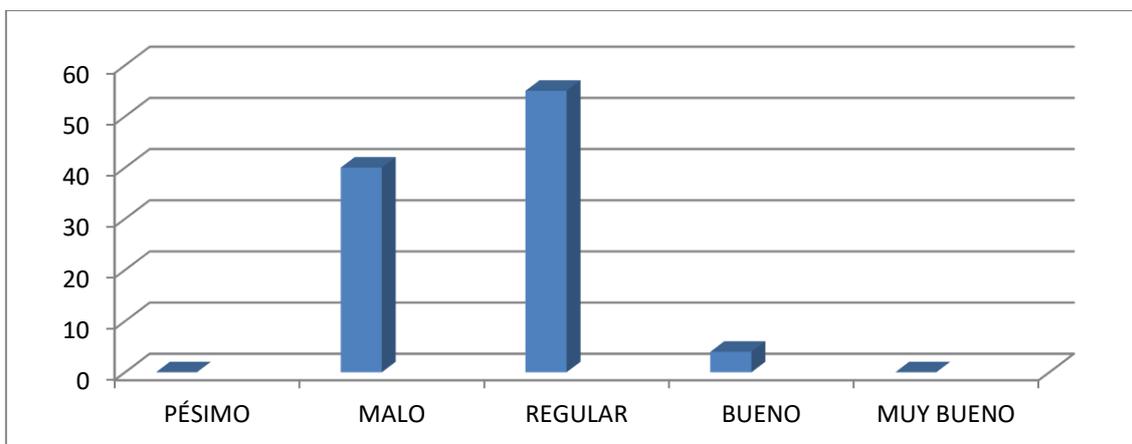
INTERPRETACIÓN:

Los calificativos que dan los usuarios respecto de este ítem, que en su mayoría son de regular, muestran que no basta el monitoreo sino la información que los especialistas deben de dar a los que observaron; de esa manera se puede mejorar el servicio que dan los profesores y del sector administrativo.

ITEM10: El trato al usuario en cualquier dependencia estatal, debe ser cordial y amable. Marque el número que cree le corresponde a la UGEL en ese punto para el año 2018.

CUADRO N° 30

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	40	40.40
REGULAR	55	55.56
BUENO	04	04.04
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



INTERPRETACIÓN:

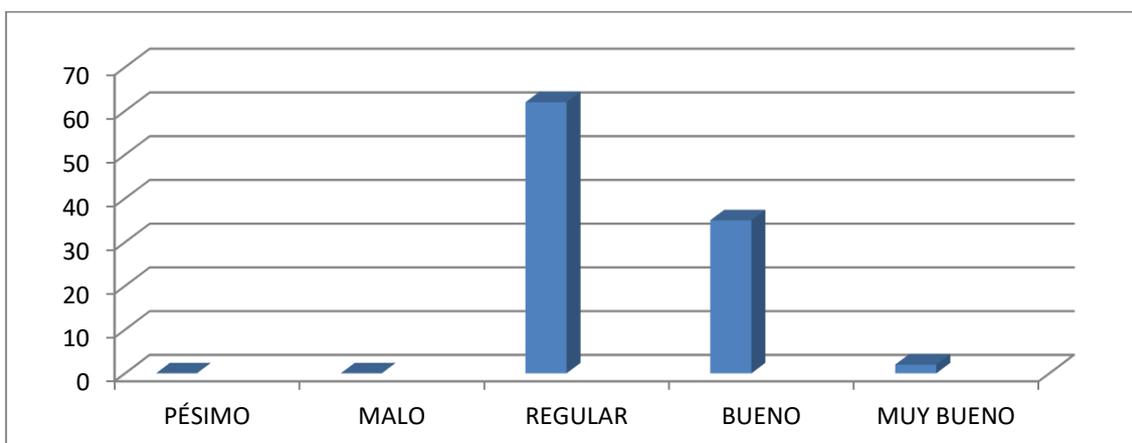
Toda vez que el trato que reciben los usuarios de cualquier dependencia debe ser de lo más cordial, porque de ello depende en muchas oportunidades del calificativo que se le da a cualquier institución, es necesario que ésta sea lo mejor posible, y como se nota que la mayoría opina que es solamente regular, entonces es necesario mejorarla.

ITEM11: Se sobreentiende que los trabajadores de cualquier dependencia estatal o privada deben de tener una capacidad innata de orientador y asesor en

todo trámite, el mismo que debe ser notado por el usuario. En base a ello, coloque la nota que le corresponde en general a la UGEL respecto del tema para el año 2018.

CUADRO N° 31

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	0	00.00
REGULAR	62	40.40
BUENO	35	54.55
MUY BUENO	02	05.05
TOTAL	99	100.00



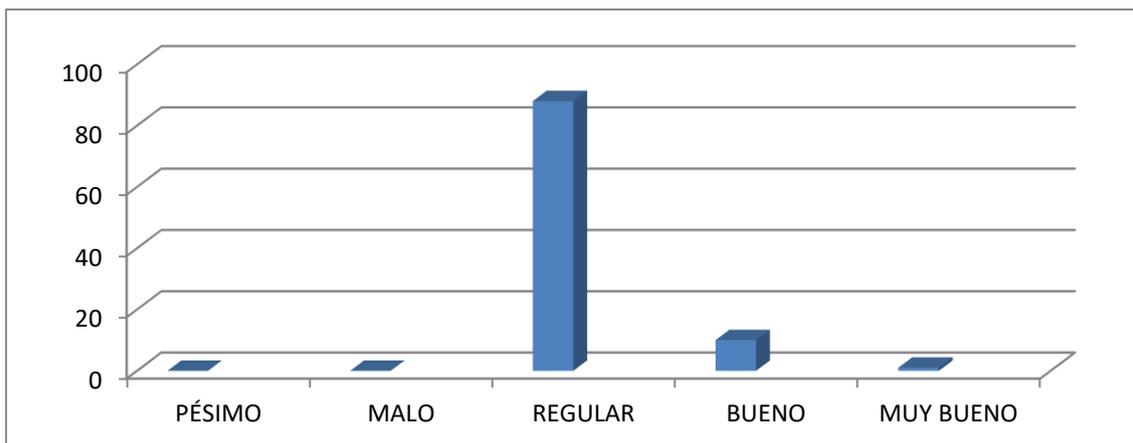
INTERPRETACIÓN:

Como se nota, la gran mayoría de los usuarios le da el calificativo de regular a la forma en que los trabajadores de la Ugel prestan el servicio de orientador a las gestiones que ellos realizan.

ITEM12: Las boletas de pago deben ser entregadas a los profesores, personal administrativo u operativo, oportunamente. Basado en ello, coloque la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL para el año 2018.

CUADRO N° 32

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	0	00.00
REGULAR	88	88.89
BUENO	10	10.10
MUY BUENO	01	01.01
TOTAL	99	100.00



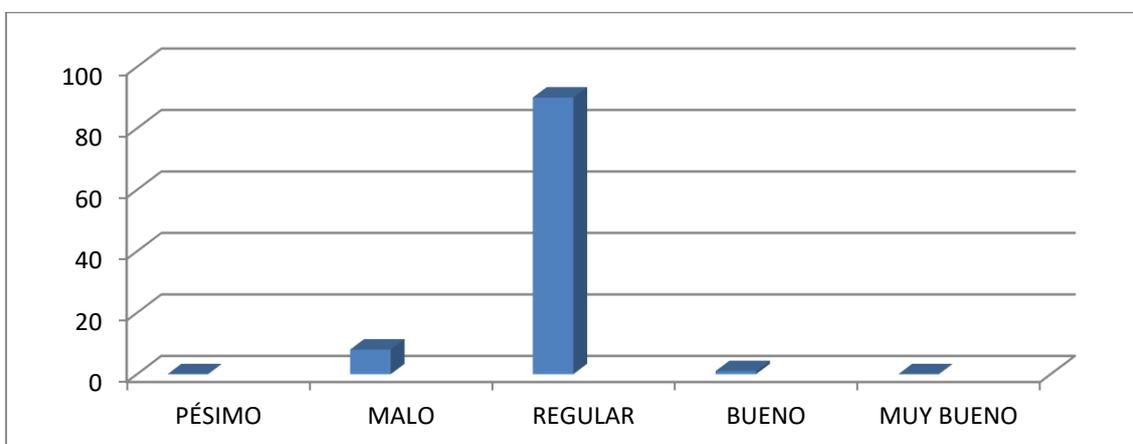
INTERPRETACIÓN:

El calificativo cualitativo que le dan los usuarios en este aspecto a la Ugel es el de regular, como en la mayoría de los casos. Probablemente porque no están en su debido momento y porque las boletas de pago son un elemento importante para conseguir otros.

ITEM13: La atención al público en la UGEL debe estar enmarcada en un horario de puntualidad. Basado en ello, marque la nota que le corresponde para el año 2018.

CUADRO Nº 33

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	8	00.00
REGULAR	90	90.91
BUENO	01	01.01
MUY BUENO	00	08.08
TOTAL	99	100.00



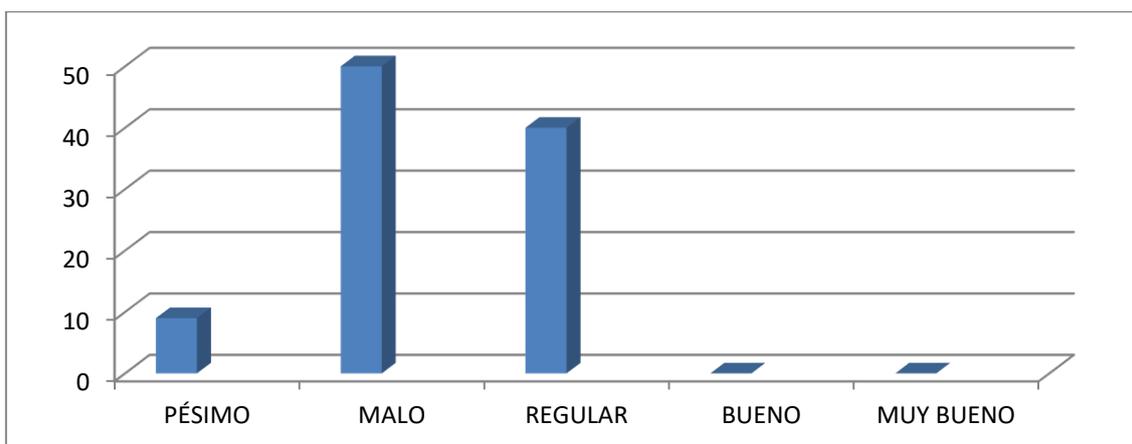
INTERPRETACIÓN:

A excepción de unos cuantos usuarios, la gran mayoría de ellos, califica a sus trabajadores como regular la puntualidad en sus labores de inicio; ello, porque este aspecto es el que más críticas consigue porque este valor tiene preponderancia respecto de otros.

ITEM14: La Ley de Transparencia está establecida para que los usuarios puedan tener entre manos, cuando se solicite, toda la documentación que se requiera. Basado en ello, coloque la nota que le corresponde a la UGEL para el año 2018.

CUADRO N° 34

	fi	%
PÉSIMO	9	00.00
MALO	50	00.00
REGULAR	40	90.91
BUENO	00	01.01
MUY BUENO	00	08.08
TOTAL	99	100.00



INTERPRETACIÓN:

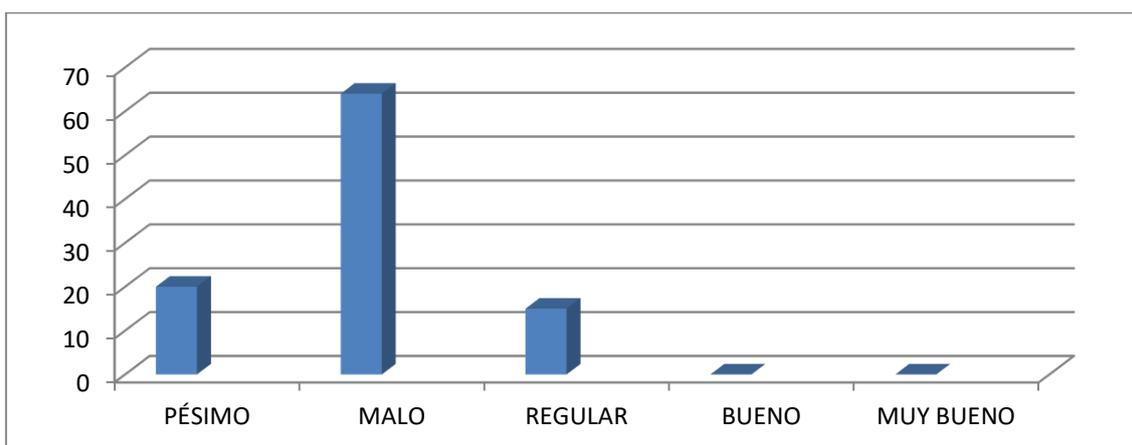
El calificativo cualitativo que dan los usuarios en este aspecto al servicio que presta la Ugel, en su mayoría es el de malo, y una parte de ellos llega hasta regular. Este aspecto es muy importante para un calificativo global a esta institución porque esta ley, es justamente para mejorar los estándares de servicio que deben tener estas instituciones.

ITEM15: La Ley de Simplificación Administrativa manifiesta que todo documento que ya se encuentra dentro de la Institución, no es de obligación del usuario

presentarla a la propia Institución. Basado en ello marque la nota que le corresponde a la UGEL para año 2018.

CUADRO N° 35

	fi	%
PÉSIMO	20	20.20
MALO	64	64.65
REGULAR	15	15.15
BUENO	00	00.00
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



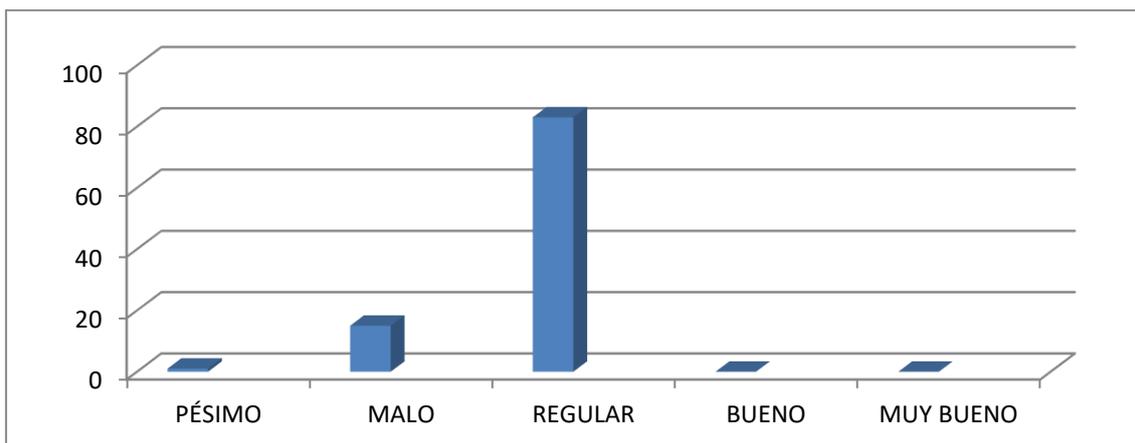
INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los usuarios califica como malo a la labor de los trabajadores de la Ugel La Convención en este rubro. En realidad si la opinión de los usuarios es así, se debe en este caso, más que todo a la política de servicio que debería de implantarse respecto de este punto.

ITEM16: El Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas o también denominadas CAPACITACIONES, deben ser planificadas con anterioridad y dadas a conocer con anticipación. Así, los profesores podrían ser atendidos en forma eficiente. Basado en ello, coloque la nota que le corresponde a la UGEL para el año 2018.

CUADRO N° 36

	fi	%
PÉSIMO	1	01.01
MALO	15	15.15
REGULAR	83	83.84
BUENO	00	00.00
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



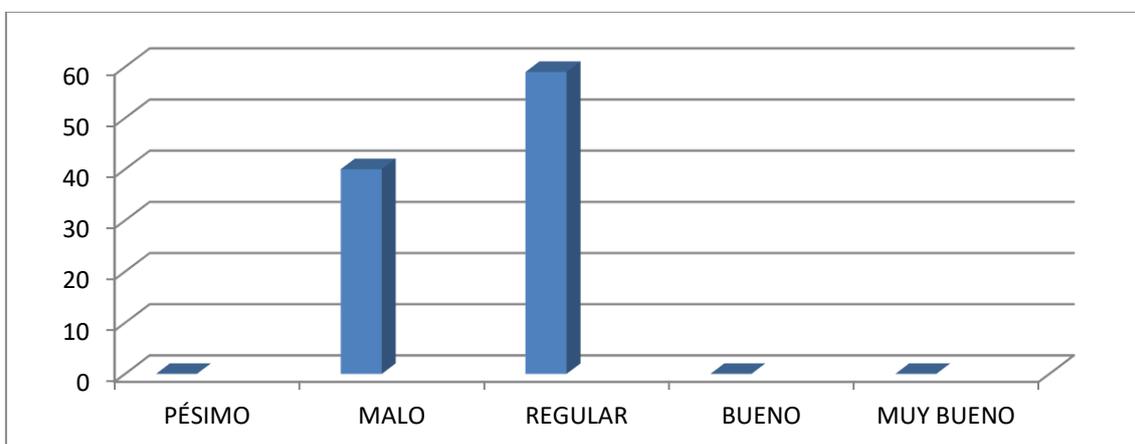
INTERPRETACIÓN:

Toda vez que los usuarios califican en su mayoría, de regular en este rubro a la labor que se desempeña respecto de las capacitaciones, es necesario que esta institución tome en consideración este aspecto porque las capacitaciones y los talleres que se programen deben de ser con la debida anticipación.

ITEM17: La UGEL La Convención es una entidad Ejecutora; por lo mismo, debe manejar un presupuesto en forma autónoma, responsable y sobre todo Transparente. Basado en ello, Marque también el número que como calificativo le otorga a la UGEL en dar esa información, para el año 2018.

CUADRO N° 37

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	40	40.40
REGULAR	59	59.60
BUENO	00	00.00
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



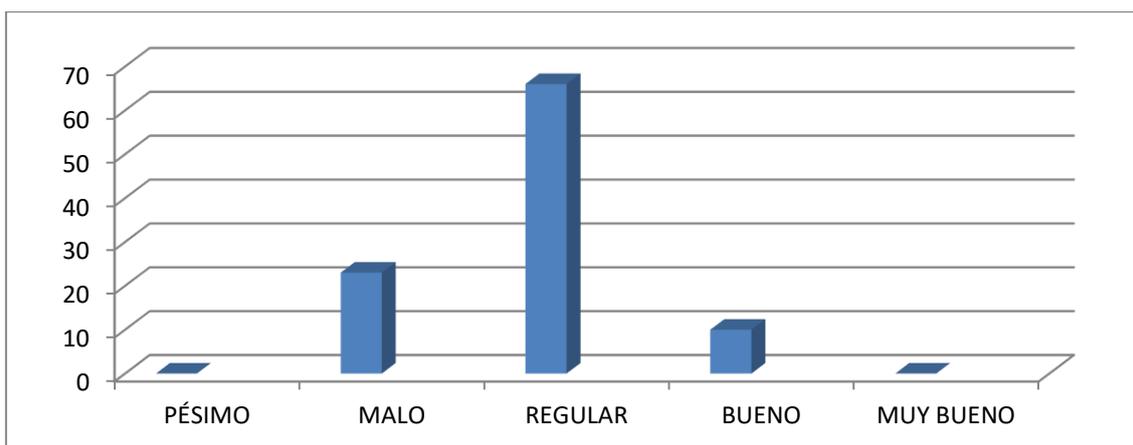
INTERPRETACIÓN:

La gran mayoría de los usuarios, tal como se observa, le otorga a la Ugel el calificativo de regular solamente, y una parte de malo inclusive. Para superar en este aspecto, la Ugel puede crear dentro de su página web, una especie de sub página en la cual se expliquen los gastos que como entidad ejecutora realiza.

ITEM18: En algunas oportunidades, algunos profesores y/o trabajadores administrativos u operativos, se quejan de que sus remuneraciones no son completas o han sufrido algún desajuste que se debe corregir en su debida oportunidad y sin pérdida de tiempo, más aún si es la propia Institución la que se ha equivocado. Basado en ello coloque la nota a la UGEL sobre la agilidad en resolver este inconveniente para el año 2018.

CUADRO Nº 38

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	23	00.00
REGULAR	66	90.91
BUENO	10	01.01
MUY BUENO	00	08.08
TOTAL	99	100.00



INTERPRETACIÓN:

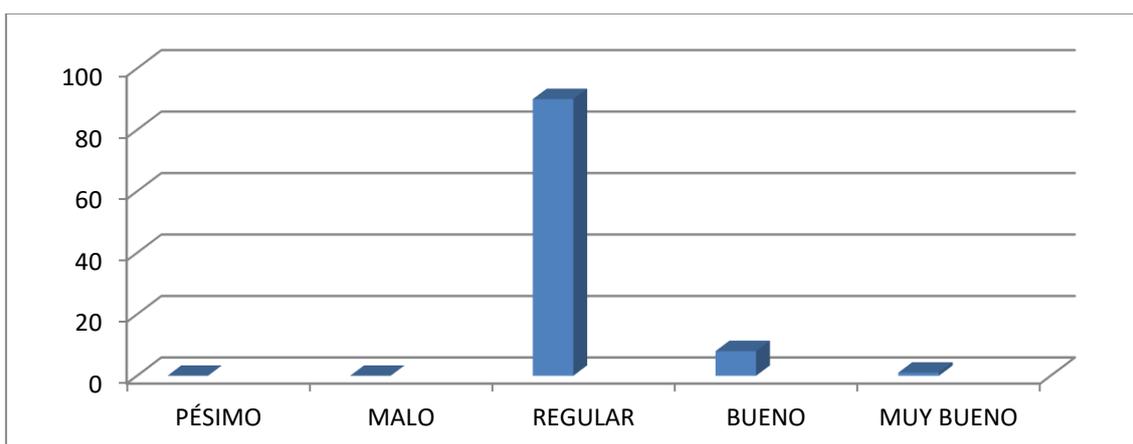
Los encuestados en su mayoría califican con regular a la Ugel, cuando al recordarsele por algún motivo sus remuneraciones, estos inconvenientes son solucionados a tiempo. Incluso en un número de veinte usuarios le dan el calificati-

vo de malo. Este problema debe de ser tomado en consideración para que el servicio respecto de este tema mejore.

ITEM19: Muchas veces, la UGEL La Convención ha sido visitada por el Gremio Sindical al cual Ud. probablemente pertenece, para entablar un diálogo con la autoridad correspondiente. Basado en ello, coloque la nota que le corresponde a la UGEL en su trato con estos gremios para el año 2018.

CUADRO Nº 39

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	0	00.00
REGULAR	90	90.91
BUENO	08	08.08
MUY BUENO	01	01.01
TOTAL	99	100.00



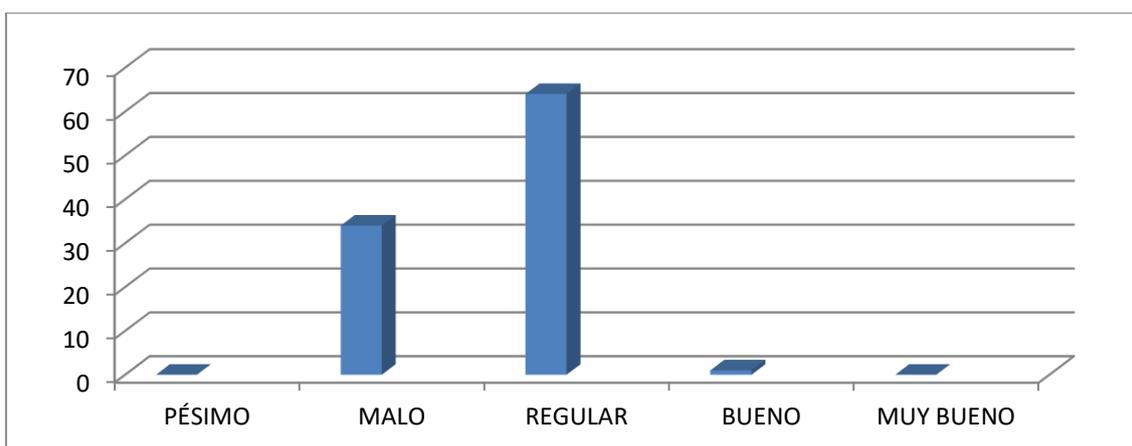
INTERPRETACIÓN:

Los que han resuelto el cuestionario de la encuesta, en su mayoría indican que el trato entre la Ugel y el gremio que los representa es regular; entendiéndose por ello, que las fricciones que siempre han existido entre los representantes de ambas instituciones han sido dejados de lado para que, probablemente a través del diálogo se solucionen los inconvenientes que siempre han existido.

ITEM20: En la UGEL debe existir un REGLAMENTO referido al tiempo mínimo de respuesta a todo trámite de cualquier usuario. Al respecto, coloque también la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL sobre este tema para el año 2018.

CUADRO N° 40

	fi	%
PÉSIMO	0	00.00
MALO	34	34.34
REGULAR	64	64.64
BUENO	01	01.01
MUY BUENO	00	00.00
TOTAL	99	100.00



INTERPRETACIÓN:

La gran mayoría de los usuarios califica como regular a un probable Reglamento en el cual se indique los plazos mínimos para culminar con los trámites correspondientes.

CONCLUSIONES

1. La relación que existe entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención es proporcional a sus correspondientes grados; así, cuando los medios que transparentan la gestión son usados en una categoría: inferior, mediana, o superior, la Calidad de Servicio será también: inferior, mediana o superior. Las encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores de la UGEL La Convención y las que fueron destinadas a los usuarios demuestran esta proporcionalidad.
2. Los Medios Transparentes de Gestión Administrativos usados por los trabajadores de la UGEL La Convención son en forma mediana. Eso lo indican sus resultados en su gran mayoría.
3. La Calidad de servicio en la UGEL La Convención es mediana; ello, queda demostrado en las encuestas que fueron resueltos por los usuarios conformado por profesores y personal operativo de la UGEL La Convención.

SUGERENCIAS

1. Toda vez que se ha probado la relación existente entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención, y que los mismos guardan una relación proporcional, se sugiere usar estos medios en forma más constante; así, la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención será más alta.
2. Como los Medios Transparentes de Gestión Administrativos son usados en forma mediana por los trabajadores de la UGEL La Convención, y éstos influyen como es lógico en la calidad de su servicio, se propone usar algún instrumento que mida el uso de estos medios, para que así se eleve también su calidad.
3. Si la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención en la actualidad ha sido calificada como de mediana por los usuarios de la misma, se sugiere que la propia entidad ejecutora de la UGEL de esta provincia, usando un diseño experimental y las conclusiones de esta investigación, realice otra, para mejorar la opinión de los usuarios y ello redunde en beneficio de su imagen institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVIN TOFFLER (1990). Introducción a la Administración. Argentina. GENER
2. CORTINA ADELA (1996). La Educación en el Perú. Lima-Perú. KANO.
3. CHIAVENATO IDALBERTO (1990). Organismos Administrativos. Argentina. GENER.
4. LUZURIAGA LORENZO (1980). Educación en Cadena. Valores y fundamentos. Lima-Perú. KAPELUZ.
5. MINEDU 1995. Información Educativa. Lima-Perú. MED.
6. MARIENHOLFF (1989). Administración Gerencial. Francia. COPLER
7. I.P.D.H. (1998). Valores y Futuro. Lima-Perú. KAPELUZ.
8. PROEM, (2001). Pasado y Futuro Educativo. Perú. FORRON.
9. PORRUND (1978). Administración Pública. Argentina. KAPELUZ.
10. PORTER (2009). Educación y Administración. Perú. PER S.A.
11. ROBBINS 1999. La Educación y los Actos Administrativos. Colombia. PALMA.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA UGEL LA CONVENCION MEDIOS TRANSPARENTES DE GESTION ADMINISTRATIVA Y CALIDAD DE SERVICIO

INDICACIONES:

Las siguientes proposiciones son reactivos que permitirán obtener información sobre el tema que se encuentra en Subrayado. Llene sus datos.

DATOS GENERALES :

ÁREA DONDE LABORA:

Sexo : F M Situación Laboral: DE PLANTA DESTACADO (A)

AÑOS DE SERVICIO: _____ años

Cargo que desempeña:

Para Responder, marque con una "X" un número del 1 al 20.

Nº	REACTIVOS	Siempre	Muchas veces veces	A veces	Pocas veces	Nunca
1.	En la construcción del Plan Anual de Trabajo del área donde laboro, para un determinado año, se sostienen reuniones con la participación total de trabajadores de mi área. De esas reuniones es que se proyecta un Plan Anual que rige para ese año.	5	4	3	2	1
2.	Mis compañeros de área están al tanto sobre el contenido y el avance del Plan Anual del área donde trabajo.	5	4	3	2	1
3.	Durante el año hay algunas reuniones para verificar el avance del Plan Anual del área donde trabajo.	5	4	3	2	1
4.	Casi al finalizar el año hay una reunión final para evaluar el Plan Anual de trabajo del área donde laboro.	5	4	3	2	1
5.	En la construcción del Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención se sostiene reuniones con la participación de la mayoría de trabajadores. De esas reuniones es que se proyecta el Plan Anual de Desarrollo de la Ugel La Convención que rige para ese año.	5	4	3	2	1
6.	Los trabajadores de la Ugel La Convención están al tanto sobre el contenido y el avance del Plan de Desarrollo de	5	4	3	2	1

	la Institución en mención.					
7.	Durante el año hay algunas reuniones para verificar el avance del Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención	5	4	3	2	1
8.	Casi al finalizar el año hay una reunión final para evaluar el Plan de Desarrollo de la Ugel La Convención.	5	4	3	2	1
9.	Si un Usuario requiere información sobre cualquier gestión administrativa, lo encontrará en la página Web de la Ugel La Convención.	5	4	3	2	1
10.	Las Resoluciones que emite la Ugel La Convención se encuentra en la página Web de la Institución.	5	4	3	2	1
Nº	REACTIVOS	Sie mbr	Mu- chas	A ve	Pos- tas	Nun co
11.	Los procesos de Reasignación, Destaques, Permutas, Nombramientos y otros, correspondiente a la Ugel La Convención, se realizan con toda transparencia y honestidad.	5	4	3	2	1
12.	Fuera de los jefes de área, que en determinados procesos señalados en la proposición anterior, deben estar presentes, hay otros personajes que garantizan la transparencia de tales procesos.	5	4	3	2	1
13.	Las fichas de control referente a los trámites administrativos, están al servicio de cualquier trabajador de la Ugel La Convención, y en cualquier momento lo pueden observar para saber en qué situación se encuentra su expediente.	5	4	3	2	1
14.	Las fichas de control referente a los trámites administrativos, están al servicio de los usuarios y en cualquier momento lo pueden observar para saber en qué situación se encuentra su expediente.	5	4	3	2	1
15.	Mis compañeros de trabajo me entregan su labor en muy buena forma, para que yo continúe ese trámite, y el mismo acabe con éxito.	5	4	3	2	1
16.	Mi trabajo es alabado por el compañero de trabajo que continuará la labor hasta que culmine el trámite correspondiente.	5	4	3	2	1
17.	Mis compañeros de trabajo demuestran voluntad, perseverancia y esmero en sus labores.	5	4	3	2	1
18.	Los trámites que los usuarios realizan en la Ugel La Convención, terminen o no en un Acto administrativo, culminan antes o en el debido lapso de tiempo que estipulan las normas.	5	4	3	2	1
19.	Cuando un trabajador de la Ugel Falta a su labor por gozar de vacaciones, permiso, u otra situación, tiene otro que lo reemplaza en esa labor.	5	4	3	2	1

20.	Mis compañeros de labor del área donde trabajo o de otras áreas, atienden a los usuarios basados en las buenas relaciones públicas.	5	4	3	2	1
-----	---	---	---	---	---	---

**CUESTIONARIO PARA USUARIOS DE LA UGEL LA CONVENCION
MEDIOS TRANSPARENTES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD
DE SERVICIO**

INDICACIONES:

Las siguientes proposiciones son reactivos que permitirán obtener información sobre el **Servicio** que presta la UGEL La Convención.

DATOS GENERALES: (Marque con una X en el cuadro que represente su condición)

PROFESOR
ADMINISTRATIVO
OPERATIVO

TRABAJA EN EL NIVEL:
 INICIAL
 PRIMARIO
 SECUN-

SEXO:
 F
 M

AÑOS DE SERVICIO:
 MENOS DE 4 AÑOS
 MÁS DE 4 AÑOS

Para responder, marque con una "X" un número del 1 al 20, en base a las apreciaciones CUALITATIVAS correspondientes.

Nº	REACTIVOS	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA
1	Se sobreentiende que los encargos de dirección de aquellas I.E. que no tienen titular, deben ser designadas antes del inicio de las labores del próximo año, porque ello coadyuva en la planificación de las actividades escolares. En base a ello, marque, de acuerdo a su criterio, la nota cualitativa que le corresponde a la gestión que hizo la UGEL, respecto de ese punto en el año 2011.	5	4	3	2	1
2	Toda vez que los especialistas Nombrados en la UGEL, son muy pocos, lo correcto es que la selección de los que se requiere debe ser a través de un concurso en el que los medios e instrumentos para tal fin sean transparentes. Basado en ello, coloque la nota correspondiente a lo que hizo la UGEL en el año 2011, respecto de este	5	4	3	2	1

	tema.					
3	Los Coordinadores Educativos son importantes para el enlace que deben hacer de sus respectivos sectores. Los mismos deben ser elegidos por los profesores de su mismo sector, ya que ellos saben perfectamente quién reúne el perfil para poder desempeñarse como tal. Respecto de ello, coloque la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL para el año 2011.	5	4	3	2	1
4	Los Destakes humanitarios y por salud del personal docente, administrativo u operativo siempre han generado discordia y suspicacia. Respecto de este punto, y en base a lo que ha observado, coloque la nota cualitativa a la UGEL para el año 2011.	5	4	3	2	1
5	Los Destakes por NECESIDAD DE SERVICIO, también han generado problemas. Basado en ello, coloque de acuerdo a sus observaciones, la nota que le corresponde a la UGEL en ese punto para el año 2011.	5	4	3	2	1
6	La EXCEDENCIA de profesores y/o personal administrativo u operativo en la provincia genera problemas, porque los mismos en gran parte son destacados a diversas I.E. especialmente de ciudades. La forma cómo ha encarado este problema la UGEL, también merece una nota cualitativa. Marque lo que le corresponde para el año 2011.	5	4	3	2	1
7	Todo trámite documentario, termine o no en un acto administrativo, es un elemento decisivo en el servicio al usuario. El mismo debe tener características de puntualidad y eficiencia. En base a ello, evalúe y coloque la nota cualitativa respectiva a la UGEL, respecto a este punto para el año 2011.	5	4	3	2	1
8	Las Contratas, Nombramientos, Reasignaciones y Otros, son procesos que deben ser manejados con total transparencia. En base a ello, coloque la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL sobre este punto para el año 2011.	5	4	3	2	1
9	Los especialistas de la UGEL, deben, aparte de realizar un monitoreo, acompañamiento o el nombre que se le dé a ese proceso, dar una información oportuna sobre esa inspección al profesor que visitó. Ponga en ese rubro, la nota que le corresponde a la UGEL para el año 2011.	5	4	3	2	1
10	El trato al usuario en cualquier dependencia estatal, debe ser cordial y amable. Marque el número que cree le corresponde a la UGEL en ese punto para el año 2011.	5	4	3	2	1
	Se sobreentiende que los trabajadores de cualquier dependencia estatal o privada deben de tener una capaci-	5	4	3	2	1

11	dad innata de orientador y asesor en todo trámite, el mismo que debe ser notado por el usuario. En base a ello, coloque la nota que le corresponde en general a la UGEL respecto del tema para el año 2011.					
12	Las boletas de pago deben ser entregadas a los profesores, personal administrativo u operativo, oportunamente. Basado en ello, coloque la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL para el año 2011.	5	4	3	2	1
13	La atención al público en la UGEL debe estar enmarcada en un horario de puntualidad y eficacia. Basado en ello, marque la nota que le corresponde para el año 2011.	5	4	3	2	1
14	La Ley de Transparencia está establecida para que los usuarios puedan tener entre manos, cuando se solicite, toda la documentación que se requiera. Basado en ello, coloque la nota que le corresponde a la UGEL para el año 2011.	5	4	3	2	1
15	La Ley de Simplificación Administrativa manifiesta que todo documento que ya se encuentra dentro de la Institución, no es de obligación del usuario presentarla a la propia Institución. Basado en ello marque la nota que le corresponde a la UGEL para año 2011.	5	4	3	2	1
16	El Fortalecimiento de Capacidades Pedagógicas o también denominadas CAPACITACIONES, deben ser planificadas con anterioridad y dadas a conocer con anticipación. Así, los profesores podrían ser atendidos en forma eficiente. Basado en ello, coloque la nota que le corresponde a la UGEL para el año 2011.	5	4	3	2	1
17	La UGEL La Convención es una entidad Ejecutora; por lo mismo, maneja un presupuesto en forma autónoma, responsable y sobre todo Transparente. Basado en ello, Marque también el número que como calificativo le otorga a la UGEL en dar esa información, para el año 2011.	5	4	3	2	1
18	En algunas oportunidades, algunos profesores y/o trabajadores administrativos u operativos, se quejan de que sus remuneraciones no son completas o han sufrido algún desajuste que se debe corregir en su debida oportunidad y sin pérdida de tiempo, más aún si es la propia Institución la que se ha equivocado. Basado en ello coloque la nota a la UGEL sobre la agilidad en resolver este inconveniente para el año 2011.	5	4	3	2	1
19	Muchas veces, la UGEL La Convención ha sido visitada por el Gremio Sindical al cual Ud. probablemente pertenece, para entablar un diálogo con la autoridad correspondiente. Basado en ello, coloque la nota que le corresponde a la UGEL en su trato con estos gremios para el año 2011.	5	4	3	2	1

20	En la UGEL debe existir un REGLAMENTO referido al tiempo mínimo de respuesta a todo trámite de cualquier usuario. Al respecto, coloque también la nota cualitativa que le corresponde a la UGEL sobre este tema para el año 2011.	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACION
TITULO: MEDIOS TRANSPARENTES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD DE SERVICIO
EN LA UGEL LA CONVENCION

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>General ¿Qué relación existe entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio en la UGEL La convención?</p>	<p>General Determinar la relación existente entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio en la UGEL La Convención.</p>	<p>General La relación entre los Medios Transparentes de Gestión Administrativos y la Calidad de Servicio de la UGEL La Convención es proporcional a sus correspondientes grados.</p>	<p>Variable Independiente MEDIOS TRANSPARENTES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS Variable dependiente CALIDAD DE SERVICIO</p>	<p>Diseño: No Experimental. Población: 2186 personas Muestra: 124 personas Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Observación-Ficha Encuestas-Cuestionario.</p>
<p>SUBPROBLEMAS - ¿En qué medida, los trabajadores de la UGEL La Convención usan los Medios Transparentes de Gestión Administrativos? - ¿Cuál es la calidad de servicio que prestan los trabajadores de la UGEL La Convención?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS - Determinar la medida, en que los trabajadores de la UGEL La Convención usan los Medios Transparentes de gestión Administrativos. - Determinar la Calidad de Servicio que prestan los trabajadores de la UGEL la Convención.</p>	<p>SUBHIPÓTESIS - Los medios transparentes de Gestión Administrativos usados por los trabajadores de la UGEL La Convención son medianos. - La calidad de servicio que prestan los trabajadores de la UGEL La Convención es mediana.</p>	<p>DIMENSIONES Variable Dependiente: CALIDAD DE SERVICIO Proceso de mejoramiento continuo de atención al usuario. (Mortino P.- Calidad Total-2004) Variable Independiente: MEDIOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS Canal por el que fluye el desarrollo de los actos administrativos. (Tino Peláez-Administración de gestiones-2006)</p>	



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

Yo JUAN CARLOS POUEA QUINTANILLA identificado con DNI N° 23963843
egresado del Programa Académico de ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela
de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , no autorizo () la divulgación y comunicación
pública de mi trabajo de investigación titulado
" MEDIOS TRANSPARENTES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO S Y
CALIDAD DE SERVICIO DE LA USEL LA CONVENCIÓN "

_____"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según
lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

FIRMA

DNI: 23963843



Trujillo 04 de NOVIEMBRE del 2018

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD.
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

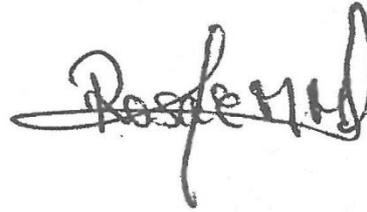
Yo, Dra. Rosa Elvira Marmanillo Manga Docente de la experiencia curricular de desarrollo del trabajo de investigación 2018 II; y revisor del trabajo académico titulado

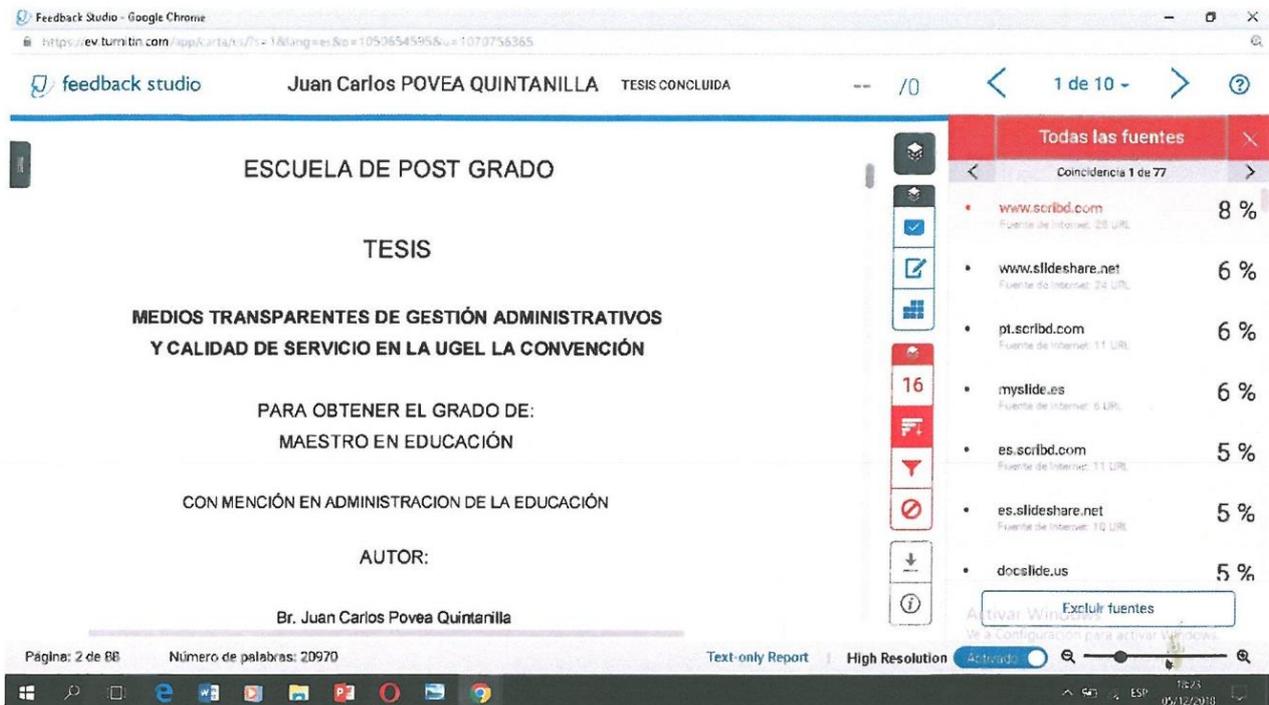
“Medios transparentes de gestión administrativos y calidad de servicio en la Ugel de La Convención”

Del estudiante Juan Carlos Povea Quintanilla, he constado por medio del uso de la herramienta turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 16 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad Cesar Vallejo.

Cusco 5 de diciembre del 2018.





Feedback Studio - Google Chrome
https://ev.turnitin.com/app/karta/ks/?v=1&lang=es&o=1050654595&u=1070756365

feedback studio Juan Carlos POVEA QUINTANILLA TESIS CONCLUIDA -- /0 < 1 de 10 - > ?

ESCUELA DE POST GRADO

TESIS

**MEDIOS TRANSPARENTES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS
Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA UGEL LA CONVENCION**

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

Br. Juan Carlos Povea Quintanilla

Todas las fuentes

Coincidencia 1 de 77

- www.scribd.com 8 %
Fuente de Internet: 25 URL
- www.slideshare.net 6 %
Fuente de Internet: 24 URL
- pt.scribd.com 6 %
Fuente de Internet: 11 URL
- myslide.es 6 %
Fuente de Internet: 6 URL
- es.scribd.com 5 %
Fuente de Internet: 11 URL
- es.slideshare.net 5 %
Fuente de Internet: 10 URL
- docslide.us 5 %

16

Excluir fuentes

Activar Windows

Página: 2 de 88 Número de palabras: 20970 Text-only Report High Resolution Activado

12/11 09:12/2018