



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD**

**Incidencia de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de
Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo
en la provincia de Trujillo 2019.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR:

Mg. Willard Augusto Loyola Quiroz (ORCID: 0000-0001-5797-1164)

ASESOR:

Dr. Martin Manuel Grados Vásquez (ORCID: 0000-0002-8620-7859)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Reforma y Modernización del Estado**

Trujillo – Perú

2020

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mi esposa Rosario e hijos Francisco, Patricia, César y Fátima por su comprensión y aliento permanente para seguir adelante.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a:

Los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por compartir sus conocimientos y experiencias para mejorar la gestión pública en la región La Libertad.

Los directores de las UGEL de Trujillo por sus aportes a esta investigación y, por su dedicación y entrega en brindar un servicio educativo de calidad en cada una de sus jurisdicciones.

Los directores y docentes de las instituciones educativas de educación Básica de las UGEL de Trujillo por su valiosa colaboración en la investigación realizada.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Willard Augusto Loyola Quiroz estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada **“Incidencia de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019”** presentada, en 183 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 04 de enero del 2020

Mg. Willard Augusto Loyola Quiroz

DNI: 19522601

v

v

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	17
2.1. Tipo y diseño de investigación	17
2.2. Sistematización de variables	17
2.3. Población, muestra, y muestreo	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	22
2.5. Procedimiento	23
2.6. Método de análisis de información	23
2.7. Aspectos éticos	24
III. RESULTADOS	25
IV. DISCUSIÓN	61
V. CONCLUSIONES	79
VI. RECOMENDACIONES	81
VII. PROPUESTA	82
VIII. REFERENCIAS	85
ANEXOS	88
Anexo 1: Certificado de validez de los instrumentos de investigación	89
Anexo 2: Diagnóstico o trabajo de campo:	
Instrumentos de investigación	114
Anexo 3: Resultados de entrevista y encuestas a grupo muestral	121
Anexo 4: Modelo de Gestión Pedagógica	139
Anexo 5: Certificado de evaluación interna y externa del Modelo de Gestión Pedagógica	172

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo principal el determinar de qué manera y en qué medida la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación incide en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de la provincia de Trujillo el año 2019; siendo un estudio con enfoque mixto, presenta un diseño de investigación descriptivo-explicativo y fenomenológico. Se trabajó con una muestra no probabilística representada por los cuatro directores de UGEL, 32 directores de instituciones educativas y 263 docentes de aula, para lo cual se tuvo en cuenta criterios de inclusión y exclusión. Se aplicaron métodos teóricos e instrumentos de recolección de datos como el instrumento semiestructurado a los directores de UGEL y la encuesta al director de institución educativa y docente de aula. Esto permitió llegar a conclusiones, entre las más importantes tenemos: Las tres unidades de análisis entienden el significado de la desconcentración administrativa, mas no así en cuanto al servicio educativo de calidad, aunque reconocen que la creación de la UGEL ha generado cambios y mejoras en la celeridad de la atención y el acercamiento al usuario; aun así el 25% de directores y el 26.6% de docentes perciben que no se están haciendo bien las cosas, por tanto, no están conformes ni satisfechos con los resultados de la gestión; la Ley General de Educación establece como una de las funciones de la UGEL el asesorar la gestión pedagógica de las instituciones educativas para mejorar aprendizajes. Las estrategias implementadas por la UGEL no han mejorado significativamente los logros de aprendizaje. Podemos decir que, el resultado más importante de la presente investigación está en diseñar una propuesta de gestión basada en cinco líneas pedagógicas de acción regional para mejorar logros de aprendizaje.

Palabras claves: Desconcentración administrativa – Calidad de servicio – Logros de Aprendizaje

ABSTRACT

The present investigation had for the main objective of this research how and in way to the administrative deconcentration of the Regional Management of Education influences the quality of the educational service provided by the Local Educational Management Units (lemu) of the province of Trujillo in 2019; being a study with a mixed approach, it presents a descriptive-explanatory and phenomenological research design. A non-probabilistic sample represented by the four directors of LEMU, 32 directors of educational institutions and 263 classroom teachers was applied, inclusion and exclusion criteria were taken into account. Theoretical methods and data collection instruments were applied, such as the semi-structured instrument to the directors of LEMU and the survey of the director of educational institution and classroom teacher. This allowed us to reach conclusions, among the most important ones we have: The three units of analysis understand the meaning of administrative deconcentration, but not in terms of quality education service, although they recognize that the creation of the LEMU has generated changes and improvements in the celerity of attention and the customer proximity. Even so the 25% of directors and the 26.6 % of teachers who perceive that things are not being done well, therefore, they are not concordant nor satisfied with the results of the management; The General Law of Education establishes as one of the functions of LEMU, to advise the pedagogical management of educational institutions in order to improve learning. The strategies implemented by LEMU have not significantly improved learning achievements. We can say that the most important result of this research is to design a management proposal based on five pedagogical lines of regional action to improve learning achievements.

Keywords: Administrative deconcentration - Quality of service - Learning achievements

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial, la calidad del servicio educativo siempre es cuestionada por su bajo nivel. Según, Salas (2016) los países de Latinoamérica muestran una baja calidad del servicio educativo. (UNESCO, 2016) Considera como una de las causas la gestión en el campo administrativo que desarrollan las autoridades responsables de la educación del país. García, Satler y Lopez (2011), determinan que, en México, los problemas a enfrentar en la gestión educativa es la excesiva documentación oficial a reportar, lo cual no deja tiempo para otras actividades administrativas.

La calidad del servicio educativo considera varios factores, que son medidos por diferentes medios y formas, por ejemplo, el aspecto académico que es medido a través de PISA, a cargo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, reporta logros de los alumnos, en lo referente a lo académico, a nivel del mundo en las áreas, consideradas por algunos como básicas, de matemática, lectura y ciencias, en el cual se evidencia que varios países, incluido Perú, la educación no llega a los objetivos propuestos (OCDE, 2017). Según la Unesco con sede en Chile, indica que el acceder al sistema educativo no es el único problema crítico, sino que, también lo es para los niños que estando en la escuela no logran aprendizajes esperados. (OREAL/UNESCO, 2013) En nuestro país, cuando hablamos de la calidad del servicio educativo hacemos referencia al rendimiento de las conocidas pruebas objetivas, como son las Evaluaciones Muestrales y Censales de Estudiantes, aplicadas a la Educación Básica Regular (EBR) desde el 2007, las que muestran los resultados del desarrollo de capacidades y habilidades en nuestros estudiantes en comprensión lectora y el manejo de las cuatro operaciones fundamentales de la matemática (UMC-Minedu, 2019). Sin embargo, no debemos olvidar indicadores que influyen en la calidad del servicio educativo. Precizando esta idea observemos como la inversión del Estado es austera en el sector Educación, pues el 3.9% del PBI se destina a este rubro. Siendo una de las más bajas de Sudamérica (se modificó luego de dos décadas, el año 2014), definitivamente esto afecta y determina que tengamos malos resultados, maestros mal remunerados y con falta de capacitación, infraestructura deficiente en muchos locales escolares que no responden a las nuevas demandas de un mundo globalizado y que cambia permanentemente, entre otros.

Según Alarcón (2013) la administración de la educación es un factor en la baja calidad del servicio educativo. Bajo esa lógica, Chipana (2015) sostiene que la gestión

administrativa en el Perú, muchas veces responde a intereses personales. (Esquivel & Huamaní, 2015) refiriéndose al Cuzco, determina que la baja calidad del servicio educativo es debido a que no han definido bien sus políticas, estrategias y presupuesto y no hay claridad en la planificación estratégica. Existen casos, en los cuales las actividades no están bien programadas y sin asignación de presupuesto.

En nuestro contexto la Gerencia Regional de Educación de La Libertad (GRELL), se ha desconcentrado en quince unidades ejecutoras, ubicadas estratégicamente: siete en la sierra liberteña y ocho en la costa. Por razones de gestión y similares características, se han organizado tres Micro Regiones Educativas (MIRE): Chicama Jequetepeque, conformada por las UGEL de Chepén, Pacasmayo, Ascope y Gran Chimú; Moche, conformada por las UGEL de Trujillo y Virú y, la MIRE Marañón conformada por las UGEL de Bolívar, Pataz, Santiago de Chuco, Sánchez Carrión, Julcán y Otuzco. Esto ha facilitado una mejor gestión territorial (GRELL, 2017).

Una de las características que une a las MIRE son los resultados de la ECE, el 2018 en el 4° Grado de Primaria, la MIRE Marañón tuvo los más bajos resultados, pues, Julcán y Pataz apenas llegan a un 3,1% y 3,4% respectivamente, en el nivel satisfactorio en Lectura y los más altos lo tienen Otuzco y Bolívar con 9,2% y 10,8% respectivamente. Mientras que las UGEL de la MIRE Moche tienen los más altos porcentajes de la región en lectura, la UGEL 04 TNO y UGEL 03 TSE con 23,7% y 28,4% respectivamente. En Habilidades Matemáticas, las UGEL 03 TNO y UGEL 04 TSE tienen los más altos porcentajes con 32,7% y 35,9%; mientras que Pataz, Julcán y Santiago de Chuco tienen los más bajos resultados con 9,9%, 14,5% y 13% respectivamente; aun así, no son los resultados esperados, pues no se han cumplido las metas propuestas (SICRECE, 2019) Igual situación sucede en el segundo año del Nivel Secundaria, las UGEL de la MIRE Marañón tienen los más bajos resultados en el Nivel Satisfactorio en lectura: Julcán 3,1%, Pataz 3,4%, Santiago de Chuco 4,1% y Sánchez Carrión 4,2%; mientras que las UGEL 04 TSE y UGEL 03 TNO tienen los mejores resultados en el Nivel satisfactorio en la región con 23,7% y 28,4% respectivamente. En Matemática, sucede lo mismo, los más bajos resultados en el indicado Nivel lo tienen los estudiantes de las UGEL de la MIRE Marañón y que cuentan con mayor ruralidad: Pataz 9,9%, Santiago de Chuco 13%, Julcán 14,5% y Sánchez Carrión 17%.

Las UGEL de Trujillo: 01-El Porvenir, 02-La Esperanza, 03-Trujillo Nor Oeste y 04-Trujillo Sur Este, son creadas mediante Decreto Regional N° 12 de fecha 10 de agosto

del 2011, siendo autorizadas como unidades ejecutoras por Ley de Presupuesto del año 2012, entrando en funcionamiento en diciembre del mismo año. Esta creación tuvo como finalidad, desconcentrar la administración de la GRELL y mejorar la gestión educativa; es decir, encargadas de brindar una atención eficaz, eficiente y oportuna, respondiendo a diversas demandas de los usuarios y de la modernización del estado y, fundamentalmente a la mejora de los aprendizajes de estudiantes. Pues, la provincia de Trujillo y tres distritos de Otuzco, administrados por la GRELL, concentraban el 34% de los servicios educativos, el 47.2% de estudiantes, 48.8% de docentes, el 62.2% del personal administrativo y el 90 % de los pensionistas de la región; También, la atención de alrededor de 12,000 expedientes mensuales, de los cuales el 70% de ellos eran acciones de personal (contratos, licencias, nombramientos, reasignaciones, sepelio y luto, etc.), generando una considerable carga administrativa a la GRELL (OCI, 2014). Por otro lado, la GRELL, en su dinámica administrativa diaria, atendía directamente a los usuarios sus reclamos, quejas, denuncias, peticiones, etc., los cuales deben tener formalmente una respuesta. Prioritariamente, se atendía los problemas y conflictos suscitados en las instituciones de Educación Básica Regular (EBR), como maltrato físico y psicológico a estudiantes, ruptura de relaciones humanas, presunta malversación de fondos, etc. También de resolver las acciones impugnativas por actos administrativos generado en las instituciones educativas y las UGEL, así como atender las demandas judiciales. Al año 2011 la GRELL venía ejecutando 15,549 expedientes, de los cuales 11,581 son procesos judiciales, 3,393 para emisión de resoluciones y 575 casos con resolución y pendientes de pago.

También, la GRELL desarrollaba procesos de personal como reasignaciones, permutas, nombramiento, contratos de personal en el área docente y administrativa, encargos de direcciones, en instituciones educativas de la Provincia de Trujillo y tres distritos de Otuzco. La GRELL, hasta el año 2014, debía de organizar y ejecutar la evaluación escrita para el concurso de contratación docente, participando en promedio 8 500 maestros y maestras; situación que demandaba un considerable desembolso presupuestal y responsabilidad en su ejecución; recordemos que el año 2010, la evaluación tuvo serios problemas en su elaboración lo cual trajo descontento de los postulantes.

Esta situación, demandaba su atención una gran parte del tiempo diario, pues, también se descuidaba la atención a los centros de educación no universitaria. La GRELL cumplía un doble rol, como Gerencia Regional y como Unidad de Gestión Educativa

Local (UGEL). Esto implica ejecutar funciones directivas, promotoras y de supervisión como Gerencia y otras ejecutivas como UGEL. En este sentido, mayor atención y mayor dedicación de tiempo las tienen las acciones ejecutivas, descuidándose las otras de dirección, coordinación y de promoción de políticas y proyectos educativos de alcance regional (GRELL, 2011).

Actualmente, la GRELL tiene a cargo el servicio educativo de la Educación Superior no universitaria; tiene un flujo administrativo de aproximadamente 2, 700 expedientes mensuales, de los cuales, el 30% son acciones de personal; es decir, disminuyó su flujo administrativo hasta en una quinta parte, permitiéndole desarrollar su verdadero rol rector de la educación regional, con la implementación y seguimiento de políticas y propuesta de proyectos para el desarrollo de capacidades de los docentes y directivos.

Las cuatro UGEL de Trujillo, cuentan con una matrícula de 250,247 estudiantes, siendo la UGEL 03 TNO de mayor población con 77, 672 estudiantes. También, cuentan con 14, 330 docentes, de los cuales 7, 128 pertenecen al sector público. afrontan una alta carga administrativa, pues el flujo administrativo asciende aproximadamente a 2 300 expedientes por UGEL.

La desconcentración administrativa es un proceso que no acaba, siempre está cambiando o en construcción. De hecho, las UGEL de Trujillo se van consolidando en el tiempo en la medida que las autoridades de turno las fortalezcan y los respalde; aun así, irán adaptándose y adecuando a las exigencias del entorno y el mundo moderno.

Como se revela en muchos estudios, se evidencian dificultades en el proceso de descentralización, lo que estaría quitando posibilidades en una gestión eficiente de la educación en las distintas instancias de gestión local. Se observan dentro de algunas limitaciones: Desorden e incoherencia de la estructura normativa que orienta y regula la descentralización educativa, las falencias de la gestión y la precariedad institucional identificada en los diferentes niveles de gobierno, el desfase o la incoherencia así como la falta de adecuación de la estructura organizativa e institucional con respecto a las nuevas demandas planteadas por el mismo proceso de descentralización, las dificultades en la gestión del presupuesto descentralizado y su desigual distribución entre las regiones, falta de diagnósticos de la problemática educativa y escaso uso de evidencia empírica para la reorientación y planificación de las políticas y programas del gobierno regional y local, las debilidades en torno al desarrollo de capacidades, las cuales se hacen

evidente a través de la escasez de personal especializado que pueda planificar, gestionar y administrar la educación en sus jurisdicciones.

Asimismo, la investigación se fundamenta en leyes y normas que dan el sustento legal para el desarrollo de la misma.

La Carta Magna, en el Art. 43° (Congreso C. , 1993) indica que el Estado es único, vale decir hay un gobierno unitario, que representa a la población y es descentralizado”. En el Art. 188° determina que la descentralización responde a una forma de organización democrática, pero no es explícita en cuanto a la desconcentración administrativa.

No es común encontrar con precisión que se entiende por desconcentración administrativa. La Ley Marco de Descentralización N° 26922 (Congreso, Ley Marco de Descentralización, 1998), definió al Órgano Desconcentrado como la dependencia que ejerce competencias. Es decir, se entiende como el traslado de la titularidad de una competencia que de conformidad con los dispositivos legales le atribuyen como propias de una organización pública a otro de la misma administración que es jerárquicamente dependiente.

Por su parte, la Ley Orgánica de Municipalidades, en el Capítulo V se refiere al gobierno local, desde la visión del Estado como democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, para lograr el desarrollo sostenible del país. Por ello. Las municipalidades crean los centros poblados menores como órganos desconcentrados a quien delegan ciertas competencias (Congreso, Ley 27972, 1981).

Por Decreto Supremo, se crean las USE, como órganos desconcentrados del Ministerio de Educación, sustituyendo a la Dirección Zonal de Educación y Supervisión Educativa, para desburocratizar y descentralizar la administración pública. A su vez, con D.S. 15-2002-ED, se aprueba el ROF de la DRE y UGE; en el Cap. 2 de la indicada norma, establece que las DRE es un órgano desconcentrado del Concejo Transitorio de Administración Regional. Tienen relación técnica y normativa con el Ministerio de Educación. También se indica que la UGE es órgano desconcentrado de la DRE y proporciona el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones de su ámbito, con la finalidad de garantizar un servicio educativo de calidad con equidad. Actualmente, la DRE/GRE es órgano especializado del gobierno regional y, las UGEL son instancias desconcentradas de las DRE/GRE, sin perder su condición de dependencia aun siendo unidades ejecutoras (Congreso, D.S. N° 012-86-ED).

Mediante Decreto Supremo, modifican algunos artículos de la LGE N° 28044 en la que se considera a la UGEL como instancia de ejecución del Gobierno Regional y, depende de la DRE/GRE, tiene como responsabilidad asistir técnica y pedagógicamente a las instituciones educativas, ejerciendo la labor de supervisión y evaluación de su gestión, tanto de públicas como privadas de Educación Básica y Técnico Productivo. Claramente se deduce que, la UGEL es un órgano desconcentrado de la DRE y, que tiene como propósito velar por que las II.EE. brinden un buen servicio educativo. (Congreso, D.S. N° 009-2016-Minedu)

El Art. 13° de la Ley General de Educación determina que una educación es de calidad cuando las personas han alcanzado el nivel óptimo de formación, de tal manera que pueda enfrentar los retos para seguir desarrollándose, ejercer ciudadanía y con capacidades que le permita seguir aprendiendo durante toda la vida. En este artículo se declara el tipo de persona que queremos formar y qué competencias debe tener al egresar del sistema educativo; por tanto, los servicios educativos que se brinden deben estar alineados a conseguir este ideal de persona. Para ello confluyen una serie de factores que aportan a lograr tan ansiada calidad (Congreso, Ley N° 28044, 2003).

Calidad del servicio educativo implica generar las condiciones adecuadas y pertinentes, para brindar una educación que permita a la persona ser competente.

Con Resolución Ministerial, se aprueba los lineamientos que implementa los Compromisos de Desempeño 2019, que conlleva a mejorar en los diversos niveles de gestión, consecuentemente a contar con un servicio de calidad en el aula. La finalidad es, promover una gestión por procesos en las DRE/GRE, UGEL e Instituciones Educativas. Considerando como compromisos, la contratación docente, entrega oportuna de recursos y material educativo, asistencia de estudiantes, docentes y directores a la institución educativa, entre otros. Éstos servicios, si son cumplidos por la Unidad Ejecutora, recibe un bono de desempeño, que es utilizado en el marco del PELA. (Congreso, R.M.N°20-2019-MINEDU)

El D.S. N° 012-2011-GRLL-PRE, que crea las cuatro UGEL en la provincia de Trujillo, en uno de sus considerandos precisa que la finalidad de la desconcentración de la GRELL en UGEL es para ofrecer una atención más oportuna, eficiente y eficaz y que esté acorde con los propósitos de la modernización del Estado y, principalmente a mejorar aprendizaje de los estudiantes. Entendemos que, la desconcentración

administrativa en UGEL es para fortalecer el servicio de las instituciones educativas, con el fin que sean eficientes eficaces y equitativas (GRLL, 2011).

De este modo, tenemos el aporte de: Salazar (2010) en su tesis titulada Causas y Efectos de la Desconcentración Administrativa en los Procesos de Gestión Educativa de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito – Ecuador. El estudio de naturaleza descriptiva arriba a las siguientes conclusiones: En la determinación de competencias, atribuciones y funciones, dentro de la DPE de la provincia de Pichincha, fue necesaria la desconcentración administrativa en los diversos procesos de gestión. Se requiere de condiciones para la transferencia de responsabilidades y poder a los responsables y a las instituciones, sólo así se logran mejores resultados educativos. Los funcionarios municipales requieren de mayor información y capacitación en cuanto a desconcentración administrativa en educación.

Porras (2013) en su tesis titulada: Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia), trabajo de investigación para obtener el grado de doctor en la Universidad Nacional de Educación, se planteó como objetivo reconocer variables que influyen en el ámbito de la administración, organización, cultura y de conocimientos sobre gestión de calidad. Fue una investigación de tipo cuantitativo y cualitativo, para lo cual utilizó el enfoque experimental. La población estuvo conformada por ocho instituciones que sumaron 13 403 estudiantes, 392 docentes 27 directivos. La conclusión a la que llegó es que, incentivando o dando estímulos, reconociendo logros o la identificación de buenas prácticas fueron componentes con baja valoración. Así mismo, enfatiza que, el factor humano es crucial si queremos lograr cambios.

Tenorio (2012) realizó una investigación en los colegios de Villa María del Triunfo-Lima, titulada Gestión administrativa y calidad de servicio en las UGEL 01. En ella, se propuso determinar si existe relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio. Investigación cuantitativa, de nivel básico, descriptivo correlacional, y con un corte transversal. Se optó por un diseño no experimental. La población lo conformaron por 235 PP.FF. y la muestra probabilística fue de 146. Se utilizó el método hipotético-deductivo, para lo cual se utilizaron 2 instrumentos para la recolección de datos, éstas encuestas se trabajaron con la escala de Likert. El resultado de la investigación fue que existe un grado moderado de correlación puesto que el coeficiente de correlación de $r =$

0,491 con una $p= 0,000$ ($p < .05$), concluyendo que existe una relación directa y significativa con un nivel medio.

Es así que Tisnado (2013) con su investigación: “Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuye al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013” (tesis de pregrado), tiene como propósito determinar si existe una relación entre el mejoramiento de los procesos administrativos y el desarrollo educativo de esa jurisdicción. Es una investigación descriptiva correlacional, una de las pocas investigaciones que se relacionan directamente con la gestión de una UGEL de Trujillo, específicamente sobre los procesos administrativos, el instrumento utilizado fue la guía de entrevista. En los resultados señala que hay una burocracia que entorpece el flujo de los trámites administrativos. En tal sentido, concluye que ésta instancia desconcentrada no tiene autonomía, lo cual no fluye eficientemente el desarrollo de los procesos administrativos, lo que conlleva a una pérdida de tiempo para cumplir las funciones de la UGEL y la insatisfacción de los usuarios.

Rebaza (2016), con el trabajo de investigación: “Proceso de descentralización y su incidencia en el desarrollo sostenible del Departamento La Libertad-2016” (para obtener el Grado de Doctor), tiene como objetivo analizar la influencia del proceso de descentralización en el desarrollo sostenible del Departamento. Es una investigación correlacional causal transaccional o transversal, cuyos métodos empleados fueron el deductivo-inductivo, también el hipotético-deductivo, deductivo, método descriptivo, método de análisis y el método estadístico. La población-muestra estuvo conformada por 70 servidores que laboran en el área de descentralización del GRLD el año 2016. Para el recojo de datos referidas a las variables de estudio, en el proceso se consideraron el Cuestionario para Evaluar el Proceso de Descentralización del Departamento y, el Cuestionario para Evaluar el Desarrollo Sostenible del Departamento La Libertad.

Luego de analizados los resultados concluye: el 17.1% de los servidores perciben un nivel bueno sobre los procesos de descentralización y el desarrollo sostenible, mientras que el 52.9% de los servidores perciben un nivel regular y, el 11.4% de los servidores perciben un nivel deficiente. También, se observa que el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall es $\tau= 0,889$, con significancia menor al 1% de significancia estándar ($P<0.01$); demostrando que los procesos de descentralización influyen muy significativamente en el desarrollo sostenible.

Entendemos que la desconcentración administrativa es el traslado de una o más competencias a otra institución pública con dependencia jerárquica, con el fin de una mejor atención al usuario. Como es el caso de la GRELL que ha desconcentrado su administración en las UGEL, para garantizar aprendizajes de calidad de los estudiantes. Se entiende a la administración en cuatro procesos fundamentales: planificación, organización, dirección y controla del uso de los recursos y las actividades que se van a trabajar, con la finalidad de lograr los objetivos o metas de la organización con eficiencia y eficacia. (Thompson, 2019)

Podemos decir, entonces, que la desconcentración administrativa sigue un proceso que consiste en transferir competencias específicas de un órgano superior a otro u otros inferiores que pertenecen a una misma organización administrativa, la cual se realiza mediante norma jurídica. Por consiguiente, con la desconcentración se genera un auténtico cambio de titularidad: un órgano centralizado pierde la competencia a favor de otro inferior. (Martín, 2003)

Soto (2016) dice que la desconcentración administrativa consiste en la transferencia de competencias de un órgano superior, o central a otro inferior o periférico, en un mismo territorio jurídico-administrativa. Señala que esta transferencia de competencias es de forma permanente, pero al interior de la misma persona jurídica. De esta manera se persigue mejorar la gestión de la organización, sin afectar la línea de dependencia entre el órgano central y el desconcentrado. Por ende, se aligera la carga burocrática del órgano superior y, se satisface en forma más eficiente las necesidades de la población, implicando un grado de mayor confianza en los órganos inferiores.

Ferrada (2000) considera las modalidades de la desconcentración administrativa, y manifiesta que, la desconcentración se puede dar de dos formas, de manera funcional y de manera territorial. Se dará una desconcentración de forma funcional al otorgar ciertas potestades a órganos administrativos del mismo servicio (centralizado o descentralizado), además que se encuentren en la misma jurisdicción, a su vez la desconcentración territorial implica otorgar potestades a un órgano administrativo periférico con dependencia del servicio central, pero con competencia en un espacio territorial determinado.

Así mismo en cuanto a sus características de la desconcentración se consideran las siguientes: Es legal o constitucional, puede darse tanto en organizaciones centralizados o descentralizados, pero es importante que funcione dentro de la misma persona jurídica,

se crea un órgano administrativo al cual se trasladan esas facultades, quien al final asume la responsabilidad por los actos ejecutados por el órgano desconcentrado, siempre que cuente con las facultades jurídicas otorgadas. Esto ocurre sin cambiar el grado de responsabilidad jurídica de las acciones administrativas, puesto que tanto el órgano central como el periférico son parte de la misma persona jurídico administrativa, pues, las potestades otorgadas se dan al interior de la organización.

Así, entendemos a la desconcentración desde el punto de vista jurídico-administrativa, en la cual, la instancia centralizada crea otras dependencias y cumple con la prestación del servicio o desarrolla actividades en diversas zonas de un territorio determinado. De esta manera cumple un doble propósito: acercar al usuario la prestación de servicios con eficiencia y eficacia para éste, y a la vez descongestiona el poder centralizado.

La palabra calidad no tiene un solo significado. la calidad es ese conjunto de características del producto que tienen en cuenta las necesidades del cliente y, que al final brindan satisfacción. (Juran.J.M., 1990)

En lo que respecta a la variable **calidad** del servicio educativo, se considera las siguientes definiciones: Vargas & Aldana (2014) sostienen que la calidad es un proceso que está en esa búsqueda permanente de la excelencia, lo cual implica un compromiso, partiendo del esfuerzo individual para luego hacerlo de forma colectiva. La calidad implica, en la implementación constante de diferentes acciones que garantizan un camino exitoso. Mencionan, también, tomar en cuenta los requerimientos de la sociedad actual; en el sector educación que se satisfagan las expectativas de los alumnos.

El servicio, según Kotler y Armstrong (2001) es cualquier actividad que es ofrecida de una parte a otra. Vale decir, es todo lo que es percibido por el cliente y que produce un valor agregado, al mismo tiempo que experimenta una gran satisfacción.

La calidad del servicio se ve reflejada en la rápida atención del servidor, quien muestra disposición para brindar un adecuado servicio. La calidad del servicio se prevé con la adquisición de los insumos, información y los recursos que deben ser adquiridos por proveedores confiables, para luego pasar al procesamiento y lograr productos o servicios que son alcanzados en un mercado determinado; esto debe generar un impacto en la satisfacción del usuario. (López, 2013)

Para Senlle & Gutierrez (2005), la calidad del servicio es el deseo de hacer bien las cosas para obtener resultados y mejorar permanentemente. La calidad del servicio para algunos

autores radica en el hecho de ofrecer un servicio con excelencia, de tal manera que los usuarios se sientan conformes y satisfechos con relación a sus necesidades.

Podemos manifestar que la calidad del servicio tiene entre dimensiones a: Fiabilidad, que consiste en brindar el servicio de manera correcta y con oportunidad, de tal manera que se crea confianza en el cliente, que para él es lo más importante en cuanto al servicio y que es fundamental para que regrese a comprar. La seguridad, se refiere al conjunto de conocimientos y la cortesía que muestra la persona con quien se trata, también es la habilidad para generar credibilidad y confianza en el cliente. Esto implica que, el servidor debe conocer la organización donde labora, de los productos y servicios que ofrece, ser amable, y tener capacidad de atenderlo correctamente inspirando confianza. Los elementos tangibles, que deben considerar la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa, equipamiento, el personal, y materiales para la comunicación. Capacidad de respuesta comprendida como la disposición y voluntad de los servidores para brindar ayuda y cooperar con los usuarios para un servicio eficaz. Este es un factor importante y determinante que toma en cuenta el cliente para un pronto retorno al establecimiento. Es la atención rápida y oportuna del servidor quien muestra voluntad o disposición al brindar un servicio correcto. Puntualidad en la atención de los servicios. La empatía en la atención individualizada que los trabajadores practican en su interacción con el usuario y que facilita el contacto con este generando un estado de atención que es valioso para el usuario.

Teoría neoclásica de la Administración, surgida en los años 50, su principal exponente es Peter Drucker, forman un movimiento poco homogéneo que recibe el nombre de Escuela Operacional o de proceso, presentando esta teoría como un enfoque universal de la Administración; es decir, es una actualización de la teoría clásica.

Los autores neoclásicos sustentan que la administración se encarga de los procesos de orientación, dirección y control del trabajo de un grupo de personas para el logro de objetivos en común. Un buen administrador es aquel que logra posibilitar recursos necesarios para garantizar que el grupo alcance los objetivos con eficiencia. Entre las características tenemos: la administración con énfasis en la práctica, obteniendo resultados concretos y palpables, desarrollo de conceptos en forma utilizable. (Jaramillo, 2011)

Estos retoman lo desarrollado por la teoría clásica, dándole una nueva dirección y estructura en concordancia con las contingencias presentadas en un ámbito moderno contextualizándolo a la época configurándose de forma flexible y amplia con énfasis en principios básicos. Los principios que rigen la administración utilizados por autores clásicos como normas de carácter científico, son tomados en cuenta por los neoclásicos en forma de criterios y de manera elástica, para proponer soluciones administrativas prácticas, tienen su basamento en la discusión de principios generales de planeamiento, organización, dirección y control.

Enfatizar en los objetivos, y los resultados sustentan el cambio de lo clásico a lo neoclásico. En su momento la administración de carácter científico enfatizó en los métodos y en un trabajo racionalizado, en los principios que rigen la administración, por su parte, la teoría neoclásica, los considera como medios en la búsqueda y logro de la eficiencia, pero enfatiza en los fines y los resultados.

Según Chiavenato (1999), la teoría de la administración de empresas: no es otra cosa que seguir los procesos de planificación, organización, dirección y control para la utilización eficiente de los recursos para el logro de objetivos de la organización. La definición presentada, como bien se observa, se compone de cinco partes; planificación, que se define como la capacidad de elegir y fijar objetivos al interno de la organización. Luego, establecer las políticas y todas las acciones propias del planeamiento y que conllevan a la toma de decisiones para garantizar la mejora en la organización y sus objetivos planteados.

Organización: que se encarga de señalar las tareas que se deben realizar, es decir todas las tareas y/o actividades al interno de la organización, como quienes son los órganos ejecutores y decisores entre otros. El dirigir, que se evidencia en el hecho de influir en los colaboradores para que estos coadyuven con los objetivos organizacionales y desarrollen su compromiso institucional. El control, entendido como la forma para medir el correcto desempeño individual y organizacional para garantizar que todo lo que se realice se encuentre enmarcado en lo planificado por la organización. Tiene implicancia en la medición del desempeño laboral, el respeto de las normas, así como de las medidas correctivas. Uso de recursos, al hablar de recursos nos referimos al humano, financiero, material y de información. Actividades de trabajo, que son el conjunto de tareas que ha planificado la organización a semejanza de los recursos, son indispensables para lograr las metas planteadas. Logro de objetivos y metas, se refiere a todos los procesos de

planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, que permita lograr los objetivos o metas de la organización.

El modelo de excelencia EFQM propuesto por Edwards Deming, a través del cual la organización puede determinar su nivel de excelencia y dónde se requiere mejorar, ayuda que la toma de decisiones de la organización incorpore las reales necesidades de todas las partes o unidades alineadas con los objetivos de la organización, así mismo, proporciona a los usuarios un conjunto de herramientas para mejorar su rendimiento, teniendo en cuenta la visión de la organización (ISOTools, 2017).

Este Modelo EFQM tiene como finalidad aportar a las empresas para que éstas puedan conocerse, puedan identificar sus fortalezas y debilidades, teniendo claro que su objetivo principal es el de atender y mejorar su servicio para que su cliente/usuario se sienta satisfecho, ya que se han atendido sus necesidades.

Este es un modelo en el que el monitoreo y la mejora continua está presente permanentemente en cada uno de sus nueve elementos, éstos se evalúan cada cierto tiempo para tener claro los niveles de progreso en la organización y establecer las mejoras continuas.

El modelo se basa en la autoevaluación, el que se aplica como un examen sistemático de las actividades por lo tanto se va teniendo claro los resultados de la organización, este busca la excelencia empresarial. La autoevaluación ayuda a la organización a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para establecer planes que le permitan mejorar y encaminarse a la finalidad que ansían, la excelencia empresarial. El Modelo le proporciona a la organización herramientas de mejora de su sistema de gestión. Esta respeta las características de cada organización y genera sinergias para transformar sus debilidades en fortalezas.

Para proponer mejoras, primero es recomendable conocer la situación real de la organización, por ello se hace pertinente contar con una ruta que permita examinar sistemáticamente los aspectos del funcionamiento de la organización. Los que toman el nombre de "criterios".

Este Modelo EFQM se basa en los siguientes conceptos:

- Orientación para los resultados. En los que todos los que forman los diferentes estamentos deben estar comprometidos en el logro de estos para el beneficio educativo.
- Orientado al usuario. Entendido como el cumulo de esfuerzos para mejorar la calidad del servicio educativo y los niveles de comunicación entre los estamentos de la gestión.

- Liderazgo y constancia en los objetivos. Entendido como la capacidad que debe poseer cada individuo que dirige un estamento publico dentro del sector.
- Gestión por procesos y hechos. Direcccionado al actuar coordinado entre los estamentos para garantizar la mejora del servicio educativo.
- Desarrollo e implicación de las personas. Desarrollado a través de los nexos que se establecen entre los agentes involucrados por la mejora de los aprendizajes.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua. Implica solidaridad para compartir información y generar conocimiento.
- Desarrollo de alianzas. Estas mejoran los procesos para garantizar que se brinde un adecuado servicio.
- Responsabilidad social. Entendido desde la óptica de la educación. Formar conciencias garantizando que los estudiantes tengan todos los medios necesarios para mejorar sus niveles de aprendizaje.

En cuanto al marco filosófico, no es posible hablar de calidad de servicio de las organizaciones, sin tener antes una determinada concepción del hombre y el porqué de su existencia en la sociedad.

El empirismo de Jhon Lucke, David Hume y Gerge Berkeley, que sostienen que el origen del conocimiento procede de experiencia mundo, las verdades se basan en los hechos, en lo que puede ser observado de manera directa o indirecta, pues todo conocimiento de lo empírico se logra obtener a través de la percepción directa manifestaba Berkeley, por ello, el hombre en la administración, sus metas, objetivos, aportaciones provienen de acciones sustentadas en la observación de situaciones reales y vividos con el afán de transformar la empresa organización o institución. Al concebir el conocimiento que del hombre proviene de la experiencia pues esto se data de cualidades, nuevos atributos y potencialidades cuando está en contacto con el objeto de estudio o su entorno. (Bracken) Por tanto, el hombre es un ser bio-psico-cultural inventor de instituciones con los cuales satisface múltiples necesidades existenciales y sociales que le permite realizar diferentes procesos de interacciones consigo mismo, con otros seres vivos, con el mundo natural y socio ambiental, es decir, poniéndose al servicio de los demás para una convivencia feliz, razón de ser del hombre en la tierra, buscar la felicidad o utilizarlo como medio para la convivencia. La felicidad es obrar bien, hacer el bien y además vivir bien. Porque la inteligencia no solo es el conocimiento, sino también es la habilidad de aplicar estos en la práctica, ser felices y hacer felices a los demás (Aristóteles).

No obstante, el fin del hombre de la sociedad es hacer felices a los seres que lo rodean, pero, también contribuir a la solución de la problemática de su contexto. Y en relación al presente trabajo, se debe hacer a través de las organizaciones que dirige y administra considerando que se busca el bien social, Chevallier (1993).

Entre los fines específicos que se pretende conseguir con las organizaciones está la calidad de servicio a través de la desconcentración administrativa, entendiendo a éste como el disloque que de la noción del poder; que propone delimitar la participación popular a un restringido ámbito local, garantizando la calidad del servicio y la satisfacción de Fisher (1988) de tal manera que las instituciones cumplan así su fin.

La presente investigación tiene como propósito aportar a una mejor gestión de la educación en la región, en su perspectiva de desconcentración administrativa, puesto que la Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia desconcentrada que brinda la asistencia técnica y el soporte pedagógico a las instituciones educativas de su ámbito que conlleva a lograr su autonomía, se encarga de articular procesos como factores de una gestión que responda a las exigencias de un mundo actual y cambiante; además, los resultados de la investigación pueden ser incorporados en el conocimiento en vías de mejorar la calidad educativa. La justificación práctica radica en la necesidad de generar cambios en la gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio educativo, de tal manera que permita mejorar los procesos dentro de la gestión de la UGEL y, además, los instrumentos elaborados servirán como soporte y experiencia a posteriores investigaciones en otras UGEL.

Por tanto, según los antecedentes previos y la teoría descrita el problema queda formulado de la siguiente manera:

¿En qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local incide en la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo el año 2019?

Se consideró el siguiente objetivo general: Determinar de qué manera y en qué medida la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación incide en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Los objetivos específicos planteados son: a) Describir el estado actual de la desconcentración administrativa de las UGEL de Trujillo. b) Describir el estado actual de la calidad del servicio educativo en las UGEL de Trujillo. c) Explicar los fundamentos

teóricos de la desconcentración administrativa d) Explicar los fundamentos teóricos de la calidad del servicio educativo e) Diseñar un modelo de gestión pedagógica de las UGEL de Trujillo f) Validar el modelo de gestión pedagógica.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación realizada se ubica en una investigación de tipo mixta, es decir cualitativa – cuantitativa. Esto debido a que en el estudio se trabajó una entrevista que permitió describir las características que presentaban los sujetos de la investigación, así mismo se aplicó una encuesta que permitió recoger los aportes representados estadísticamente de las variables sujetas a estudio (Sampieri R. H., 2014).

En la misma línea de pensamiento, Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales.

Variables:

Desconcentración administrativa

Calidad del servicio educativo.

2.2. Sistematización de variables

TABLA 1: *Sistematización de variables*

FUENTE		GRUPO MUESTRAL			REVISIÓN LITERARIA
		DIRECTOR DE UGEL	DIRECTOR DE I.E.	DOCENTE	
CATEGORÍA CONSTRUCTO		INSTRUMENTOS			ANÁLISIS DE DATOS
		ENTREVISTA	ENCUESTA	ENCUESTA	
Normativo	D.S. 15-2002-ED Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativa;	X	X	X	Cap. 2; De la Estructura Orgánica: Dirección Regional de Educación con mayor nivel jerárquico en su ámbito territorial sin área de ejecución (Art. 8°) Unidad de Gestión Educativa, adopta estrategias de gestión que facilite el apoyo directo a los centros y programas educativos (Art. 9°)
	R.M. N° 20-2019-MINEDU	X	X	X	Llegada oportuna y pertinente de material educativo a las instituciones educativas

	Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2019	X	X	X	Presencia de docentes en instituciones educativas para el año 2019	
		X	X	X	Pago oportuno mensual de servicios básicos de las instituciones educativas	
		X	X	X	Mejora de los logros de aprendizaje de primaria y secundaria	
Referencial	Salazar (2010) en su tesis titulada "Causas y Efectos de la Desconcentración Administrativa en los Procesos de Gestión Educativa de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha.	X	X	X	La desconcentración administrativa en los procesos de gestión educativa es necesaria para determinar las competencias, atribuciones y funciones dentro de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Pichincha de manera pertinente. La transferencia de responsabilidades y poder a los actores y a las instituciones (competencias y las funciones) requiere un conjunto de condiciones para favorecer los mejores resultados educativos. Se requiere mayor información y capacitación a funcionarios municipio	
Conceptual	Desconcentración administrativa	X	X	X	<p>D1: Vertical, nexos de jerarquía, ejecución limitada con las facultades de decisión y delegación directa al manejo presupuestal.</p> <p>D2: Horizontal, mayor libertad, acciones de distintas regiones que tienen las oficinas de igual rango de orden jurídico y autoridad lineal.</p>	La Desconcentración constituye una forma jurídico administrativa en la cual la administración centralizada con organismos y dependencias propias cumple con prestar servicios o desarrolla acciones en distintas zonas de un determinado territorio: distrito, provincia, región, departamento o país (Alva, 2009)
	Calidad de servicio				X	X

					<p>confianza es lo más importante en cuanto al servicio y ello determina que vuelva a comprar</p> <p>D2: Seguridad, son conocimientos y la cortesía mostrado por la persona con quien se trata, también las habilidades con la cual generara credibilidad y confianza al cliente. Es decir, si el colaborador tiene conocimiento de la empresa donde labora, de los productos y los servicios que ofrece, y si es amable, si es capaz de atenderlo correctamente inspirando confianza.</p> <p>D3: Elementos Tangibles, se considera la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa, equipos, el aspecto del personal, y materiales de comunicación.</p> <p>D4: Capacidad de Respuesta, comprende la gentileza y voluntad de los trabajadores para prestar cooperación con los clientes brindando un servicio rápido. Es un factor tomado muy en cuenta por el cliente y determinante para su retorno al establecimiento. Es la rápida</p>	<p>mejorar permanentemente. La calidad del servicio para algunos autores radica en el hecho de ofrecer un servicio con excelencia, de tal manera que los usuarios se sientan conformes y satisfechos con relación a sus necesidades.</p>
--	--	--	--	--	---	--

					atención por parte del personal mostrando voluntad o disposición para brindar un servicio correcto. Puntualidad en la ejecución de los servicios.
					D5: Empatía , es la atención especializada e individualizada que el colaborador de la empresa ofrece al cliente. Facilidad de contacto y comunicación, gustos y necesidades, el cliente requiere un trato único.
	Teoría de la administración	X	X	X	Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
Filosófico	Jhon Lucke, David Hume y Gerge Berkeley	X	X	X	El origen del conocimiento procede de experiencia mundo, las verdades se basan en los hechos, en los fenómenos observables de manera directa o indirecta, pues todo conocimiento del mundo empírico se obtiene a través de la percepción directa

Fuente: Caballero, A. y Ramirez, M.

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población:

La población está referida a 3 unidades de análisis, constituidos por docentes, directores de instituciones educativas y directores de las UGEL desconcentradas de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

La población docente de las UGEL de Trujillo está constituida por 5 228 de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria: UGEL 01 El Porvenir con 1 097, UGEL 02 La Esperanza con 1 341, UGEL 03 TNO con 1 335 y UGEL 04 TSE con 1 455, respectivamente.

La población de directores de instituciones educativas de las UGEL de Trujillo está constituida por un total de 305 directores designados: UGEL 01 El

Porvenir con 63, UGEL 02 La Esperanza con 70, UGEL 03 TNO con 80 y UGEL 04 TSE con 92.

La población de directores de UGEL de Trujillo está constituida por 4 directores en total, siendo uno por cada UGEL.

2.3.2 Muestra:

La muestra ha quedado establecida mediante el muestreo no probabilístico en la población de docentes y directores de instituciones educativas de las UGEL de Trujillo; mientras que, la muestra de directores de UGEL es poblacional, por ser de un reducido tamaño. Quedando de la siguiente manera:

TABLA 2: Muestra

UGEL	Director de UGEL	Director de I.E.	Docente	TOTAL
01 EL PORVENIR	1	7	55	63
02 LA ESPERANZA	1	7	68	76
03 TNO	1	8	67	76
04 TSE	1	10	73	84
TOTAL	4	32	263	299 personas

Fuente: Elaboración propia

Entre los criterios de selección encontramos los de inclusión, donde se tomó en cuenta a docentes nombrados, director de Institución Educativa designado y director de UGEL designado. Así también como criterios excluyentes tenemos docente contratado, personal administrativo y funcionarios con menos de 6 meses de designación.

Criterios de selección.

Criterios de inclusión:

- ✓ Docente nombrado.
- ✓ Director de Institución Educativa Designado
- ✓ Director de UGEL Designado

Criterios de exclusión:

- ✓ Docente contratado
- ✓ Personal administrativo
- ✓ Funcionarios con menos de 6 meses de designación.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnicas:

Para recabar la información sobre la calidad de servicio educativo y la desconcentración administrativa se tuvo en cuenta: las entrevistas, que consistió en plantear interrogantes a los directores de las cuatro UGEL de Trujillo, quienes respondieron según su experiencia. Siendo su finalidad adquirir impresiones con relación a las variables de la investigación, teniendo en cuenta que mediante esta técnica se logró conocer aquello sobre lo cual los involucrados reflexionan, consideran y observan, y encuestas que consistieron en plantear interrogantes a los directores de instituciones educativas y docentes para recoger sus impresiones en relación a las variables objeto de estudio.

2.4.2. Instrumentos:

Guía de Entrevista semiestructurada, concebida sobre el fundamento de una colección de interrogaciones preparadas sobre la base de un guion temático que se realizará a las unidades de observación contempladas en las muestras poblacionales antes mencionadas.

Para recabar la información de desconcentración administrativa y calidad de servicio:

La entrevista referida a la variable 1 sobre desconcentración administrativa con 12 interrogantes.

La entrevista referida a la variable 2 sobre calidad de servicio educativo con 12 interrogantes.

Cuestionario de Encuesta, concebida teniendo en cuenta las variables objeto de estudio se elaboró 12 interrogaciones para la variable desconcentración administrativa y 12 interrogantes para la variable calidad del servicio educativo.

2.4.3. Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, fue hecho por los expertos en investigación, quienes certificaron la pertinencia, relevancia y construcción gramatical de cada pregunta. Tuvieron en cuenta los objetivos y variables de la investigación.

Evaluación del instrumento con relación a sus objetivos y variables efectuada por el experto precitado.

2.5. Procedimiento

Se llevaron a cabo las encuestas mediante procedimientos de muestreo no probabilístico en un lapso de 3 semanas a los docentes de las instituciones educativas, mientras que a los directores de dichas instituciones educativas se le encuestó en 10 días y a los directores de UGEL se entrevistó en cuatro días, uno por día.

2.6. Método de análisis de información

Para la presente investigación se trabajaron metodologías mixtas, por un lado, el procesamiento de información a partir del aporte de las ciencias estadísticas y de otro los métodos eminentemente cualitativos así, se trabajó la codificación axial que le permitió al investigador ordenar y reordenar los aportes recogidos para obtener las categorías emergentes que hicieron posible la descripción y comprensión de la realidad materia de estudio. Para el análisis de datos se tuvo que realizar una transcripción literal de lo recogido a partir de las entrevistas semiestructuras, luego se dio paso a identificar las coincidencias y diferencias, iniciando el proceso de identificación de categorías y subcategorías, posteriormente se procedió a la reducción de los datos para luego categorizarlos, hacer la triangulación y contrastación para poder emitir la discusión, las conclusiones y posteriores recomendaciones.

Así se logró realizar un acercamiento entre la realidad materia de estudio y los referentes teóricos con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión educativa para mejorar el servicio educativo en las unidades de gestión educativas de la ciudad de Trujillo. Los métodos empíricos realizaron permitieron la recolección de la información, lo que se enmarca dentro del recojo del diagnóstico. Este incluyó registros de todas las entrevistas aplicadas. El criterio de expertos, que permitió valorar la propuesta planteada, modelo de gestión educativa para mejorar el servicio educativo en las unidades de gestión educativas de la ciudad de Trujillo.

2.7. Aspectos éticos

En la presente investigación se respetaron los siguientes principios:

- De consentimiento informado.
- De confidencialidad.
- De anonimato.
- De libre participación.

III. RESULTADOS

TABLA 3: *Matriz de transcripción de datos de entrevista a director de UGEL*

CATEGORÍA	PREGUNTAS	DATOS TRANSCRITOS DEL ENTREVISTADO	CÓDIGO
DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA	¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?	<p><u>Depende administrativa, normativa y técnicamente.</u></p> <p>La UGEL 02 LA ESPERANZA, es una <u>institución autónoma presupuestalmente</u>, sin embargo, en aspectos <u>académicos coordinamos para la ejecución de acciones de intervención y capacitación con el área de Gestión Pedagógica de la GRELL y según las disposiciones que emanan del MINEDU</u></p> <p>La UGEL depende de la Gerencia Regional de Educación en tanto es la <u>instancia de gestión educativa descentralizada</u> de mayor jerarquía inmediata. La dependencia se da en el <u>ámbito administrativo</u>, ya que puede emitir disposiciones en cuanto a la gestión que debe acatar la UGEL, además la Gerencia Regional de Educación como instancia superior <u>resuelve lo recursos administrativos que los usuario interpongan frente a actos administrativos emitidos por la UGEL.</u></p> <p>La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es una <u>instancia descentralizada</u> y de ejecución del Gobierno Regional, responsable de supervisar y evaluar la gestión de las instituciones educativas públicas y privadas de Educación Básica y Centros de Educación Técnico-Productiva de su jurisdicción. Depende de la Gerencia Regional, en su <u>aspecto normativo, de supervisión y de control de las actividades que se realizan en la UGEL.</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>
	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	<p><u>En su mayoría sí. Pero la continua renuncia del personal en algunas áreas no permite que sea en su totalidad</u></p> <p><u>El personal es calificado y responde a los perfiles que requiere la institución. Sin embargo, debemos puntualizar que tenemos insuficiencia de personal lo que limita la atención eficiente puesto que se debe encargar múltiples funciones al personal con que contamos.</u></p> <p><u>En su mayoría sí. El personal es contratado cumpliendo los perfiles requeridos y desarrolla sus competencias mediante la formación académica y profesional por iniciativa propia y las asistencias técnicas y/o capacitaciones que ofrecen las instancias de gestión como la UGEL, la GRELL, el GRLL y el MINEDU</u></p> <p><u>En su mayoría no está calificado aún más si se sabe que existen sistemas informáticos elaborados por el MINEDU (SIGA, SIAF, SIRA, etc.) y por lo tanto necesitan ser capacitados</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>

<p>¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?</p>	<p><u>Si, a través de un trabajo coordinado desde la dirección, Jefe del área de administración, Jefe del área de Gestión Pedagógica, especialistas de educación y en especial la responsable de almacén</u></p> <p><u>Anualmente se planifica y ejecuta un plan de distribución oportuna de materiales educativos a las IIEE., el mismo que se cumple en su totalidad.</u></p> <p><u>Si, porque en principio es parte de los lineamientos que dispone el Ministerio de Educación en las disposiciones y normativas respecto a este tema, además la distribución oportuna del material educativo es compromiso de desempeño, es decir su cumplimiento nos posibilita obtener recursos financieros adicionales para la gestión.</u></p> <p>Sin embargo, la razón principal de la planificación de este proceso es y debe ser garantizar al estudiante el derecho a recibir los materiales que le servirán para optimizar sus procesos de aprendizaje</p> <p><u>Si, se ha elaborado un Plan de Distribución de Materiales educativos para su llegada oportuna a las IIEE. y se aprobado con Resolución Directoral</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>
<p>¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?</p>	<p><u>Si, fundamentalmente a través de las visitas inopinadas del Director, responsable personal y Especialistas de Educación.</u></p> <p><u>Desde UGEL 02, se ejecuta el proceso de contratación de docentes en base al marco normativo del MINEDU, cumpliéndose con la asignación del personal necesario para el buen inicio del año escolar.</u></p> <p><u>Si. La contratación oportuna de docentes es un compromiso de desempeño y existen disposiciones y normativas desde el MINEDU para asegurar la presencia docente desde el primer día hábil del año escolar. En este sentido, la UGEL 03 TNO viene implementando desde hace 2 años el procedimiento de contrato con entrega de Resolución en el mismo día, de esta manera se asegura que el contrato quede registrado en el sistema NEXUS, que el docente tenga su R.D. que le habilita para ejercer su contrato desde el primer día, y que su pago mensual sea oportuno desde el primer mes.</u></p> <p><u>Si, se ha implementado estrategias, como: elaboración de resolución de conformación de los integrantes del comité, análisis de la directiva de contratación, publicación del cronograma, adjudicación y entrega de resoluciones de contrato a tiempo</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>
<p>¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?</p>	<p><u>Si. Se coordinó con SEDALIB e HIDRANDINA para que los recibos de ambos servicios llegaran a la UGEL 01 El Porvenir.</u></p> <p><u>Se ha coordinado con HIDRANDINA y SEDALIB a fin de que se nos remita directamente los recibos del servicio para que el pago se realice en las fechas previstas</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p>

	<p><u>Si. Se coordinó con SEDALIB y HIDRANDINA</u></p> <p><u>Si, se ha realizado diferentes estrategias: el cálculo proyectivo de los servicios básicos, considerarlo en el cuadro de necesidades, ejecutar el gasto y si el presupuesto no alcanza modificatoria de los compromisos de desempeño.</u></p>	X3
		X4
¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	<p><u>Sí, se ha desarrollado los siguientes programas: El Ajedrez en las Escuelas, programa, Brian Gym, ejercicios cerebrales, Programa, Programa educativo TIC – AULA DIGITAL, mesas técnicas con los directivos</u></p> <p><u>Se han organizado capacitaciones a los directivos y docentes para la implementación del currículo.</u></p> <p><u>Acorde al plan de mejoras de UGEL 02 se han desarrollado actividades de monitoreo y acompañamiento a las IIEE</u></p> <p><u>Si. Desde el área de Gestión Pedagógica se vienen planificando y ejecutando diversas acciones para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes. Entre estas actividades se tienen, reuniones para conocer y reflexionar sobre los resultados de la ECE</u></p> <p><u>Si, se viene desarrollando para todos los docentes y directivos: eventos de capacitación (diplomados, especializaciones, actualizaciones, talleres), la aplicación de pasantías entre instituciones educativas, encuentros pedagógicos y un permanente monitoreo y acompañamiento a las IIEE</u></p>	X1
		X2
		X3
		X4
¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?	<p><u>Si, a partir del año 2014 hasta la actualidad</u></p> <p><u>Se ha desarrollado una capacitación sobre la atención adecuada al usuario teniendo en cuenta el aspecto ético institucional</u></p> <p><u>En el año 2017 se desarrolló un diplomado en Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA para los funcionarios y servidores que son usuario y operadores de dicho sistema. Posterior a ello no se han desarrollado capacitaciones para los colaboradores, y actualmente todas las capacitaciones deben planificarse en el Plan de Desarrollo de Personas PDP, el cual se viene trabajando en la GRELL y debe aprobarse para su ejecución en el año 2020</u></p> <p><u>Si, se ha realizado tres capacitaciones desde el año 2016 se realizó un curso de actualización, el 2017 se ejecutó un diplomado y en el 2018 se desarrolló una especialización con diferentes temas de gestión pública</u></p>	X1
		X2
		X3
		X4
¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?	<p><u>Sí, todas las actividades descritas</u></p>	X1

	<p><u>Se han realizado convenios con universidades e instituciones especializadas dotándoles de estrategias y herramientas para la planificación, elaboración de planes y materiales educativos, asimismo se han implementado talleres con los especialistas de UGEL quienes les han dotado de material normativo y de apoyo</u></p> <p><u>Si. Desde el área de Gestión Pedagógica se han planificado y ejecutado diversas acciones que apuntan a mejorar las competencias de los docentes, como por ejemplo capacitaciones, talleres, grupos de interaprendizaje, mesas de trabajo y otras. Estas acciones se programan de acuerdo a las necesidades recogidas como producto del monitoreo y acompañamiento que hacen los especialistas a los docentes en las Instituciones Educativas.</u></p> <p><u>Si, se viene desarrollando para mejorar las competencias de los docentes: eventos de capacitación (diplomados, especializaciones, actualizaciones, talleres), la aplicación de pasantías entre instituciones educativas, encuentros pedagógicos y un permanente monitoreo reflexivo de las IIEE.</u></p>	X2 X3 X4
¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?	<p><u>Si, contamos con equipamiento, mobiliario y equipos informáticos en la sede institucional, con la finalidad de dar una adecuada atención al usuario. El local es alquilado</u></p> <p><u>Para el presente año se han limitado recursos presupuestales, sin embargo, se ha priorizado en la atención de los usuarios y en el acondicionamiento adecuado de las instalaciones. Tenemos dos locales alquilados.</u></p> <p><u>Si. En los 3 últimos años los recursos transferidos por logros en Compromisos de Desempeño han permitido implementar las oficinas con equipamiento de mobiliario y tecnología suficiente para una adecuado trabajo y atención a los usuarios por parte de los funcionarios y servidores de la Entidad, también se han hecho mejoras en acondicionamiento y ampliación de las oficinas y espacio para dar mayor comodidad en la atención. El local es propio pero no está acondicionado.</u></p> <p><u>Los recursos que nos brindan son escasos, lo que obtenemos para mejorar el servicio son por el logro de los compromisos de desempeño escolar. El local es alquilado.</u></p>	X1 X2 X3 X4
¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	<p><u>Si, se ha contratado personal de apoyo para áreas administrativas que cuentan con recarga laboral</u></p> <p><u>Se utiliza el SISGEDO en todas las áreas, las que mantienen actualizado el sistema y se realizan reuniones periódicas para hacer el seguimiento respectivo a los expedientes ingresados</u></p> <p><u>No se ha implementado una estrategia definida como Entidad. Sin embargo, cada área u oficina organiza sus espacios y tiempos tanto para atender y absolver consultas de los usuarios que visitan las oficinas como para resolver los expedientes que tienen a cargo. De tal manera que, en general, se da atención oportuna a los expedientes, y los casos corresponden a dificultades para atención oportuna se deben esencialmente a la carencia de personal suficiente en el CAP o puestos CA de MINEDU, tal es el caso de la Comisión de</u></p>	X1 X2 X3

	<p>Procesos Administrativos Disciplinarios, la cual por la naturaleza de conformación y la cantidad de expedientes que tiene a cargo no puede resolver con inmediatez todos los casos</p> <p><u>El trámite se realiza a través del SISGEDO</u></p>	X4
¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	<p><u>Delegar competencias y funciones a las jefaturas y colaboradores, para el buen funcionamiento de la UGEL</u></p> <p><u>La delegación de funciones y actividades administrativas</u></p> <p>Es el <u>proceso mediante el cual las funciones y responsabilidades de una entidad se delegan o transfieren oficialmente a otra u otras de menor jerarquía en la estructura orgánica</u>, a fin de promover mayor eficacia y eficiencia en la gestión. Esta delegación oficial de funciones debe ir acompañada con la provisión de recursos humanos, materiales y financieros de tal manera que se permita optimizar los resultados de la desconcentración</p> <p><u>Es trasladar determinadas funciones a diferentes instituciones u organizaciones para ser realizadas. Se da de una manera vertical</u> entre estamento nacional a una regional y de una regional a una local, o de una manera horizontal entre instituciones u organizaciones de igual jerarquía</p>	X1 X2 X3 X4
¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	<p><u>Uso adecuado de los recursos financieros, teniendo en cuenta la necesidad.</u></p> <p><u>Ejecución del gasto de manera óptima y oportuna</u></p> <p><u>Planificación, monitoreo, coordinación y control de todos y cada uno de los procesos en las diversas áreas para el uso eficiente y normativo de los recursos</u></p> <p><u>Se coordina la planificación de las actividades con las áreas involucradas</u> buscando ejecutar los recursos y lograr las metas físicas y financieras <u>dando respuesta a las necesidades diagnosticadas por las áreas usuarias</u>. Es decir, el gasto se trata de hacer de manera racional y pertinente</p> <p>Los recursos materiales y financieros <u>se utilizan en donde existe necesidad</u>, decidiendo su empleo en forma consensuada y democrática, <u>trabajando en equipo las áreas responsables y monitoreando permanentemente el proceso de gasto</u></p>	X1 X2 X3 X4
¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	<p><u>Si, en los siguientes aspectos: Ubicación de la Sede, Infraestructura, Equipamiento y mobiliario, Capacitaciones, Disminución de reclamos y/o quejas al pasar de los años, Almacén, Recurso Humano, Buenas prácticas de gestión.</u></p> <p><u>Uno de los grandes problemas que disminuyeron con la creación de las UGEL es la atención oportuna de los requerimientos de los usuarios, los directores y especialistas de las diversas áreas tienen mayor</u></p>	X1 X2

		<p><u>contacto con la realidad del sector y de esta manera se pueden organizar actividades de atención oportuna a sus necesidades</u></p> <p>Como usuario de la gestión educativa (como funcionario no experimenté la gestión concentrada en la GRELL), puedo decir que <u>ha mejorado notablemente la gestión en todo sentido. Los procesos son más ágiles y eficientes, se resuelven las gestiones en los plazos estipulados. Además, hay más presencia de la instancia descentralizada en las Instituciones Educativas, y se puede dar respuestas incidiendo en las particularidades de las Instituciones Educativas, los docentes y estudiantes. Es decir, la creación de la UGEL permite un mayor acercamiento de la gestión con la comunidad educativa</u></p> <p><u>Si existen cambios: la respuesta a los actos administrativos es de una manera más rápida, el uso del presupuesto, las decisiones administrativas, el monitoreo y acompañamiento se realiza de una manera más eficiente y eficaz</u></p>	X3
			X4
SERVICIO EDUCATIVO	¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio educativo que brinda la UGEL?	<u>Sí, porque se da mayor celeridad a sus trámites y procesos administrativos de los directivos, docentes, auxiliares y personal administrativos de las diferentes instituciones educativas</u>	X1
		<u>Ha posibilitado que nos acerquemos al contexto educativo con más frecuencia y que se puedan atender los requerimientos del sector, se puedan solucionar casos problemas con mayor prontitud y que nuestro ámbito crezca en atención</u>	X2
	<u>Si ha mejorado. Cuando la GRELL concentraba la atención de la gestión en el ámbito de la Provincia de Trujillo, la carga administrativa no permitía una respuesta oportuna y eficiente, los procesos eran muy lentos. Indudablemente con la creación de las UGELES con carácter de Unidades Ejecutoras, esta carga se alivió, permitiendo articular una mejor atención a partir de la división territorial y la asignación del recurso humano y financiero necesario</u>	X3	
	<u>Si existen mejoras con respecto a tiempo, sobre todo en dar respuesta administrativa a los usuarios y en las decisiones que se toma en las áreas de: gestión institucional, gestión pedagógica, administrativa y jurídica</u>	X4	
¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?	<u>Sí, todas las actividades descritas</u>	X1	
	<u>En inicial hemos implementado redes educativas. En educación primaria estamos trabajando por distritos y secundaria por especialidad; a fin de tener mayor acercamiento con los directivos y docentes implementando el currículo nacional y proporcionando soporte</u>	X2	
	<u>Si se han implementado diversas estrategias, entre ella el monitoreo integral a las Instituciones Educativas Públicas y Privadas, esto se refiere a que cada visita a una Institución Educativa es realizada por un equipo de especialistas, los cuales se distribuyen el monitoreo para abarcar el monitoreo del personal directivo, docente en aula, labor de auxiliares y administrativos, infraestructura educativa, mobiliario y</u>	X3	

	<p>equipamiento. Además, se ha adoptado como política de gestión el <u>involucramiento de la I.I.EE. Privadas en las capacitaciones</u>, talleres y demás actividades formativas realizadas por la UGEL, para tal fin se incluye una cuota mínima de participación a cada I.E. Privada quienes inscriben a sus docentes participantes asumiendo el compromiso de ejecutar la réplica con los demás colegas</p> <p>Se viene realizando <u>eventos de capacitación con docentes y directivos, campañas de sensibilización, pasantías, encuentros pedagógicos y un monitoreo y acompañamiento permanente</u></p>	X4
¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?	<p><u>Si, se entregaron de manera oportuna para el buen inicio del año escolar en las instituciones educativas</u></p> <p><u>Por supuesto, sin embargo, nos faltaron algunos cuadernos de trabajo y textos, lo que se reportó tanto a gerencia como al MINEDU. Se hicieron coordinaciones para la redistribución interregional</u></p> <p><u>Si.</u> En los años anteriores se cumplió con la entrega oportuna del material educativo, para lo cual se <u>elaboró, implementó y monitoreó el plan de distribución de material educativo</u>, articulando la comunicación y coordinación permanente entre especialistas de UGEL, personal del distribuidor y recepcionistas de la Institución Educativa. Asimismo, <u>se monitoreó la entrega del material educativo a los estudiantes</u> por parte de la Institución Educativa</p> <p>En el presente año 2019, <u>se entregaron los materiales educativos oportunamente</u></p>	X1 X2 X3 X4
¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	<p><u>Si, para el buen inicio del año escolar</u></p> <p><u>Si, sin embargo, no se pudieron contratar oportunamente en las plazas de incremento vegetativo debido a impedimento normativo del MEF</u></p> <p><u>Si,</u> la contratación fue oportuna. Para ello <u>se siguió rigurosamente las disposiciones y el cronograma emitidos por la Gerencia Regional de Educación y el Ministerio de Educación</u>. En este caso hacemos notar la implementación de una estrategia de trabajo en equipo para <u>ejecutar la adjudicación de contratos con entrega de Resolución Directoral en el mismo día</u>, lo cual permitió iniciar el año escolar con atención óptima en cuanto a cobertura de plazas docentes vacantes.</p> <p><u>Si, se logró contratar a los docentes que se necesitaban teniendo una dificultad en los contratos en las IIEE por convenio, por la demora en las propuestas y visto bueno de la ODEC</u></p>	X1 X2 X3 X4
¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?	<p><u>Si, se paga de manera oportuna</u></p> <p><u>Por supuesto</u></p> <p><u>Si.</u> Para tal fin tenemos en el presupuesto de la Entidad, la asignación de recursos para pagar los servicios básicos de luz, agua y desagüe de la Instituciones Educativas Públicas de la jurisdicción. Anteriormente e suscitaban algunos retrasos debido a que la Empresas Courier que entregaban lo recibos a UGEL lo hacían extemporáneamente, y en otros casos lo recibo no llegaban a UGEL sino a las I.I.EE. y no eran alcanzado a</p>	X1 X2 X3

	<p>UGEL oportunamente. Ante ello <u>se realizaron las coordinaciones con Hidrandina y Sedalib para que los recibos de las IIEE. lleguen todos a UGEL en fecha oportuna</u>, de modo que con ello se asegura el pago oportuno</p> <p><u>Los servicios básicos de las IIEE se pagan oportunamente a través del SIGA</u></p>	X4
<p>¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p><u>Sí, en el nivel Primaria según resultados de la ECE 2018, en Secundaria la mejora es mínima</u></p> <p><u>Ha mantenido los resultados en el año anterior, para el presente año esperamos se pueda observar un incremento notable</u></p>	X1 X2
	<p><u>Si, según los resultados de la ECE haciendo el comparativo en logro de aprendizaje se tiene un incremento del 2016 al 2018 en términos porcentuales de 44.1% a 45.2% en Lectura y de 28.9% a 32.7 % en Matemática en Cuarto Grado de Primaria. Mientras que en Segundo Grado de Secundaria se incrementó de 27.5% a 28.4% en Lectura y de 18.9% a 21.7% en Matemática. Ello refleja un incremento porcentual en logro satisfactorio correspondiente a las competencias en Lectura y Matemática</u></p>	X3
	<p><u>Según los resultados de la ECE 2018 se aprecia que hemos mejorado, por lo tanto, es probable que las estrategias implementadas han mejorado los logros de aprendizaje</u></p>	X4
<p>¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?</p>	<p><u>Si, cuenta con espacios acondicionados y señalizaciones según normativa</u></p> <p><u>Respecto al espacio, infraestructura, no contamos con ambientes propios, estamos laborando en tres ambientes y solo el ambiente que se utiliza como almacén se ha podido habilitar convenientemente. Las oficinas principales están ubicadas en un ambiente alquilado el mismo que esta tugurizado</u></p>	X1 X2
	<p><u>No. Si bien es cierto se cuentan con ambientes acondicionados suficientes para la operación de la entidad, los cuales han sido ampliados y mejorados en los tres últimos años, no se puede desconocer que más de la mitad de ambientes son prefabricados y corresponden a aulas prefabricadas y otras acondicionadas con draywall. Por tanto, no puede decirse que lo ambientes tengan los estándares de seguridad que se requieren para una entidad de servicio público</u></p>	X3
	<p><u>La UGEL 04 Trujillo Sur Este, funciona en un local alquilado, y por lo tanto las áreas de trabajo tienen que acondicionarse a los espacios con que cuenta este local, por lo que la seguridad es muy relativa</u></p>	X4
<p>¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?</p>	<p><u>Si, las comisiones en algunos casos hacen control posterior por oficio</u></p> <p><u>Contamos con personal que realiza los procesos y nos hacen conocer cualquier inconveniente posterior a fin de solucionarlos</u></p>	X1 X2
	<p><u>Si. En el presente año se han hecho controles posteriores por ejemplo a los procesos de selección y contratación de personal. Tal es así que, como consecuencia del control posterior al proceso de</u></p>	X3

	<p>contratación de auxiliares, <u>se detectaron casos de presunta falsificación de documentos</u>, y luego de verificarse con las instancias pertinentes se procedió a resolver los contratos y a comunicar al Ministerio Público, por lo que <u>se tienen varios casos fiscales aperturados con investigación</u> a quienes usaron documentación falsa</p> <p><u>Estrategias de control posterior se desarrollan para evaluar los títulos y certificados que presentan los profesores, auxiliares de educación y trabajadores administrativos para su nombramiento y/o contratación</u></p>	X4
¿La UGEL ha planificado acciones de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?	<p><u>Si, las capacitaciones anuales y reuniones periódicas con el titular y las jefaturas de las diferentes áreas</u></p> <p>Para el personal de las IIE, si hemos realizado capacitaciones a docentes, auxiliares y personal administrativo, pero <u>para el personal de sede en presente año no</u></p> <p>Para el próximo año 2020 si se han previsto capacitaciones del personal de sede UGEL 03 TNO, así como del personal administrativo y auxiliar de Instituciones Educativas, dado que son estos sectores los que menos atención directa tienen desde el MINEDU. Por tanto, <u>se han incorporado en la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas PDP</u> para ser aprobado por la GRELL y luego viabilizar su ejecución</p> <p><u>Se han desarrollado diplomados y especializaciones para los trabajadores de UGEL 04 TSE, en donde se ha insertado temas referido a desarrollo personal con coaching y psicólogos</u></p>	X1 X2 X3 X4
¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	<p><u>Si, la UGEL cuenta con el personal idóneo para absolver algún conflicto</u></p> <p><u>Nuestro personal está capacitado para cualquier situación adversa o fenómeno natural o social que se pudiera presentar</u></p> <p><u>Se cuenta con el Plan de Gestión de Riesgos y Desastres</u> y los respectivos Planes de Contingencia frente a los principales peligros de desastres naturales, ...<u>el personal participa de los simulacros y las reflexiones respecto a la importancia de la prevención...</u>se puede decir <u>que el personal está preparado para situaciones adversas referidas a riesgos por desastres naturales. Para el caso de conflictos, no se ha implementado alguna acción de preparación o capacitación para prevención o intervención...</u> sentido nos queda la responsabilidad de tomar la iniciativa de implementar acciones pertinentes que permitan mantener al personal con predisposición y preparación adecuada para hacer frente a posibles conflictos de personal.</p> <p><u>La mayoría del personal de la UGEL no está preparada para dar respuesta oportuna y pertinente ante un conflicto</u></p>	X1 X2 X3 X4
¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	<p><u>Conjunto de acciones orientadas a desarrollar competencias para responder de manera pertinente a un determinado contexto o sociedad.</u><u>A la atención oportuna y eficiente a los usuarios y sus necesidades</u></p>	X1 X2

	<p><u>Se entiende por calidad del servicio educativo al nivel de logro en cuanto a resultados o logros de aprendizaje.</u> Es decir, un servicio educativo de alta calidad sería aquel que logra buenos o excelentes resultados en logros de aprendizaje, es decir los estudiantes desarrollan las competencias y capacidades en los niveles óptimos de acuerdo a la estructura del sistema educativo. Esto implica naturalmente, que la calidad requerida depende de otros criterios, variables o indicadores, tales como, las competencias docentes, la provisión de recursos educativos suficientes y pertinentes, infraestructura de calidad, mobiliario y equipamiento suficiente y pertinente, ...entre otros</p> <p><u>Calidad del servicio educativo es el buen funcionamiento de una organización, en sus funciones y actividades para lo cual fue creada, obteniendo como resultado productos eficientes y eficaces</u></p>	X3
¿La UGEL cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?	<p><u>Si, la gran mayoría de documentos de gestión están implementados; y quedando pendiente para la implementación son: TUPA, ROF y PEL</u></p> <p><u>Contamos con todos los instrumentos de gestión, sin embargo, el TUPA no ha sido aprobado por GRELL</u></p>	X1
	<p><u>Si, la UGEL cuenta con sus documentos de Gestión debidamente aprobados y actualizados, y por tanto en vigencia (muestra los documentos y las RD que los aprueba). Es necesario indicar que, sí carecemos de un documento de gestión importante para regular los procedimientos y trámites, como lo es el Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA, el cual está en proceso de aprobación en la Gerencia Regional de Educación y Gobierno Regional de La Libertad</u></p>	X3
	<p><u>La UGEL cuenta con: POI – 2019, Reglamento Interno, MOF, Plan de Mejora de la Calidad Educativa, Planes de trabajo de las áreas y se está implementando el TUPA</u></p>	X4
¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?	<p><u>Si, se realiza reuniones periódicas con las jefaturas y especialistas responsables</u></p>	X1
	<p><u>Periódicamente nos reunimos con todas las jefaturas a fin de verificar el avance de los procesos y el cumplimiento de las actividades programadas</u></p>	X2
	<p><u>Periódicamente se tienen reuniones con los diversos equipos de funcionarios, jefes y servidores o colaboradores, en las cuales se hace un balance de los avances, logros y dificultades de la gestión. A partir de estos balances se toman medidas preventivas y correctivas para subsanar las deficiencias que se determinen y se apunte al logro de los objetivos. Sin embargo, hace falta sistematizar dicha información a fin de darle mayor formalidad y documentar la gestión.</u></p>	X3
	<p><u>Internamente no se ha realizado, pero si se tiene en cuenta los indicadores externos del MINEDU que nos alertan de los avances que vamos realizando</u></p>	X4

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4: Matriz de reducción de datos entrevista a director de UGEL

CATEGORÍA	PREGUNTAS	DATOS REDUCIDOS DEL ENTREVISTADO	CÓDIGO	SUB CATEGORÍAS (Frases textuales)
DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA	¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?	<p><u>administrativa, normativa y técnicamente</u></p> <p><u>institución autónoma presupuestalmente... académicos coordinamos para la ejecución de acciones de intervención y capacitación con el área de Gestión Pedagógica</u></p> <p><u>instancia de gestión educativa descentralizada....</u> La dependencia se da en el <u>ámbito administrativo...</u> la Gerencia Regional de Educación como instancia superior <u>resuelve los recursos administrativos que los usuario interpongan frente a actos administrativos emitidos por la UGEL</u></p> <p><u>instancia descentralizada....</u> Depende de la Gerencia Regional, en su <u>aspecto normativo, de supervisión y de control de las actividades que se realizan en la UGEL</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p><u>administrativa, normativa y técnicamente</u></p> <p><u>autónoma presupuestalmente, sólo coordinación en aspectos pedagógicos.</u></p> <p>Reconoce dependencia administrativa. No precisa la desconcentración</p> <p>Reconoce dependencia normativa y de control. No precisa la desconcentración</p>
	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	<p><u>En su mayoría sí.... continua renuncia del personal</u></p> <p><u>El personal es calificado y responde a los perfiles que requiere la institución... insuficiencia de personal</u></p> <p><u>En su mayoría sí</u></p> <p><u>En su mayoría no está calificado</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p>Mayoría de personal calificado</p> <p>Todo el personal está calificado</p> <p>Mayoría de personal calificado</p> <p>Mayoría de personal no calificado</p> <p>Todos manifiestan insuficiencia de personal</p>
	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	<p><u>Si... trabajo coordinado desde la dirección</u></p> <p><u>Anualmente se planifica y ejecuta un plan de distribución oportuna de materiales educativos a las IIEE</u></p> <p><u>Sí,... es parte de los lineamientos que dispone el Ministerio de Educación... es compromiso de desempeño</u></p> <p><u>Si, se ha elaborado un Plan de Distribución de Materiales educativos</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p><u>trabajo coordinado desde la dirección</u></p> <p><u>ejecuta un plan de distribución oportuna</u></p> <p><u>es compromiso de desempeño elaborado un Plan de Distribución</u></p>
	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la	<p><u>Si... a través de las visitas inopinadas</u></p>	<p>X1</p>	<p>A través de visitas <u>inopinadas</u></p>

<p>presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?</p>	<p>se ejecuta el proceso de contratación de docentes en base al marco normativo del MINEDU <u>Si. es un compromiso de desempeño y existen disposiciones y normativas desde el MINEDU para asegurar la presencia docente desde el primer día hábil del año escolar... entrega de Resolución en el mismo día</u> <u>Si, se ha implementado estrategias... resolución de conformación de los integrantes del comité, análisis de la directiva... cronograma, adjudicación y entrega de resoluciones</u></p>	<p>X2 X3 X4</p>	<p>Se guía por marco normativo del Minedu (Cdd) <u>es un compromiso de desempeño... entrega de Resolución en el mismo día</u> <u>conformación del comité, análisis de directiva, cronograma, adjudicación y entrega de resolución.</u></p>
<p>¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?</p>	<p>Si. Se coordinó con SEDALIB y HIDRANDINA Se ha coordinado con HIDRANDINA y SEDALIB <u>Si. Se coordinó con SEDALIB y HIDRANDINA</u> <u>cálculo proyectivo de los servicios básicos... si el presupuesto no alcanza modificatoria de los compromisos de desempeño.</u></p>	<p>X1 X2 X3 X4</p>	<p>Se coordinó con SEDALIB y HIDRANDINA Se ha coordinado con HIDRANDINA y SEDALIB <u>Se coordinó con SEDALIB y HIDRANDINA</u> Previsión presupuestal (Cálculos proyectivos)</p>
<p>¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p>Sí,... desarrollado los siguientes programas (menciona diversos programas y capacitaciones) Se han organizado capacitaciones a los directivos y docentes para la implementación del currículo actividades de monitoreo y acompañamiento a las IIEE <u>Si... reuniones para conocer y reflexionar sobre los resultados de la ECE</u> <u>Si...eventos de capacitación (diplomados, especializaciones, actualizaciones, talleres), la aplicación de pasantías entre instituciones educativas, encuentros pedagógicos y un permanente monitoreo y acompañamiento a las IIEE</u></p>	<p>X1 X2 X3 X4</p>	<p>Implementación de programas de capacitación docente capacitaciones a los directivos y docentes monitoreo y acompañamiento Proceso de reflexión de resultados de la ECE Eventos de capacitación, pasantías, encuentros pedagógicos, Monitoreo y acompañamiento docente</p>
<p>¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?</p>	<p>Si, a partir del año 2014 hasta la actualidad Se ha desarrollado una capacitación sobre la atención adecuada al usuario teniendo en cuenta el aspecto ético institucional <u>En el año 2017 se desarrolló un diplomado en Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA para los funcionarios y servidores que</u></p>	<p>X1 X2</p>	<p>del año 2014 hasta la actualidad capacitación sobre la atención adecuada al usuario teniendo en cuenta el aspecto ético institucional</p>

	<p>son usuario y operadores de dicho sistema. Posterior a ello no se han desarrollado capacitaciones para los colaboradores... deben planificarse en el Plan de Desarrollo de Personas PDP</p> <p>Si, se ha realizado tres capacitaciones desde el año 2016... curso de actualización...2017 se ejecutó un diplomado...2018 se desarrolló una especialización con diferentes temas de gestión pública</p>	<p>X3</p> <p>X4</p>	<p>2017 se desarrolló un diplomado en Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA</p> <p>deben planificarse en el PDP</p> <p>realizado tres capacitaciones desde el año 2016... curso de actualización...2017 se ejecutó un diplomado...2018 se desarrolló una especialización con diferentes temas de gestión pública</p>
<p>¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?</p>	<p><u>Sí, todas las actividades descritas</u></p> <p><u>Se han realizado convenios con universidades e instituciones especializadas... estrategias y herramientas para la planificación, elaboración de planes y materiales educativos... han implementado talleres con los especialistas de UGEL... dotado de material normativo y de apoyo</u></p> <p><u>Si. Desde el área de Gestión Pedagógica se han planificado y ejecutado diversas acciones... capacitaciones, talleres, grupos de interaprendizaje, mesas de trabajo y otras... necesidades recogidas como producto del monitoreo y acompañamiento que hacen los especialistas a los docentes en las Instituciones Educativas</u></p> <p><u>Si... eventos de capacitación (diplomados, especializaciones, actualizaciones, talleres), la aplicación de pasantías entre instituciones educativas, encuentros pedagógicos y un permanente monitoreo reflexivo de las IIEE.</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p>Implementación de programas</p> <p>Convenio interinstitucional con universidades y otros</p> <p>Capacitaciones a través del área pedagógica Monitorero y acompañamiento a docentes</p> <p>Capacitaciones, diplomados y especializaciones Monitoreo y acompañamiento a docentes</p>
<p>¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?</p>	<p><u>Si, contamos con equipamiento, mobiliario y equipos informáticos.</u></p> <p><u>Para el presente año se han limitado recursos presupuestales... se ha priorizado en la atención de los usuarios y en el acondicionamiento adecuado de las instalaciones</u></p> <p><u>Si... años los recursos transferidos por logros en Compromisos de Desempeño han permitido implementar las oficinas con equipamiento de mobiliario y tecnología suficiente... acondicionamiento y</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p>	<p><u>contamos con equipamiento, mobiliario y equipos informáticos se ha priorizado en la atención de los usuarios y en el acondicionamiento adecuado de las instalaciones</u></p> <p><u>recursos transferidos por CdD han permitido implementar las</u></p>

	<p><u>ampliación de las oficinas y espacio para dar mayor comodidad en la atención</u> <u>Los recursos que nos brindan son escasos... mejorar el servicio son por el logro de los compromisos de desempeño</u></p> <p>Sólo una UGEL cuenta con local propio</p>	X4	<p><u>oficinas con equipamiento de mobiliario y tecnología suficiente</u> <u>Los recursos son escasos mejorar el servicio son por el logro de los CdD. Sólo una UGEL cuenta con local propio</u></p>
¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	<p><u>Si, se ha contratado personal de apoyo para áreas administrativas</u> <u>Se utiliza el SISGEDO en todas las áreas... se realizan reuniones periódicas para hacer el seguimiento respectivo a los expedientes ingresados</u> <u>No se ha implementado una estrategia definida... cada área u oficina organiza sus espacios y tiempos tanto para atender y absolver consultas... resolver los expedientes... dificultades para atención oportuna se deben esencialmente a la carencia de personal suficiente en el CAP... tal es el caso de la Comisión de Procesos Administrativos Disciplinarios, la cual por la naturaleza de conformación y la cantidad de expedientes que tiene a cargo no puede resolver con inmediatez todos los casos</u> <u>El trámite se realiza a través del SISGEDO</u></p>	X1 X2 X3 X4	<p><u>contratado personal de apoyo</u> <u>Uso del Sisgedo. Seguimiento del procedimiento</u> <u>No se ha implementado una estrategia definida</u> <u>Uso del Sisgedo.</u></p>
¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	<p><u>Delegar competencias y funciones a las jefaturas y colaboradores</u> <u>La delegación de funciones y actividades administrativas</u> <u>proceso mediante el cual las funciones y responsabilidades de una entidad se delegan o transfieren oficialmente a otra u otras de menor jerarquía en la estructura orgánica</u> <u>Es trasladar determinadas funciones a diferentes instituciones u organizaciones para ser realizadas. Se da de una manera vertical... o de una manera horizontal</u></p>	X1 X2 X3 X4	<p><u>Delegar competencias y funciones a las jefaturas y colaboradores</u> <u>delegación de funciones y actividades administrativas</u> <u>proceso en el cual las funciones se delegan o transfieren oficialmente a otra u otras de menor jerarquía</u> <u>trasladar determinadas funciones a diferentes instituciones u organizaciones</u> <u>Se da de una manera vertical... o de una manera horizontal</u></p>
¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	<p><u>teniendo en cuenta la necesidad</u> <u>Planificación, monitoreo, coordinación y control de todos y cada uno de los procesos</u></p>	X1 X2	<p><u>teniendo en cuenta la necesidad</u> <u>Planificación, monitoreo, coordinación y control</u></p>

		<p><u>Se coordina la planificación de las actividades con las áreas involucradas... dando respuesta a las necesidades diagnosticadas por las áreas usuarias</u></p> <p><u>se utilizan en donde existe necesidad... trabajando en equipo las áreas responsables y monitoreando permanentemente el proceso de gasto</u></p>	<p>X3</p> <p>X4</p>	<p><u>coordina la planificación... respuesta a las necesidades</u></p> <p><u>existe necesidad...trabajo en equipo...</u></p>
	<p>¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?</p>	<p><u>Si,... Ubicación de la Sede, Infraestructura, Equipamiento y mobiliario, Capacitaciones, Disminución de reclamos y/o quejas al pasar de los años, Almacén, Recurso Humano, Buenas prácticas de gestión</u></p> <p><u>atención oportuna de los requerimientos de los usuarios... mayor contacto con la realidad del sector y de esta manera se pueden organizar actividades de atención oportuna a sus necesidades</u></p> <p><u>ha mejorado notablemente la gestión en todo sentido. Los procesos son más ágiles y eficientes, se resuelven las gestiones en los plazos estipulados... hay más presencia de la instancia descentralizada en las Instituciones Educativas... dar respuestas incidiendo en las particularidades de las Instituciones Educativas, los docentes y estudiantes... mayor acercamiento de la gestión con la comunidad educativa</u></p> <p><u>Si existen cambios: la respuesta a los actos administrativos es de una manera más rápida, el uso del presupuesto, las decisiones administrativas, el monitoreo y acompañamiento se realiza de una manera más eficiente y eficaz</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p><u>Se reflejan en mayor capacitación, disminución de reclamos y/o quejas, mejor local y equipamiento para la atención al usuario.</u></p> <p><u>Atención oportuna de los requerimientos y necesidades del usuario.</u></p> <p><u>Procesos más ágiles y eficientes, presencia y acercamiento de la gestión a la comunidad educativa.</u></p> <p><u>Respuesta rápida de actos administrativos, uso del presupuesto, decisiones administrativas y el monitoreo y acompañamiento son eficientes y eficaces.</u></p>
<p>SERVICIO EDUCATIVO</p>	<p>¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio educativo que brinda la UGEL?</p>	<p><u>Sí... mayor celeridad a sus trámites y procesos administrativos de los directivos, docentes, auxiliares y personal administrativos de las diferentes instituciones educativas</u></p> <p><u>Ha posibilitado que nos acerquemos al contexto educativo con más frecuencia... se puedan solucionar casos problemas con mayor prontitud y que nuestro ámbito crezca en atención</u></p> <p><u>Si ha mejorado... respuesta oportuna y eficiente al usuario</u></p> <p><u>Si existen mejoras con respecto a tiempo... dar respuesta administrativa a los usuarios y en las decisiones que se toma en las áreas</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p><u>Mayor celeridad a los trámites y procesos administrativos.</u></p> <p><u>Ha permitido acercarse al contexto educativo con más frecuencia para solucionar problemas con prontitud.</u></p> <p><u>Respuesta oportuna y eficiente al usuario</u></p> <p><u>Respuesta oportuna y eficiente al usuario.</u></p>

<p>¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?</p>	<p><u>Sí, todas las actividades descritas</u></p> <p><u>En inicial hemos implementado redes educativas... primaria estamos trabajando por distritos y secundaria por especialidad... tener mayor acercamiento con los directivos y docentes implementando el currículo nacional y proporcionando soporte</u></p> <p><u>Si se han implementado... monitoreo integral a las Instituciones Educativas Públicas y Privadas... realizada por un equipo de especialistas... involucramiento de la II.EE. Privadas en las capacitaciones</u></p> <p><u>eventos de capacitación con docentes y directivos, campañas de sensibilización, pasantías, encuentros pedagógicos y un monitoreo y acompañamiento permanente</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p>No precisa qué estrategias</p> <p>Implementación de redes educativas en Inicial y por especialidad en secundaria. Acercamiento con los directivos y docentes entorno al CNEB</p> <p>Monitoreo integral a la I.E. públicas y privadas. Incorporar a la I.E. privada en las capacitaciones</p> <p>Eventos de capacitación, monitoreo y acompañamiento permanente.</p>
<p>¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?</p>	<p><u>Si, se entregaron de manera oportuna para el buen inicio del año escolar</u></p> <p><u>Por supuesto... Se hicieron coordinaciones para la redistribución interregional</u></p> <p><u>Si... elaboró, implementó y monitoreó el plan de distribución de material educativo... se monitoreó la entrega del material educativo a los estudiantes</u></p> <p><u>se entregaron los materiales educativos oportunamente</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p>Entrega oportuna, BIAE</p> <p>Entrega oportuna</p> <p>Entrega oportuna. Monitoreo a la entrega</p> <p>Entrega oportuna</p>
<p>¿Se contrataron oportunamente a los docentes?</p>	<p><u>Si, para el buen inicio del año escolar</u></p> <p><u>Si, sin embargo, no se pudieron contratar oportunamente en las plazas de incremento vegetativo</u></p> <p><u>se siguió rigurosamente las disposiciones y el cronograma emitidos por la Gerencia Regional de Educación y el Ministerio de Educación... ejecutar la adjudicación de contratos con entrega de Resolución Directoral en el mismo día</u></p> <p><u>Si, se logró contratar... dificultad en los contratos en las IIEE por convenio, por la demora en las propuestas y visto bueno de la ODEC</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p> <p>X3</p> <p>X4</p>	<p>Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE</p> <p>Sí, pero faltó por crecimiento vegetativo.</p> <p>Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE</p> <p>Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE</p> <p>Hubo dificultad con ODEC</p>
<p>¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?</p>	<p><u>Si, se paga de manera oportuna</u></p> <p><u>Por supuesto</u></p>	<p>X1</p> <p>X2</p>	<p>Paga oportunamente</p> <p>Paga oportunamente</p>

	<p><u>Si... se realizaron las coordinaciones con Hidrandina y Sedalib para que los recibos de las I.I.EE. lleguen todos a UGEL en fecha oportuna</u> <u>Los servicios básicos de las IIEE se pagan oportunamente a través del SIGA</u></p>	X3 X4	Paga oportunamente Paga oportunamente, usa el SIGA
¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?	<p><u>Sí, en el nivel Primaria según resultados de la ECE 2018... Secundaria la mejora es mínima</u> <u>Ha mantenido los resultados en el año anterior</u> <u>Si, según los resultados de la ECE... incremento del 2016 al 2018... un incremento porcentual en logro satisfactorio correspondiente a las competencias en Lectura y Matemática</u> <u>Según los resultados de la ECE 2018... hemos mejorado</u></p>	X1 X2 X3 X4	Mejoras en el nivel primaria. Mantenido resultados Hay mejoras Hay mejoras
¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	<p><u>Si, cuenta con espacios acondicionados y señalizaciones según normativa</u> <u>no contamos con ambientes propios, estamos laborando en tres ambientes y solo el ambiente que se utiliza como almacén se ha podido habilitar convenientemente. Las oficinas principales están ubicadas en un ambiente alquilado el mismo que esta tugurizado</u> <u>No... se cuentan con ambientes acondicionados suficientes para la operación de la entidad... más de la mitad de ambientes son prefabricados y corresponden a aulas prefabricadas</u> <u>La UGEL 04 Trujillo Sur Este, funciona en un local alquilado... por lo que la seguridad es muy relativa</u></p>	X1 X2 X3 X4	Han previsto la seguridad La UGEL funciona en tres lugares. Sólo Almacén está acondicionado convenientemente. Hay tugurización No se cuentan con ambientes acondicionados suficientes. Seguridad relativa.
¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	<p><u>Si, las comisiones en algunos casos hacen control posterior por oficio</u> <u>Contamos con personal que realiza los procesos y nos hacen conocer cualquier inconveniente posterior</u> <u>Si. En el presente año se han hecho controles posteriores por ejemplo a los procesos de selección y contratación de personal... se detectaron casos de presunta falsificación de documentos... se tienen varios casos fiscales aperturados con investigación</u> <u>Estrategias de control posterior se desarrollan para evaluar los títulos y certificados que presentan los profesores, auxiliares de educación y trabajadores administrativos para su nombramiento y/o contratación</u></p>	X1 X2 X3 X4	Si hacen control posterior Cuentan con personal que hacen conocer inconvenientes Si hacen control posterior Si hacen control posterior
¿La UGEL ha planificado acciones de fortalecimiento de capacidades que conlleven al	<p><u>Si, las capacitaciones anuales y reuniones periódicas con el titular y las jefaturas de las diferentes áreas</u> <u>para el personal de sede en presente año no</u></p>	X1 X2	Si, capacitaciones anuales No

desarrollo personal de sus colaboradores?	<p>Para el próximo año 2020 si se han previsto capacitaciones del personal de sede... se han incorporado en la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas PDP</p> <p>Se han desarrollado diplomados y especializaciones para los trabajadores de UGEL 04 TSE... temas referido a desarrollo personal con coaching y psicólogos</p>	X3 X4	<p>No, se tiene previsto para el próximo año 2020</p> <p>Si, han desarrollado diplomados y especializaciones.</p>
¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	<p>Si, la UGEL cuenta con el personal idóneo para absolver algún conflicto</p> <p>Nuestro personal está capacitado para cualquier situación adversa o fenómeno natural o social</p> <p>Se cuenta con el Plan de Gestión de Riesgos y Desastres... el personal participa de los simulacros y las reflexiones respecto a la importancia de la prevención... que el personal está preparado para situaciones adversas referidas a riesgos por desastres naturales.</p> <p>Para el caso de conflictos, no se ha implementado alguna acción de preparación o capacitación para prevención o intervención</p> <p>La mayoría del personal de la UGEL no está preparada para dar respuesta oportuna y pertinente ante un conflicto</p>	X1 X2 X3 X4	<p>Si, cuentan con el personal para absolver cualquier conflicto</p> <p>Si, el personal está capacitado</p> <p>Si, el personal está preparado ante situaciones referidas a riesgos por desastres naturales, pero no para resolver conflictos.</p> <p>La mayoría no está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente ante un conflicto.</p>
¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	<p>Conjunto de acciones orientadas a desarrollar competencias para responder de manera pertinente a un determinado contexto o sociedad</p> <p>A la atención oportuna y eficiente a los usuarios y sus necesidades</p> <p>Se entiende por calidad del servicio educativo al nivel de logro en cuanto a resultados o logros de aprendizaje</p> <p>es el buen funcionamiento de una organización, en sus funciones y actividades para lo cual fue creada, obteniendo como resultado productos eficientes y eficaces</p>	X1 X2 X3 X4	<p>Desarrollo de competencias para responder de manera pertinente</p> <p>Atención oportuna y eficiente</p> <p>Nivel de logro de resultados de aprendizaje</p> <p>Buen funcionamiento de la organización para obtener productos eficientes y eficaces</p>
¿La UGEL cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?	<p>Si, la gran mayoría de documentos de gestión están implementados... TUPA, ROF y PEL</p> <p>Contamos con todos los instrumentos de gestión, sin embargo, el TUPA no ha sido aprobado por GRELL</p> <p>Si, la UGEL cuenta con sus documentos de Gestión debidamente aprobados y actualizados... carecemos... TUPA</p> <p>La UGEL cuenta con: POI – 2019, Reglamento Interno, MOF, Plan de Mejora de la Calidad Educativa, Planes de trabajo de las áreas y se está implementando el TUPA</p>	X1 X2 X3 X4	<p>Si, la mayoría de documentos.</p> <p>Si, con todos los documentos excepto el TUPA</p> <p>Si, con todos los documentos excepto el TUPA</p> <p>Cuenta con todos los documentos excepto el TUPA</p>

¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?	<u>Si, se realiza reuniones periódicas con las jefaturas y especialistas responsables</u>	X1	Si, reuniones periódicas
	<u>Periódicamente nos reunimos con todas las jefaturas</u>	X2	Periódicamente
	<u>Periódicamente se tienen reuniones con los diversos equipos de funcionarios, jefes y servidores o colaboradores... Sin embargo, hace falta sistematizar dicha información</u>	X3	Periódicamente
	<u>Internamente no se ha realizado</u>	X4	No se ha realizado

Fuente: Elaboración propia

TABLA 5: Matriz de categorización de entrevista a director de UGEL

CATEGORÍA	PREGUNTAS	FRASE TEXTUAL	CATEGORÍAS EMERGENTES	SUSTENTO TEÓRICO	INTERPRETACIÓN TEÓRICA
DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA	¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?	<u>administrativa, normativa y técnicamente autónoma presupuestalmente, sólo coordinación en aspectos pedagógicos.</u> Reconoce dependencia administrativa. Reconoce dependencia normativa y de control.	Desconcentración administrativa Autonomía Desconcentración administrativa Desconcentración	Según el D.S. 15-2002-ED, las Unidades de Gestión Educativa son órganos desconcentrados de las Direcciones Regionales de Educación y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a los centros y programas de su ámbito, para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad	La Unidad de Gestión Educativa local es un órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Educación y se encarga de asegurar un servicio educativo de calidad con equidad en su jurisdicción.
	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	Mayoría de personal calificado Todo el personal está calificado Mayoría de personal calificado Mayoría de personal no calificado	Calidad del servicio Calidad del servicio Calidad del servicio Calidad del servicio	Es el rápido procedimiento de atención por el personal mostrando voluntad para brindar un servicio correcto (López, 2013)	Voluntad para brindar un servicio de manera rápida

		(Todos manifiestan insuficiencia de personal)	Asignación de personal		
¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	trabajo coordinado desde la dirección ejecuta un plan de distribución oportuna es compromiso de desempeño elaborado un Plan de Distribución		Trabajo en equipo Planificación Gestión oportuna Planificación	Que el Art. 32 del Reglamento de la LGE 28044, dispone que el MINEDU, la DRE en coordinación con las UGEL son responsables de garantizar que los materiales educativos lleguen oportunamente a las instituciones educativas públicas y que se utilicen adecuadamente en los procesos pedagógicos.	Las diferentes instancias de gestión son responsables de la llegada oportuna de los materiales educativos a la institución educativa
¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	A través de visitas inopinadas Se guía por marco normativo del Minedu (Cdd) es un compromiso de desempeño... entrega de Resolución en el mismo día conformación del comité, análisis de directiva, cronograma, adjudicación y entrega de resolución.		Supervisión Estímulo Estímulo Organización	D.S. N° 017-2019-MINEDU, Obj. 2.3 Asegurar la contratación oportuna de personal docente, antes del inicio del periodo lectivo y durante el mismo, así como el pago de sus remuneraciones.	Es responsabilidad de la instancia de gestión la contratación oportuna del personal docente
¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	Se coordinó con SEDALIB e HIDRANDINA Se ha coordinado con HIDRANDINA y SEDALIB Se coordinó con SEDALIB y HIDRANDINA Previsión presupuestal (Cálculos proyectivos)		Coordinación Coordinación Coordinación	Los gastos por servicios de agua y energía eléctrica que se generen en los centros educativos públicos de todos los niveles y modalidades serán cubiertos íntegramente con fondos del tesoro público a partir del 1° de Enero del 2002 (Ley 27627) contar con agua tratada o potable en los CEI está relacionada positivamente con los logros de	Es obligación de la instancia de gestión pagar los servicios de agua y energía eléctrica.

			Planificación	aprendizaje de los niños y niñas (Ponce, M. & Alarcón, F., 2014)	
¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	<p>Implementación de programas de capacitación docente</p> <p>capacitaciones a los directivos y docentes</p> <p>monitoreo y acompañamiento</p> <p>Proceso de reflexión de resultados de la ECE</p> <p>Eventos de capacitación, pasantías, encuentros pedagógicos, Monitoreo y acompañamiento docente</p>	<p>Desempeño docente</p> <p>Desempeño docente</p> <p>Calidad de aprendizajes</p> <p>Desempeño docente</p>	<p>LGE N° 28044, Art. 74, d) Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional</p>	<p>Es imperativo que la instancia de gestión implemente acciones para mejorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas.</p>	
¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?	<p>Si, del año 2014 hasta la actualidad</p> <p>capacitación sobre la atención adecuada al usuario teniendo en cuenta el aspecto ético institucional</p> <p><u>2017 se desarrolló un diplomado en Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA</u></p> <p><u>deben planificarse en el PDP</u></p> <p>realizado tres capacitaciones desde el año 2016... curso de actualización...2017 se ejecutó un diplomado...2018 se desarrolló una especialización con</p>	<p>Calidad de servicio</p> <p>Calidad de servicio</p> <p>Calidad de servicio</p> <p>Calidad de servicio</p>	<p>PDP 2019-GRLL, Obj. Gral.: Promover el desarrollo de las capacidades profesionales y técnicas de los servidores civiles que laboran en la sede central del GRLL a fin de contribuir a la mejora de su desempeño para el logro de los objetivos institucionales orientados a resultados.</p>	<p>El desarrollo de las capacidades profesionales de los servidores contribuye a mejorar su desempeño para lograr los objetivos institucionales.</p>	

		diferentes temas de gestión pública			
¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?	<p>Implementación de programas</p> <p>Convenio interinstitucional con universidades y otros</p> <p>Capacitaciones a través del área pedagógica</p> <p>Monitoreo y acompañamiento a docentes</p> <p>Capacitaciones, diplomados y especializaciones</p> <p>Monitoreo y acompañamiento a docentes</p>	<p>Formación en servicio</p> <p>Gestión interinstitucional</p> <p>Formación en servicio</p> <p>Acompañamiento pedagógico</p> <p>Formación en servicio</p>	LGE N° 28044, Art. 74, p) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional	Es responsabilidad de la instancia de gestión desarrollar programas de capacitación al personal docente para la superación profesional	
¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?	<p>contamos con equipamiento, mobiliario y equipos informáticos</p> <p>se ha priorizado en la atención de los usuarios y en el acondicionamiento adecuado de las instalaciones</p> <p>recursos transferidos por CdD han permitido implementar las oficinas con equipamiento de mobiliario y tecnología suficiente</p> <p>Los recursos son escasos mejorar el servicio son por el logro de los CdD</p>	<p>Equipamiento</p> <p>Calidad de infraestructura</p> <p>Bono por desempeño</p> <p>Bono por desempeño</p>	Senlle & Gutierrez, (2005) Los elementos tangibles, se considera a la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa, equipamiento, el personal, y materiales de comunicación.	Los espacios que pueden ser mejorados y habilitados son las instalaciones físicas, equipamiento y materiales de comunicación, teniendo en cuenta el personal de la organización	

	Sólo una UGEL cuenta con local propio			
¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	<u>contratado personal de apoyo</u> Uso del Sisgedo, Seguimiento del procedimiento <u>No se ha implementado una estrategia definida</u> Uso del Sisgedo.	Asignación de personal Sistema de seguimiento virtual Calidad del servicio Sistema de seguimiento virtual	La calidad del servicio se ve reflejada en la rápida atención del servidor, quien muestra disposición para brindar un adecuado servicio (López, 2013)	La rápida atención y la disposición para brindar el servicio son reflejos de la calidad del servicio
¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	<u>Delegar competencias y funciones a las jefaturas y colaboradores</u> <u>delegación de funciones y actividades administrativas</u> <u>proceso en el cual las funciones se delegan o transfieren oficialmente a otra u otras de menor jerarquía</u> <u>trasladar determinadas funciones a diferentes instituciones u organizaciones</u> <u>Se da de una manera vertical... o de una manera horizontal</u>	Delegación de funciones Delegación de funciones Desconcentración administrativa Desconcentración administrativa	Así, entendemos a la desconcentración desde el punto de vista jurídico-administrativa, en la cual, la instancia centralizada crea otras dependencias y cumple con la prestación del servicio o desarrolla actividades en diversas zonas de un territorio determinado. De esta manera cumple un doble propósito: acercar al usuario la prestación de servicios con eficiencia y eficacia para éste, y a la vez descongestiona el poder centralizado. (Alva, 2009)	Proceso en el cual la instancia centralizada crea otras dependencias de menor jerarquía para brindar el servicio, acercándose al usuario al mismo tiempo que descongestiona el poder.
¿Cómo garantiza el uso	<u>teniendo en cuenta la necesidad</u>	Pertinencia	Según Idalberto Chiavenato, la teoría de la administración de empresas: no	La planificación, organización, dirección y control, son procesos que

	de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	<p><u>Planificación, monitoreo, coordinación y control</u></p> <p>coordina la <u>planificación</u>...respuesta a las necesidades</p> <p><u>existe necesidad...trabajo en equipo...</u></p>	<p>Planificación</p> <p>Planificación</p> <p>Pertinencia</p>	es otra cosa que seguir los procesos de planificación, organización, dirección y control para la utilización eficiente de los recursos para el logro de objetivos de la organización	garantizan un uso eficiente de los recursos para el logro de objetivos de la organización.
	¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	<p>Se reflejan en mayor capacitación, disminución de reclamos y/o quejas, mejor local y equipamiento para la atención al usuario.</p> <p><u>Atención oportuna de los requerimientos y necesidades del usuario.</u></p> <p>Procesos más ágiles y eficientes, presencia y acercamiento de la gestión a la comunidad educativa.</p> <p><u>Respuesta rápida de actos administrativos, uso del presupuesto, decisiones administrativas y el monitoreo y acompañamiento son eficientes y eficaces.</u></p>	<p>Servicio de calidad</p> <p>Servicio Oportuno</p> <p>Eficiencia y eficacia</p> <p>Servicio oportuno y eficiente</p>	El empirismo de Jhon Lucke, David Hume y Gerge Berkeley, que sostienen que el origen del conocimiento procede de experiencia mundo, las verdades se basan en los hechos, en lo que puede ser observado de manera directa o indirecta, pues todo conocimiento de lo empírico se logra obtener a través de la percepción directa manifestaba Berkeley, por ello, el hombre en la administración, sus metas, objetivos, aportaciones provienen de acciones sustentadas en la observación de situaciones reales y vividos con el afán de transformar la empresa organización o institución	En la administración, la experiencia, los hechos observados a través de la percepción directa, el conocimiento, permiten transformar la empresa, organización o institución
CALIDAD DEL SERVICIO	¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio	Mayor celeridad a los trámites y procesos administrativos.	<p>Servicio oportuno</p> <p>Servicio Pertinente</p>	El D.S. N° 012-2011-GRLL-PRE, que crea las cuatro UGEL en la provincia de Trujillo, en uno de sus considerandos precisa que la finalidad de la desconcentración de la	La finalidad de la desconcentración es para ofrecer una atención oportuna, eficiente y eficaz.

	educativo que brinda la UGEL?	Ha permitido acercarse al contexto educativo con más frecuencia para solucionar problemas con prontitud. Respuesta oportuna y eficiente al usuario Respuesta oportuna y eficiente al usuario.	Servicio oportuno Servicio oportuno	GRELL en UGEL es para ofrecer una atención más oportuna, eficiente y eficaz y que esté acorde con los propósitos de la modernización del Estado y, principalmente a mejorar aprendizaje de los estudiantes	
	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	No precisa qué estrategias de gestión Implementación de redes educativas en Inicial y por especialidad en secundaria. Acercamiento con los directivos y docentes entorno al CNEB Monitoreo integral a las II.EE. públicas y privadas. Incorporar a la I.E. privada en las capacitaciones Eventos de capacitación, monitoreo y acompañamiento permanente.	Apoyo pedagógico Gestión Territorial Atención oportuna Formación en servicio	El D.S. N° 012-2011-GRLL-PRE, que crea las cuatro UGEL en la provincia de Trujillo, en uno de sus considerandos precisa que la finalidad de la desconcentración de la GRELL en UGEL es para ofrecer una atención más oportuna, eficiente y eficaz y que esté acorde con los propósitos de la modernización del Estado y, principalmente a mejorar aprendizaje de los estudiantes	Entendemos que, la desconcentración administrativa en UGEL es para fortalecer el servicio de las instituciones educativas, con el fin que sean eficientes eficaces y equitativas
	¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?	Entrega oportuna, BIAE Entrega oportuna Entrega oportuna. Monitoreo a la entrega Entrega oportuna	Calidad del Servicio Calidad del Servicio Calidad del Servicio Calidad del Servicio	Emplear de manera óptima los recursos educativos, equipos y materiales disponibles en la institución educativa y en la comunidad.(DS N° 11-2012{ED)	Para un uso óptimo de los recursos y materiales educativos implica tenerlos oportunamente en la institución educativa, entregarlos a los estudiantes para ser usados.

	<p>¿Se contrataron oportunamente a los docentes?</p>	<p>Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE</p> <p>Sí, pero faltó por crecimiento vegetativo.</p> <p>Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE</p> <p>Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE</p> <p>Hubo dificultad con ODEC</p>	<p>Calidad del servicio</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Calidad del servicio</p>	<p>LGE 28044, Art. 4. El profesor es un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Coadyuva con la familia, la comunidad y el Estado, a la formación integral del educando, razón de ser de su ejercicio profesional.</p>	<p>El profesor es un profesional agente fundamental del proceso educativo que brinda una enseñanza de calidad con equidad y pertinencia. Coadyuva a la formación integral del educando.</p>
	<p>¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?</p>	<p>Paga oportunamente</p> <p>Paga oportunamente</p> <p>Paga oportunamente</p> <p>Paga oportunamente, usa el SIGA</p>	<p>Eficacia</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficacia</p>	<p>Contar con agua tratada o potable en los CEI está relacionado positivamente con los logros de aprendizaje de los niños y niñas. (GRADE 2014)</p>	<p>Contar con los servicios básicos coadyuva a mejorar logros de aprendizaje</p>
	<p>¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p>Mejoras en el nivel primaria.</p> <p>Mantenido resultados</p> <p>Hay mejoras</p> <p>Hay mejoras</p>	<p>Mejora</p> <p>Conformismo</p> <p>Mejora</p> <p>Mejora</p>	<p>LGE 28044, Art. 73, es una finalidad de la UGEL, fortalecer las capacidades de gestión pedagógica...de las instituciones educativas para lograr su autonomía, El PELA está orientado a mejorar el rendimiento de los alumnos de Educación Básica Regular (EBR). Comprende un conjunto de intervenciones articuladas entre el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales. La rectoría de este programa estratégico está a cargo</p>	<p>Mejorar la gestión pedagógica de la institución educativa para mejorar aprendizajes de los estudiantes.</p>

				del Ministerio de Educación. (PELA 2018)	
¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	<p>Han previsto la seguridad</p> <p>La UGEL funciona en tres lugares. Sólo Almacén está acondicionado convenientemente. Hay tugurización</p> <p>No se cuentan con ambientes acondicionados suficientes.</p> <p>Seguridad relativa.</p>	<p>Seguridad</p> <p>Acondicionamiento</p> <p>Acondicionamiento</p> <p>Seguridad</p>	<p>La seguridad, se refiere al conjunto de conocimientos y la cortesía que muestra la persona con quien se trata, también es la habilidad para generar credibilidad y confianza en el cliente. Esto implica que, el servidor debe conocer la organización donde labora, de los productos y servicios que ofrece, ser amable, y tener capacidad de atenderlo correctamente inspirando confianza. Los elementos tangibles, que deben considerar la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa, equipamiento, el personal, y materiales para la comunicación. Senlle & Gutierrez, (2005)</p>	<p>Las habilidades blandas del servidor inspiran credibilidad y confianza al cliente. Implica, también el conocimiento de los servicios que ofrece la organización en la que labora. La infraestructura física es importante.</p>	
¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	<p>Si hacen control posterior</p> <p>Cuentan con personal que hacen conocer inconvenientes</p> <p>Si hacen control posterior</p> <p>Si hacen control posterior</p>	<p>Control posterior</p> <p>Control posterior</p> <p>Control posterior</p> <p>Control posterior</p>	<p>Fiabilidad, que consiste en brindar el servicio de manera correcta y con oportunidad, de tal manera que se crea confianza en el cliente, que para él es lo más importante en cuanto al servicio Senlle & Gutierrez, (2005)</p>	<p>El servicio oportuno y correcto crea confianza en el cliente.</p>	
¿La UGEL ha planificado acciones de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?	<p>Si, capacitaciones anuales</p> <p>No</p> <p>No, se tiene previsto para el próximo año 2020</p>	<p>Desarrollo personal</p> <p>Bajo desarrollo personal</p> <p>Bajo desarrollo personal</p> <p>Bajo desarrollo personal</p>	<p>La empatía en la atención individualizada que los trabajadores practican en su interacción con el usuario y que facilita el contacto con este generando un estado de atención que es valioso para el usuario. Senlle & Gutierrez, (2005)</p>	<p>La empatía en la atención es valioso para el usuario</p>	

		Si, han desarrollado diplomados y especializaciones.			
¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	<p>Si, cuentan con el personal para absolver cualquier conflicto</p> <p>Si, el personal está capacitado</p> <p>Si, el personal está preparado ante situaciones referidas a riesgos por desastres naturales, pero no para resolver conflictos.</p> <p>La mayoría no está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente ante un conflicto.</p>	<p>Personal capacitado</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Personal capacitado</p>	<p>Capacidad de respuesta comprendida como la disposición y voluntad de los servidores para brindar ayuda y cooperar con los usuarios para un servicio eficaz. Este es un factor importante y determinante que toma en cuenta el cliente para un pronto retorno al establecimiento. Es la atención rápida y oportuna del servidor quien muestra voluntad o disposición al brindar un servicio correcto. Puntualidad en la atención de los servicios Senlle & Gutierrez, (2005)</p>	<p>La disposición y voluntad del servidor para brindar ayuda y cooperar con el usuario para un servicio eficaz</p>	
¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	<p>Desarrollo de competencias para responder de manera pertinente</p> <p>Atención oportuna y eficiente</p> <p>Nivel de logro de resultados de aprendizaje</p> <p>Buen funcionamiento de la organización para obtener productos eficientes y eficaces</p>	<p>Competencia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Aprendizajes</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Para Senlle & Gutierrez, (2005), la calidad del servicio es el deseo de hacer bien las cosas para obtener resultados y mejorar permanentemente. La calidad del servicio para algunos autores radica en el hecho de ofrecer un servicio con excelencia, de tal manera que los usuarios se sientan conformes y satisfechos con relación a sus necesidades.</p>	<p>La calidad del servicio es hacer bien las cosas para obtener resultados y mejorar permanentemente; que el usuario se sienta conforme y satisfecho.</p>	
¿La UGEL cuenta con los instrumentos de	Si, la mayoría de documentos.	Planificación	Logro de objetivos y metas, se refiere a todos los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar la	Para el logro de objetivos y metas de la organización, seguir los procesos de	

	gestión implementándose?	<p>Si, con todos los documentos excepto el TUPA</p> <p>Si, con todos los documentos excepto el TUPA</p> <p>Cuenta con todos los documentos excepto el TUPA</p>	<p>Planificación</p> <p>Planificación</p> <p>Planificación (no cuentan con TUPA)</p>	<p>utilización de recursos y la realización de actividades, que permita lograr los objetivos o metas de la organización</p>	<p>planificación, organización. Dirección y control.</p>
	¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?	<p>Si, reuniones periódicas</p> <p>Periódicamente</p> <p>Periódicamente</p> <p>No se ha realizado</p>	<p>Control</p> <p>Control</p> <p>Control</p> <p>Ineficiencia</p>	<p>El control, entendido como la forma para medir el correcto desempeño individual y organizacional para garantizar que todo lo que se realice se encuentre enmarcado en lo planificado por la organización. Tiene implicancia en la medición del desempeño laboral, el respeto de las normas, así como de las medidas correctivas. (Idalberto Chiavenato)</p>	<p>El control y la evaluación es un proceso permanente, que permite garantizar lo planificado por la organización, implica tomar medidas correctivas si es necesario.</p>

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6: *Matriz de resultados de encuesta al director de institución educativa; variable Desconcentración Administrativa*

DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA		RANGO		INTERPRETACIÓN
N°	ÍTEM	SI	NO	
01	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	25	7	De 32 encuestados 25 directores, que representan el 78,1%, manifiestan que el personal de la UGEL está calificado para la atención, mientras que 7, que representan el 21.9%, dicen que no.
02	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	28	4	De los 32 directores 28, que representan el 87.5%, manifiestan que la UGEL ha implementado un plan para la llegada oportuna de los materiales educativos, mientras que 4 que representan el 12.5% dicen que no.
03	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	27	5	De los 32 encuestados, 27 directores, que representan el 84.4% manifiestan que la UGEL si ha implementado estrategias el garanticen la presencia de docentes antes del inicio del año escolar, mientras que 5 que representan 15.6% dicen que no.
04	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	28	4	De los 32 encuestados 28, que representan el 87.5%, manifiestan que la UGEL garantiza el pago oportuno de los servicios básicos, 4 que representan el 12.5% manifiestan que no.
05	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	19	13	De los 32 encuestados 19, que representan el 59.4%, manifiestan que la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los aprendizajes de estudiantes, mientras que 13 que representan el 40.6% manifiestan que no.
06	¿Según la atención que recibe considera que el personal de la UGEL ha sido capacitado?	21	11	De los 32 encuestados 21, que representan el 65.6% manifiestan que el personal de la UGEL ha sido capacitado, 11 que representan el 34.4% dicen que no.
07	¿Ha recibido capacitaciones por parte de la UGEL?	28	4	De los 32 encuestados 28, que representan el 87.5%, manifiestan han recibido capacitación por parte de la UGEL, mientras que 4 que representan el 12.5% dicen que no.
08	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	17	15	De los 32 encuestados 27, que representan el 53.1% manifiestan que la UGEL cuenta con los recursos para brindar un buen servicio, mientras que 15 que representan el 46.9% manifiestan que no.
09	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	22	10	De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, manifiestan ser atendidos oportunamente, mientras que 10 que representan el 31.2% dice que no.

10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	22	10	De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, identifican a la UGEL como un órgano desconcentrado de la GRELL, mientras que 10 que representan el 31.2% no lo identifican.
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, ¿PAT, RIT, etc.)?	11	21	De los 32 encuestados, 11, que representan el 34.4%, reconoce que la UGEL cuenta con sus documentos de Gestión, mientras que 21 que representan el 65.6% manifiestan no conocer.
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	24	8	De los 32 encuestados 24, que representan el 75%, reconoce que hay mejoras a partir de la creación de la UGEL, mientras que 8 que representan el 25% no reconocen mejoras.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7: *Matriz de resultados de encuesta al director de institución educativa; variable Calidad del Servicio Educativo*

CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO		VALORACIÓN		INTERPRETACIÓN
Nº	ÍTEM	SI	NO	
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	22	10	De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, manifiestan que la UGEL ha implementado estrategias para brindar un buen servicio educativo, mientras que 10 que representan el 31.2% dicen que no.
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	27	5	De los 32 encuestados 27, que representan el 84.4%, manifiestan haber recibido oportunamente los materiales educativos, mientras que 5 que representan el 15.6% dicen que no.
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	24	8	De los 32 encuestados 24, que representan el 75%, manifiestan que se contrataron oportunamente a los docentes, mientras que 8 que representan el 25% manifiestan que no se contrataron oportunamente.
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	31	1	De los 32 encuestados 31, que representan el 96.9%, manifiestan que la UGEL paga oportunamente los servicios básicos, mientras que 1 que representa el 3.1% dice que no.
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	21	11	De los 32 encuestados 21, que representan el 65.6%, manifiestan que las estrategias implementadas por la UGEL para mejorar aprendizajes son oportunas, mientras que 11 que representan el 34.4% dice que no.
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	19	13	De los 32 encuestados 19, que representan el 59.4%, manifiestan que la UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención, mientras que 13 que representan el 40.6% dice que no.
19	¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	24	8	De los 32 encuestados 24, que representan el 75%, manifiestan que la UGEL desarrolla estrategias fiables y de control posterior, mientras que 8 que representan el 25% dice que no.

20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	20	12	De los 32 encuestados 20, que representan el 62.5%, manifiestan que la UGEL capacita a sus colaboradores, mientras que 12 que representan el 37.5% dice que no.
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	20	12	De los 32 encuestados 20, que representan el 62.5%, manifiestan que la UGEL está preparada para dar respuesta oportuna y pertinente, mientras que 12 que representa el 37.5% dice que no.
22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	22	10	De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, manifiestan que la UGEL brinda un buen servicio, mientras que 10 que representan el 31.2% dice que no.
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	12	20	De los 32 encuestados 12, que representan el 37.5%, manifiestan conocer los objetivos y metas de la UGEL, mientras que 20 que representan el 62.5% dice que no.
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	25	7	De los 32 encuestados 25, que representan el 78.1%, considera que es buena la gestión de la UGEL, mientras que 7 que representa el 21.9% dice que no.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8: *Matriz de resultados de encuesta a docente de institución educativa, Variable Desconcentración Administrativa*

DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA		RANGO		INTERPRETACIÓN
N°	ÍTEM	SI	NO	
01	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	170	93	De 263 docentes encuestados 170 que representan el 64.6%, consideran que el personal de la UGEL está calificado para la atención, mientras que 93 que representan el 35.4% dice que no.
02	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	130	133	De 263 docentes encuestados 130 que representan el 49.4%, consideran que la UGEL ha implementado un plan para la entrega oportuna de materiales educativos, mientras que 133 que representan el 50.6% dice que no.
03	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	202	61	De 263 docentes encuestados 202 que representan el 76.8%, consideran que la UGEL ha implementado estrategias para la presencia de docentes antes del inicio del año escolar, mientras que 61 que representan el 23.2% dice que no.
04	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	190	73	De 263 docentes encuestados 190 que representan el 72.2%, consideran que la UGEL garantiza el pago oportuno de los servicios básicos, mientras que 73 que representan el 27.8% dice que no.
05	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	135	128	De 263 docentes encuestados 135 que representan el 51.3%, manifiesta que la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los aprendizajes según la ECE, mientras que 128 que representan el 48.7% dice que no.
06	¿Según la atención que recibe considera que el personal de la UGEL ha sido capacitado?	168	95	De 263 docentes encuestados 168 que representan el 63.9%, consideran que el personal de la UGEL ha sido capacitado, mientras que 95 que representa el 36.1% dice que no.
07	¿Ha recibido capacitaciones por parte de la UGEL?	143	120	De 263 docentes encuestados 143 que representan el 54.4%, manifiesta que ha recibido capacitación por parte de la UGEL, mientras que 120 que representa el 45.6% dice que no ha recibido capacitación.
08	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	134	129	De 263 docentes encuestados 134 que representan el 51%, consideran que la UGEL cuenta con recursos materiales y financieros para ofrecer un buen servicio, mientras que 129 que representa el 49% dice que no cuentan con los recursos.
09	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	128	135	De 263 docentes encuestados 128 que representan el 48.7%, consideran que la UGEL ha implementado una estrategia para la atención oportuna, mientras que 135 que representa el 51.3% dice que no.
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	203	60	De 263 docentes encuestados 203 que representan el 77.2%, consideran que la UGEL es un órgano desconcentrado, mientras que 60 que representa el 22.8% no lo reconoce como órgano desconcentrado.

11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, ¿PAT, RIT, etc.)?	90	173	De 263 docentes encuestados 90 que representan el 34.2%, reconoce que la UGEL cuenta con sus documentos de gestión, mientras que 173 que representa el 65.8% dice no conocer
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	193	70	De 263 docentes encuestados 193 que representan el 73.4%, consideran hay mejoras a partir de la creación de la UGEL, mientras que 70 que representa el 26.6% dice que no.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 9: *Matriz de resultados de encuesta a docente de institución educativa, Variable Calidad del Servicio Educativo*

SERVICIO		VALORACIÓN		INTERPRETACIÓN
N°	ÍTEM	SI	NO	
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	183	80	De 263 docentes encuestados 183 que representan el 69.6%, consideran que la UGEL ha implementado estrategias para un buen servicio en las instituciones educativas, mientras que 80 que representan el 30.4% dice que no.
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	164	99	De 263 docentes encuestados 164 que representan el 62.4%, manifiestan haber recibido oportunamente los materiales para los estudiantes, mientras que 99 que representan el 37.6% dice que no.
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	212	51	De 263 docentes encuestados 212 que representan el 80.6%, manifiestan que se han contratado oportunamente a los docentes, mientras que 51 que representan el 19.4% dice que no.
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	197	66	De 263 docentes encuestados 197 que representan el 74.9%, manifiestan que la UGEL paga oportunamente los servicios básicos, mientras que 66 que representa el 25.1% dice que no.
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	160	103	De 263 docentes encuestados 160 que representan el 60.8%, consideran que las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar aprendizajes son oportunas, mientras que 103 que representa el 39.2% dice que no.
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	153	110	De 263 docentes encuestados 153 que representan el 58.2%, consideran que la UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para una buena atención, mientras que 110 que representa el 41.8% dice que no.
19	¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	169	94	De 263 docentes encuestados 169 que representan el 64.3%, consideran que la UGEL ha implementado estrategias de control posterior, mientras que 94 que representa el 35.7% dice que no.

20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	163	100	De 263 docentes encuestados 163 que representan el 62%, consideran que la UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal, mientras que 100 que representa el 38% dice que no capacita.
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	143	120	De 263 docentes encuestados 143 que representan el 54.4%, consideran la UGEL está preparada para dar respuesta oportuna, mientras que 120 que representa el 45.6% dice que no.
22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	176	87	De 263 docentes encuestados 176 que representan el 67%, consideran que la UGEL brinda un buen servicio, mientras que 87 que representa el 33% dice que no.
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	88	175	De 263 docentes encuestados 88 que representan el 33.5%, manifiestan conocer los objetivos y metas de la UGEL, mientras que 175 que representan el 66.5% dice que no.
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	171	92	De 263 docentes encuestados 171 que representan el 65%, consideran como buena la gestión de la UGEL, mientras que 92 que representan el 35% dice que no.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la categoría **desconcentración administrativa**, de la entrevista a los directores de UGEL, estos manifestaron que cuentan con la mayoría de personal calificado, pero insuficiente; que elaboran y ejecutan planes para distribución de materiales educativos y contrato de personal; desarrollan eventos de capacitación para desarrollar competencias de sus colaboradores así como para directivos y docentes, para ello se han celebrado convenios con universidades y otras instituciones; también, han desarrollado estrategias pedagógicas para mejorar los resultados de aprendizaje. Pero, manifiestan no contar con los recursos financieros para acondicionar los espacios físicos de las Ugels, su fuente de ingreso es el bono por el logro de Compromisos de Desempeño pero que no está destinado para acondicionar espacios y han realizado coordinaciones con SEDALIB e HIDRANDINA para el pago oportuno de los servicios básicos.

En cuanto a la categoría **Calidad del Servicio**, manifiestan haber cumplido con fortalecer las instituciones educativas con la entrega oportuna de material educativo y con el contrato de docentes antes del inicio del año escolar, así como garantizar el pago de los servicios básicos. Hay mejoras en logros de aprendizaje, pero no son significativos. Reconocen que los ambientes de la UGEL no están acondicionados para la atención; que el personal no está preparado para una respuesta rápida ante conflictos y que falta capacitación en temas de desarrollo personal.

En la categoría **desconcentración administrativa** de las encuestas reportan que, el 78.1% de directores y el 64.6% de docentes manifiestan que el personal de UGEL está calificado

para la atención; el 87.5% de directores y el 49.4% de docentes consideran que la UGEL ha planificado la entrega de materiales; el 84.4% de directores y el 76.8% de docentes consideran que se ha planificado el contrato de docentes. El 87.5% directores y el 72.2% de docentes reconocen las gestiones para el pago oportuno de los servicios básicos. El 59.4% de directores y el 51.3% de docentes dicen que se han implementado estrategias para mejorar aprendizajes; así mismo, el 65.6% de directores y el 63.9% de docentes manifiestan que se ha implementado capacitaciones a los colaboradores, frente a un 36.1% de docentes que dice que no. En la capacitación docente, el 87.5% de directores frente al 54.4% de docentes han recibido capacitación. El 46.9% de directores y el 49% de docentes perciben que la UGEL no cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un buen servicio. El 68% de directores y el 48.7% de docentes perciben que hay un sistema o estrategia para la atención oportuna; El 65.6% de directores y el 65.8% de docentes desconocen de los documentos de gestión de la UGEL. El 75% de directores y el 73.4% de docentes reconocen que a partir de la creación de las UGEL hay mejoras.

En la categoría **Calidad del Servicio**, el 68.8% de directores y el 69.6% de docentes consideran que la UGEL ha implementado estrategias para un buen servicio a las instituciones educativas. El 84.4% de directores manifiesta haber recibido oportunamente el material educativo y el 37.6% de docentes manifiestan no haber recibido oportunamente; el 75% de directores y el 80.6% de docentes manifiestan que se contrató oportunamente a los docentes; el 96.9% de directores manifiestan que se paga oportunamente los servicios básicos; el 65.6% de directores dicen que las estrategias pedagógicas implementadas para mejorar aprendizajes son oportunas y el 39.2% de docentes dice que no. El 40.6% de directores y el 41.8% de docentes manifiestan que la UGEL no cuenta con espacios acondicionados y seguros; el 37.5 de directores y el 38% de docentes manifiestan que los servidores no están capacitados en su desarrollo personal; así como el 37.5% de directores y el 45.6% de docentes indican que los servidores no están preparados para una respuesta frente a conflictos. El 68.8% de directores y el 67% de docentes consideran que la UGEL brinda un buen servicio. El 78.1% de directores y el 65% de docentes consideran que hay avances y logros en la gestión.

IV. DISCUSIÓN

TABLA 10: *Matriz de triangulación*

Fuente	PREGUNTAS	Director de UGEL	Director de I.E.	Docente	Coincidencias/Divergencias	Conclusiones preliminares
Instrum Categoría		Entrevista	Encuesta	Encuesta		
DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	Mayoría de personal calificado (Todos manifiestan insuficiencia de personal)	De 32 encuestados 25 directores, que representan el 78,1%, manifiestan que el personal de la UGEL está calificado para la atención, mientras que 7, que representan el 21.9%, dicen que no.	De 263 docentes encuestados 170 que representan el 64.6%, consideran que el personal de la UGEL está calificado para la atención, mientras que 93 que representan el 35.4% dice que no.	Coinciden que un alto porcentaje del personal de UGEL está calificado para la atención. Difieren en que hay insuficiencia de personal en la UGEL	Según lo aportado por las unidades de análisis se concluye que, un alto porcentaje de personal de la UGEL está calificado para la atención, pero existe un porcentaje que requiere ser capacitado para la atención, además hay insuficiencia de personal.
	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	Ejecuta un plan de distribución oportuna y trabajo coordinado	De los 32 directores 28, que representan el 87.5%, manifiestan que la UGEL ha implementado un plan para la llegada oportuna de los materiales educativos, mientras que 4 que representan el 12.5% dicen que no.	De 263 docentes encuestados 130 que representan el 49.4%, consideran que la UGEL ha implementado un plan para la entrega oportuna de materiales educativos, mientras que 133 que representan el 50.6% dice que no.	Entre las coincidencias es que si hay un plan de entrega del material educativo a la institución educativa y como divergencia es que el docente no lo recibe oportunamente.	De la información analizada se concluye que existe un plan de entrega de material educativo y que llega oportunamente a la institución educativa; sin embargo el docente no lo recibe oportunamente de parte del Director de la institución educativa.

	<p>¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?</p>	<p>A través de visitas inopinadas</p> <p>Se guía por marco normativo del Minedu (CdD) Entrega Resolución en el mismo día</p>	<p>De los 32 encuestados, 27 directores, que representan el 84.4% manifiestan que la UGEL si ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes antes del inicio del año escolar, mientras que 5 que representan 15.6% dicen que no.</p>	<p>De 263 docentes encuestados 202 que representan el 76.8%, consideran que la UGEL ha implementado estrategias para la presencia de docentes antes del inicio del año escolar, mientras que 61 que representan el 23.2% dice que no.</p>	<p>Se coincide en que la UGEL y un porcentaje significativo de docentes y directores reconocen que se han implementado estrategias para la presencia de docentes antes del inicio del año escolar.</p>	<p>De la información recopilada se concluye que la UGEL implementó estrategias para garantizar la presencia de docentes antes del inicio del año escolar. Sin embargo, existen plazas que no son cubiertas oportunamente.</p>
	<p>¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?</p>	<p>Se coordinó con SEDALIB e HIDRANDINA</p> <p>Previsión presupuestal (Cálculos proyectivos)</p>	<p>De los 32 encuestados 28, que representan el 87.5%, manifiestan que la UGEL garantiza el pago oportuno de los servicios básicos, 4 que representan el 12.5% manifiestan que no.</p>	<p>De 263 docentes encuestados 190 que representan el 72.2%, consideran que la UGEL garantiza el pago oportuno de los servicios básicos, mientras que 73 que representan el 27.8% dice que no.</p>	<p>Se coincide en que la UGEL implementa estrategias para el pago oportuno de los servicios básicos de las instituciones educativas. Sin embargo no todos manifiestan hacer una previsión presupuestal.</p>	<p>Se concluye que la UGEL implementa estrategias para el pago oportuno de los servicios básicos de las instituciones educativas. Sin embargo, no todos realizan una previsión presupuestal.</p>
	<p>¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p>Proceso de reflexión de resultados de la ECE</p> <p>Eventos de capacitación, pasantías, encuentros pedagógicos,</p>	<p>De los 32 encuestados 19, que representan el 59.4%, manifiestan que la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los aprendizajes de</p>	<p>De 263 docentes encuestados 135 que representan el 51.3%, manifiesta que la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los aprendizajes según la ECE, mientras que 128</p>	<p>Se coincide en manifestar que la UGEL implementa estrategias pedagógicas para mejorar aprendizajes, pero éstas no satisfacen a un alto porcentaje de directores y docentes.</p>	<p>Se concluye que las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL no son suficiente para mejorar aprendizajes de los estudiantes.</p>

		Monitoreo y acompañamiento docente	estudiantes, mientras que 13 que representan el 40.6% manifiestan que no.	que representan el 48.7% dice que no.		
	¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?	Si se ha realizado capacitaciones en diferentes temas de gestión pública	De los 32 encuestados 21, que representan el 65.6% manifiestan que el personal de la UGEL ha sido capacitado, 11 que representan el 34.4% dicen que no.	De 263 docentes encuestados 168 que representan el 63.9%, consideran que el personal de la UGEL ha sido capacitado, mientras que 95 que representa el 36.1% dice que no.	Se coincide en mencionar que si se realiza capacitación a los colaboradores. Sin embargo, un significativo porcentaje de directores y docentes manifiestan que no están capacitados.	Se concluye que si bien es cierto se capacita a los colaboradores de la UGEL, pero esto no es percibido por un porcentaje significativo de directores y docentes.
	¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?	Implementación de programas de capacitación a través de Convenios interinstitucionales con universidades y otros Monitoreo y acompañamiento a docentes	De los 32 encuestados 28, que representan el 87.5%, manifiestan han recibido capacitación por parte de la UGEL, mientras que 4 que representan el 12.5% dicen que no.	De 263 docentes encuestados 143 que representan el 54.4%, manifiesta que ha recibido capacitación por parte de la UGEL, mientras que 120 que representa el 45.6% dice que no ha recibido capacitación.	Se coincide que la UGEL ha planificado acciones para mejorar competencias, que son percibidos por un alto porcentaje de directores. Sin embargo, un alto porcentaje de docentes manifiestan no haber recibido capacitación.	Se concluye que la UGEL ha planificado acciones para mejorar competencias que son percibidos por los directores, pero que no es suficiente para los docentes.
	¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?	contamos con equipamiento, mobiliario y equipos informáticos adquiridos con recursos transferidos por CdD	De los 32 encuestados 27, que representan el 53.1% manifiestan que la UGEL cuenta con los recursos para brindar un buen servicio, mientras que 15 que representan el	De 263 docentes encuestados 134 que representan el 51%, consideran que la UGEL cuenta con recursos materiales y financieros para ofrecer un buen servicio, mientras que 129 que representa el	Se coincide en manifestar que no se cuenta con los recursos materiales y financieros, pues la UGEL espera los resultados de los CdD y los directores y docentes en un alto porcentaje percibe esta necesidad.	Se concluye que los recursos materiales y financieros son limitados para brindar un servicio de calidad al usuario.

			46.9% manifiestan que no.	49% dice que no cuentan con los recursos.		
¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	Uso del Sisgedo, para el seguimiento del procedimiento		De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, manifiestan ser atendidos oportunamente, mientras que 10 que representan el 31.2% dice que no.	De 263 docentes encuestados 128 que representan el 48.7%, consideran que la UGEL ha implementado una estrategia para la atención oportuna, mientras que 135 que representa el 51.3% dice que no.	Se coincide en que existe el SISGEDO para la atención de expedientes, sin embargo, un alto porcentaje de directores y docentes no perciben que sea la atención oportuna.	Se concluye que si hay un sistema para atender los expedientes ingresados, sin embargo, no atiende de manera oportuna
¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	Proceso en el cual las funciones se delegan o transfieren oficialmente a otra u otras de menor jerarquía		De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, identifican a la UGEL como un órgano desconcentrado de la GRELL, mientras que 10 que representan el 31.2% no lo identifican.	De 263 docentes encuestados 203 que representan el 77.2%, consideran que la UGEL es un órgano desconcentrado, mientras que 60 que representa el 22.8% no lo reconoce como órgano desconcentrado.	Se coincide en que las tres unidades de análisis perciben que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL, sin embargo un menor porcentaje de directores y docentes perciben que existe cierta dependencia de la GRELL.	Se concluye que las tres unidades de análisis tienen una definición clara de la desconcentración administrativa y es percibida por directores y docentes, pero que todavía hay procedimientos administrativos que requieren la atención de la GRELL.
¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?						
¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	Se Planifica teniendo en cuenta las necesidades, se monitorea, coordina y trabaja en equipo		De los 32 encuestados, 11, que representan el 34.4%, reconoce que la UGEL cuenta con sus documentos de	De 263 docentes encuestados 90 que representan el 34.2%, reconoce que la UGEL cuenta con sus documentos de gestión, mientras que 173 que	Se coincide que la UGEL planifica el uso de los recursos materiales y financieros pero un alto porcentaje de directores y docentes perciben que no cuentan los	Se concluye que la UGEL planifica el uso de los recursos financieros, pero que no las socializa y/o difunde con Directores y docentes.

	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIT, etc)?		Gestión, mientras que 21 que representan el 65.6% manifiestan no conocer.	representa el 65.8% dice no conocer	documentos de gestión para dichos recursos.	
	¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	Respuesta rápida de actos administrativos, uso del presupuesto, decisiones administrativas y el monitoreo y acompañamiento son eficientes y eficaces.	De los 32 encuestados 24, que representan el 75%, reconoce que hay mejoras a partir de la creación de la UGEL, mientras que 8 que representan el 25% no reconocen mejoras.	De 263 docentes encuestados 193 que representan el 73.4%, consideran hay mejoras a partir de la creación de la UGEL, mientras que 70 que representa el 26.6% dice que no.	Se coincide que las tres unidades de análisis reconocen que hay mejoras a partir de la creación de la UGEL	Se concluye que a partir de la creación de las UGEL se han generado cambios y mejoras.
	¿Hay mejoras a partir de la creación de la UGEL?					
CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	Con la Implementación de redes educativas, se ha ejecutado eventos de capacitación, Monitoreo integral a las II.EE. públicas y privadas.	De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, manifiestan que la UGEL ha implementado estrategias para brindar un buen servicio educativo, mientras que 10 que representan el 31.2% dicen que no.	De 263 docentes encuestados 183 que representan el 69.6%, consideran que la UGEL ha implementado estrategias para un buen servicio en las instituciones educativas, mientras que 80 que representan el 30.4% dice que no.	Se coincide en que se ha implementado estrategias para garantizar la calidad del servicio en las instituciones educativas; sin embargo, un porcentaje significativo de directores y docentes no perciben dichas estrategias.	Se concluye que las estrategias de gestión implementadas por la UGEL no satisfacen las expectativas de un porcentaje significativo de directores y docentes.

¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?		Entrega oportuna, BIAE y Monitoreo a la entrega de los materiales educativos	De los 32 encuestados 27, que representan el 84.4%, manifiestan haber recibido oportunamente los materiales educativos, mientras que 5 que representan el 15.6% dicen que no.	De 263 docentes encuestados 164 que representan el 62.4%, manifiestan haber recibido oportunamente los materiales para los estudiantes, mientras que 99 que representan el 37.6% dice que no.	Se coincide en las tres unidades de análisis que manifiestan que se ha cumplido en la entrega y recepción del material educativo, sin embargo, un porcentaje significativo de docentes manifiestan no haberlo recibido oportunamente.	Se concluye que la UGEL entrega oportunamente los materiales educativos a la institución educativa, pero el docente no lo recibe oportunamente por parte del director.
¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?						
¿Se contrataron oportunamente a los docentes?		Se contrataron oportunamente en el marco del BIAE, pero faltó por crecimiento vegetativo y Hubo dificultad con ODEC	De los 32 encuestados 24, que representan el 75%, manifiestan que se contrataron oportunamente a los docentes, mientras que 8 que representan el 25% manifiestan que no se contrataron oportunamente.	De 263 docentes encuestados 212 que representan el 80.6%, manifiestan que se han contratado oportunamente a los docentes, mientras que 51 que representan el 19.4% dice que no.	Se coincide en las tres unidades de análisis que se ha contratado oportunamente a los docentes, mientras que un bajo porcentaje de directores y docentes manifiestan lo contrario.	Se concluye que hubo un contrato oportuno de docentes. Sin embargo, no se prevé el crecimiento vegetativo y la autorización oportuna por parte de ODEC
¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?		Se Paga oportunamente, usa el SIGA	De los 32 encuestados 31, que representan el 96.9%, manifiestan que la UGEL paga oportunamente los servicios básicos, mientras que 1 que representa el 3.1% dice que no.	De 263 docentes encuestados 197 que representan el 74.9%, manifiestan que la UGEL paga oportunamente los servicios básicos, mientras que 66 que representa el 25.1% dice que no.	Se coincide en las tres unidades de análisis en manifestar que se paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas	Se concluye que la UGEL cumple con el pago oportuno de los servicios básicos de las instituciones educativas.

<p>¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL han mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p>Hay mejoras en el nivel primaria. Mantenido resultados</p>	<p>De los 32 encuestados 21, que representan el 65.6%, manifiestan que las estrategias implementadas por la UGEL para mejorar aprendizajes son oportunas, mientras que 11 que representan el 34.4% dice que no.</p>	<p>De 263 docentes encuestados 160 que representan el 60.8%, consideran que las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar aprendizajes son oportunas, mientras que 103 que representa el 39.2% dice que no.</p>	<p>Se coincide que hay mejoras en los aprendizajes, Sin embargo, un porcentaje significativo de directores y docentes perciben que las estrategias implementadas no aportan significativamente a mejorar aprendizajes.</p>	<p>Se concluye que las unidades de análisis que las estrategias implementadas por la UGEL han mejorado los aprendizajes pero no son significativos.</p>
<p>¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?</p>	<p>No se cuentan con ambientes acondicionados suficientes y la Seguridad es relativa.</p>	<p>De los 32 encuestados 19, que representan el 59.4%, manifiestan que la UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención, mientras que 13 que representan el 40.6% dice que no.</p>	<p>De 263 docentes encuestados 153 que representan el 58.2%, consideran que la UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para una buena atención, mientras que 110 que representa el 41.8% dice que no.</p>	<p>Se coincide en decir que la UGEL no cuenta con todos sus espacios acondicionados y seguros; Además, no son suficientes según el director de UGEL</p>	<p>Se concluye que la UGEL no cuenta con todos sus espacios acondicionados y seguros y, que no son suficientes para una buena atención</p>
<p>¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?</p>	<p>Si hacen control posterior y cuentan con personal que hacen conocer inconvenientes</p>	<p>De los 32 encuestados 24, que representan el 75%, manifiestan que la UGEL desarrolla estrategias fiables y de control posterior, mientras que 8 que</p>	<p>De 263 docentes encuestados 169 que representan el 64.3%, consideran que la UGEL ha implementado estrategias de control posterior, mientras que 94 que representa el 35.7% dice que no.</p>	<p>Se coincide en manifestar que hay un control posterior; sin embargo los directores y docentes perciben que las estrategias desarrolladas no son fiables.</p>	<p>Se concluye que la UGEL implementa estrategias de control posterior a los diversos procesos de personal, pero que son percibidas como no fiables..</p>

			representan el 25% dice que no.			
¿La UGEL ha planificado acciones de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?	Si, se ha realizado capacitaciones anuales, pero no se tiene previsto para el próximo año.	De los 32 encuestados 20, que representan el 62.5%, manifiestan que la UGEL capacita a sus colaboradores, mientras que 12 que representan el 37.5% dice que no.	De 263 docentes encuestados 163 que representan el 62%, consideran que la UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal, mientras que 100 que representa el 38% dice que no capacita.	Se coincide en manifestar que si se planifica acciones de capacitación a los colaboradores, pero un porcentaje significativo de directores y docentes perciben lo contrario.	Se concluye que si bien se planifican acciones de desarrollo personal de los colaboradores pero esto no es suficiente para la demanda de los directores y docentes.	
¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	Si, el personal está preparado ante situaciones referidas a riesgos por desastres naturales, pero no para resolver conflictos.	De los 32 encuestados 20, que representan el 62.5%, manifiestan que la UGEL está preparada para dar respuesta oportuna y pertinente, mientras que 12 que representa el 37.5% dice que no.	De 263 docentes encuestados 143 que representan el 54.4%, consideran la UGEL está preparada para dar respuesta oportuna, mientras que 120 que representa el 45.6% dice que no.	Se coincide en manifestar que el personal está preparado para enfrentar la gestión de riesgo de desastres pero no para solucionar conflictos.	Se concluye que el personal de la UGEL no está preparado para solucionar situaciones adversas o de conflicto.	
¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	Buen funcionamiento de la organización para obtener niveles de logros de aprendizaje y atención oportuna, eficientes y eficaces	De los 32 encuestados 22, que representan el 68.8%, manifiestan que la UGEL brinda un buen servicio, mientras que 10 que representan el 31.2% dice que no	De 263 docentes encuestados 176 que representan el 67%, consideran que la UGEL brinda un buen servicio, mientras que 87 que representa el 33% dice que no.	Se coincide en manifestar que sí se brinda un buen servicio educativo, sin embargo hay un porcentaje significativo de directores y docentes que perciben lo contrario.	Se concluye que la UGEL tiene claro que significa un servicio educativo de calidad, pero hay un porcentaje importante de directores y docentes que no ven reflejado ese servicio.	
¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?						

	¿La UGEL cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?	Si, con todos los documentos excepto el TUPA	De los 32 encuestados 12, que representan el 37.5%, manifiestan conocer los documentos de gestión de la UGEL, mientras que 20 que representan el 62.5% dice que no.	De 263 docentes encuestados 88 que representan el 33.5%, manifiestan conocer los documentos de gestión de la UGEL, mientras que 175 que representan el 66.5% dice que no.	Se coincide en manifestar que existen los documentos de gestión, sin embargo, un significativo porcentaje de directores y docentes manifiestan no conocerlos.	Se concluye que la UGEL cuenta con los documentos de gestión pero éstos no son socializados ni difundidos con los directores y docentes.
	¿Conoce usted los documentos de gestión de la UGEL?		Si, reuniones periódicas No se ha realizado	De los 32 encuestados 25, que representan el 78.1%, considera que es buena la gestión de la UGEL, mientras que 7 que representa el 21.9% dice que no.	De 263 docentes encuestados 171 que representan el 65%, consideran como buena la gestión de la UGEL, mientras que 92 que representan el 35% dice que no.	Se coincide que las tres unidades de análisis manifiestan avances y logros en la gestión de la UGEL, sin embargo un porcentaje significativo de docentes no considera como buena la gestión
	¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión? ¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?					

Fuente: Elaboración propia

TABLA 11: *Matriz de contrastación*

Categoría	Conclusiones preliminares	INTERPRETACIÓN TEÓRICA	CONCLUSIONES FINALES
DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA	Según lo aportado por las unidades de análisis se concluye que, un alto porcentaje de personal de la UGEL está calificado para la atención, pero existe un porcentaje que requiere ser capacitado para la atención, además hay insuficiencia de personal.	Es el rápido procedimiento de atención por el personal mostrando voluntad para brindar un servicio correcto (López, 2013) Voluntad para brindar un servicio de manera rápida	De la revisión teórica y lo aportado por las unidades de análisis se concluye que un porcentaje significativo de personal de la UGEL no está calificado para la atención, lo que implica falta de voluntad para brindar el servicio aun cuando no hay suficiente personal.
	De la información analizada se concluye que existe un plan de entrega de material educativo y que llega oportunamente a la institución educativa; sin embargo, el docente no lo recibe oportunamente de parte del director de la institución educativa.	Que el Art. 32 del Reglamento de la LGE 28044, dispone que el MINEDU, la DRE en coordinación con las UGEL son responsables de garantizar que los materiales educativos lleguen oportunamente a las instituciones educativas públicas y que se utilicen adecuadamente en los procesos pedagógicos. Las diferentes instancias de gestión son responsables de la llegada oportuna de los materiales educativos a la institución educativa.	La UGEL cumple con lo establecido en la LGE que dispone que las instancias de gestión garanticen la distribución de material educativo planificando su entrega a la institución educativa; sin embargo, al interno de la institución no se ha planificado la entrega oportuna al docente de aula.
	De la información recopilada se concluye que la UGEL implementó estrategias para garantizar la presencia de docentes antes del inicio del año escolar. Sin embargo, existen plazas que no son cubiertas oportunamente.	D.S. N° 017-2019-MINEDU, Obj. 2.3 Asegurar la contratación oportuna de personal docente, antes del inicio del periodo lectivo y durante el mismo, así como el pago de sus remuneraciones. Es responsabilidad de la instancia de gestión la contratación oportuna del personal docente	Las normas de contratación exigen asegurar que se contrate al docente oportunamente, el cual cumple la UGEL, pero existen retrasos para cubrir algunas plazas por diversos motivos.(autorización de ODEC, perfil de la plaza, etc.)
	Se concluye que la UGEL implementa estrategias para el pago oportuno de los servicios básicos de las instituciones educativas. Sin embargo, no todos realizan una previsión presupuestal.	Los gastos por servicios de agua y energía eléctrica que se generen en los centros educativos públicos de todos los niveles y modalidades serán cubiertos íntegramente con fondos del tesoro público a partir del 1° de Enero del 2002 (Ley 27627). Es obligación de la instancia de gestión pagar los servicios de agua y energía eléctrica.	La UGEL implementa estrategias para el cumplimiento del pago de los servicios básicos de las instituciones educativas, puesto que es un mandato de la Ley, para ello coordina con las instituciones respectivas (Sedalib, Hidrandina).
	Se concluye que las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL	LGE N° 28044, Art. 74, d) Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional.	La LGE establece en una de sus funciones de la UGEL el asesorar la gestión pedagógica de las instituciones educativas, lo cual cumple

	no es suficiente para mejorar aprendizajes de los estudiantes.	Es imperativo que la instancia de gestión implemente acciones para mejorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas.	para mejorar aprendizajes de los estudiantes, pero no son suficientes para lograr resultados significativos.
	Se concluye que si bien es cierto se capacita a los colaboradores de la UGEL, pero esto no es percibido por un porcentaje significativo de directores y docentes.	La transferencia de responsabilidades y poder a los actores y a las instituciones (competencias y las funciones) requiere un conjunto de condiciones para favorecer los mejores resultados educativos. Se requiere mayor información y capacitación a funcionarios (Salazar, 2010). También, el Obj. Gral del PDP 2019-GRLL, propone: Promover el desarrollo de las capacidades profesionales y técnicas de los servidores civiles que laboran en la sede central del GRLL a fin de contribuir a la mejora de su desempeño para el logro de los objetivos institucionales orientados a resultados. El desarrollo de las capacidades profesionales de los servidores contribuye a mejorar su desempeño para lograr los objetivos institucionales	El Plan de Desarrollo de las Personas del GRLL promueve el desarrollo de las capacidades profesionales de sus colaboradores, el cual implementa la UGEL, sin embargo, no es percibido por los directores y docentes.
	Se concluye que la UGEL ha planificado acciones para mejorar competencias que son percibidos por los directores, pero que no es suficiente para los docentes.	LGE N° 28044, Art. 74, p) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional. Es responsabilidad de la instancia de gestión desarrollar programas de capacitación al personal docente para la superación profesional	Si bien es cierto que la UGEL planifica acciones de mejora de las competencias de los docentes mediante capacitaciones, convenios interinstitucionales y otros, en cumplimiento de la LGE, pero no es percibido por los docentes, al parecer la atención está centrado en los directores.
	Se concluye que los recursos materiales y financieros son limitados para brindar un servicio de calidad al usuario.	Senlle & Gutierrez, (2005) Los elementos tangibles, se considera a la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa, equipamiento, el personal, y materiales de comunicación. Los espacios que pueden ser mejorados y habilitados son las instalaciones físicas, equipamiento y materiales de comunicación, teniendo en cuenta el personal de la organización.	Los recursos materiales y financieros son limitados en la UGEL , lo que no permite contar con las instalaciones físicas, equipamiento y material para ofrecer un buen servicio al usuario, y está condicionado al cumplimiento de Compromisos de Desempeño.
	Se concluye que si hay un sistema para atender los expedientes ingresados, sin embargo, no atiende de manera oportuna	La calidad del servicio se ve reflejada en la rápida atención del servidor, quien muestra disposición para brindar un adecuado servicio (López, 2013) La rápida atención y la disposición para brindar el servicio son reflejos de la calidad del servicio	La rápida atención al usuario es una muestra de la calidad del servicio. La UGEL cuentan con el SISGEDO como único sistema para atender los expedientes ingresados, pero que el servidor no muestra disposición para una respuesta oportuna.

	<p>Se concluye que las tres unidades de análisis tienen una definición clara de la desconcentración administrativa y es percibida por directores y docentes, pero que todavía hay procedimientos administrativos que requieren la atención de la GRELL.</p>	<p>Así, entendemos a la desconcentración desde el punto de vista jurídico-administrativo, en la cual, la instancia centralizada crea otras dependencias y cumple con la prestación del servicio o desarrolla actividades en diversas zonas de un territorio determinado. De esta manera cumple un doble propósito: acercar al usuario la prestación de servicios con eficiencia y eficacia para éste, y a la vez descongestiona el poder centralizado. (Alva, 2009)</p> <p>Proceso en el cual la instancia centralizada crea otras dependencias de menor jerarquía para brindar el servicio, acercándose al usuario al mismo tiempo que descongestiona el poder.</p>	<p>Las tres unidades de análisis entienden el significado de desconcentración administrativa y los directores y docentes perciben su acercamiento, pero aún hay procedimientos administrativos que siguen dependiendo de la GRELL.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL planifica el uso de los recursos financieros, pero que no los socializa y/o difunde con Directores y docentes.</p>	<p>Según Idalberto Chiavenato, la teoría de la administración de empresas: no es otra cosa que seguir los procesos de planificación, organización, dirección y control para la utilización eficiente de los recursos para el logro de objetivos de la organización.</p> <p>La planificación, organización, dirección y control, son procesos que garantizan un uso eficiente de los recursos para el logro de objetivos de la organización.</p>	<p>La planificación, organización, dirección y control son procesos que garantizan un uso eficiente de los recursos. La UGEL planifica el uso eficiente de los recursos financieros, pero no evidencia los otros procesos, por ello los directores y docentes desconocen de dicha planificación para el logro de objetivos de la organización.</p>
	<p>Se concluye que a partir de la creación de las UGEL se han generado cambios y mejoras.</p>	<p>El empirismo de Jhon Locke, David Hume y Gerge Berkeley, que sostienen que el origen del conocimiento procede de experiencia mundo, las verdades se basan en los hechos, en lo que puede ser observado de manera directa o indirecta, pues todo conocimiento de lo empírico se logra obtener a través de la percepción directa manifestaba Berkeley, por ello, el hombre en la administración, sus metas, objetivos, aportaciones provienen de acciones sustentadas en la observación de situaciones reales y vividos con el afán de transformar la empresa organización o institución.</p> <p>En la administración, la experiencia, los hechos observados a través de la percepción directa, el conocimiento, permiten transformar la empresa, organización o institución</p>	<p>Las tres Unidades de análisis perciben que la creación de las UGEL ha generado cambios y mejoras que han dado celeridad a la atención y acercamiento al usuario lo cual conlleva a un mejor bienestar.</p>

CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO	<p>Se concluye que las estrategias de gestión implementadas por la UGEL para garantizar la calidad del servicio en las instituciones educativas no satisfacen las expectativas de un porcentaje significativo de directores y docentes.</p>	<p>El D.S. N° 012-2011-GRLL-PRE, que crea las cuatro UGEL en la provincia de Trujillo, en uno de sus considerandos precisa que la finalidad de la desconcentración de la GRELL en UGEL es para ofrecer una atención más oportuna, eficiente y eficaz y que esté acorde con los propósitos de la modernización del Estado y, principalmente a mejorar aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Entendemos que, la desconcentración administrativa en UGEL es para fortalecer el servicio de las instituciones educativas, con el fin que sean eficientes eficaces y equitativas.</p>	<p>Las estrategias de gestión que implementa la UGEL para garantizar la calidad del servicio en las instituciones educativas no están cumpliendo la finalidad para la cual fueron desconcentradas al no satisfacer las expectativas de los usuarios.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL entrega oportunamente los materiales educativos a la institución educativa, pero no sucede lo mismo con el docente.</p>	<p>Emplear de manera óptima los recursos educativos, equipos y materiales disponibles en la institución educativa y en la comunidad. (DS N° 11-2012{ED})</p> <p>Para un uso óptimo de los recursos y materiales educativos implica tenerlos oportunamente en la institución educativa, entregarlos a los estudiantes para ser usados.</p>	<p>El Reglamento de la LGE establece el uso óptimo de los recursos, equipos y materiales educativos, para ello, la UGEL entrega oportunamente los materiales educativos a la institución educativa, pero un porcentaje significativo de docentes no los recibe en el aula; por tanto, se afecta el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad</p>
	<p>Se concluye que hubo un contrato oportuno de docentes. Sin embargo, no se prevé el crecimiento vegetativo y la autorización oportuna por parte de ODEC</p>	<p>LGE 28044, Art. 4. El profesor es un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Coadyuva con la familia, la comunidad y el Estado, a la formación integral del educando, razón de ser de su ejercicio profesional.</p> <p>El profesor es un profesional agente fundamental del proceso educativo que brinda una enseñanza de calidad con equidad y pertinencia. Coadyuva a la formación integral del educando.</p>	<p>El profesor es agente fundamental en el proceso educativo, por ello la UGEL contrató oportunamente a los docentes antes del inicio del año escolar concretando el derecho de los niños y niñas a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia, coadyuvando a la formación integral del educando, sin embargo no se prevé el crecimiento vegetativo y otras acciones administrativas previas.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL cumple con el pago oportuno de los servicios básicos de las instituciones educativas.</p>	<p>Contar con agua tratada o potable en los CEI está relacionado positivamente con los logros de aprendizaje de los niños y niñas. (GRADE 2014)</p> <p>Contar con los servicios básicos coadyuva a mejorar logros de aprendizaje</p>	<p>Según estudios, contar con servicios básicos está relacionado con los logros de aprendizaje de niños y niñas, por tanto, la UGEL cumple con el pago oportuno de los servicios básicos, los que aportan al desarrollo integral del estudiante.</p>

	<p>Se concluye que las estrategias implementadas por la UGEL han mejorado los aprendizajes pero no son significativos</p>	<p>LGE 28044, Art. 73, es una finalidad de la UGEL, fortalecer las capacidades de gestión pedagógica...de las instituciones educativas para lograr su autonomía, El PELA está orientado a mejorar el rendimiento de los alumnos de Educación Básica Regular (EBR). Comprende un conjunto de intervenciones articuladas entre el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales. La rectoría de este programa estratégico está a cargo del Ministerio de Educación. (PELA 2018) Mejorar la gestión pedagógica de la institución educativa para mejorar aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>La LGE demanda a la UGEL, fortalecer la gestión pedagógica de la institución educativa para mejorar aprendizajes, pero las estrategias implementadas no han mejorado significativamente los logros de aprendizaje.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL no cuenta con todos sus espacios acondicionados y seguros y, que no son suficientes para una buena atención</p>	<p>La seguridad, se refiere al conjunto de conocimientos y la cortesía que muestra la persona con quien se trata, también es la habilidad para generar credibilidad y confianza en el cliente. Esto implica que, el servidor debe conocer la organización donde labora, de los productos y servicios que ofrece, ser amable, y tener capacidad de atenderlo correctamente inspirando confianza. Los elementos tangibles, que deben considerar la infraestructura de las instalaciones físicas de la empresa, equipamiento, el personal, y materiales para la comunicación. Senlle & Gutierrez, (2005) Las habilidades blandas del servidor inspiran credibilidad y confianza al cliente. Implica, también el conocimiento de los servicios que ofrece la organización en la que labora. La infraestructura física es importante.</p>	<p>La infraestructura física es una de las serias falencias que tiene la UGEL, pues no cuenta con los espacios acondicionados y seguros, además que no son suficientes para una atención de calidad, teniendo en cuenta que son elementos tangibles que se deben considerar.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL implementa estrategias de control posterior a los diversos procesos de personal, pero que son percibidas como no fiables.</p>	<p>Fiabilidad, que consiste en brindar el servicio de manera correcta y con oportunidad, de tal manera que se crea confianza en el cliente, que para él es lo más importante en cuanto al servicio Senlle & Gutierrez, (2005) El servicio oportuno y correcto crea confianza en el cliente</p>	<p>La fiabilidad es un elemento importante que la UGEL no ha logrado, si bien es cierto implementa estrategias de control posterior pero no crea confianza en el usuario.</p>
	<p>Se concluye que si bien se planifican acciones de desarrollo personal de los colaboradores pero esto no es suficiente para la demanda de los directores y docentes.</p>	<p>La empatía en la atención individualizada que los trabajadores practican en su interacción con el usuario y que facilita el contacto con este generando un estado de atención que es valioso para el usuario. Senlle & Gutierrez, (2005) La empatía en la atención es valioso para el usuario</p>	<p>Si bien es cierto que, la UGEL planifica acciones de desarrollo personal de sus colaboradores, pero éstos no generan empatía en los directores y docentes, lo cual no ven satisfechos sus demandas.</p>

	<p>Se concluye que el personal de la UGEL no está preparado para solucionar situaciones adversas o de conflicto.</p>	<p>Capacidad de respuesta comprendida como la disposición y voluntad de los servidores para brindar ayuda y cooperar con los usuarios para un servicio eficaz. Este es un factor importante y determinante que toma en cuenta el cliente para un pronto retorno al establecimiento. Es la atención rápida y oportuna del servidor quien muestra voluntad o disposición al brindar un servicio correcto. Puntualidad en la atención de los servicios Senlle & Gutierrez, (2005)</p> <p>La disposición y voluntad del servidor para brindar ayuda y cooperar con el usuario para un servicio eficaz</p>	<p>Es un factor importante la capacidad de respuesta para brindar ayuda y cooperar con los usuarios, lo que la UGEL no ha consolidado, es decir, no hay la disposición y voluntad para solucionar situaciones adversas o de conflicto.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL tiene claro qué significa un servicio educativo de calidad, pero hay un porcentaje importante de directores y docentes que no ven reflejado ese servicio.</p>	<p>Para Senlle & Gutierrez, (2005), la calidad del servicio es el deseo de hacer bien las cosas para obtener resultados y mejorar permanentemente. La calidad del servicio para algunos autores radica en el hecho de ofrecer un servicio con excelencia, de tal manera que los usuarios se sientan conformes y satisfechos con relación a sus necesidades.</p> <p>La calidad del servicio es hacer bien las cosas para obtener resultados y mejorar permanentemente; que el usuario se sienta conforme y satisfecho.</p>	<p>Si bien es cierto la UGEL tiene claro qué significa un servicio educativo de calidad, un porcentaje importante de usuarios perciben que no se están haciendo bien las cosas, por tanto no están conformes y satisfechos con los resultados y sus demandas.</p>
	<p>Se concluye que la UGEL cuenta con los documentos de gestión pero éstos no son socializados ni difundidos con los directores y docentes.</p>	<p>Logro de objetivos y metas, se refiere a todos los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, que permita lograr los objetivos o metas de la organización.</p> <p>Para el logro de objetivos y metas de la organización, seguir los procesos de planificación, organización. Dirección y control</p>	<p>La UGEL ha seguido la planificación y cuenta con los documentos de gestión, pero un porcentaje significativo de usuarios no conocen de su existencia. No han sido socializados ni difundidos.</p>
	<p>Se concluye que hay avances y logros en la gestión de la UGEL, pero no son percibidos por los docentes.</p>	<p>El empirismo de Jhon Lucke, David Hume y Gerge Berkeley, "... pues todo conocimiento de lo empírico se logra obtener a través de la percepción directa ... por ello, el hombre en la administración, sus metas, objetivos, aportaciones provienen de acciones sustentadas en la observación de situaciones reales y vividos con el afán de transformar la empresa organización o institución".</p>	<p>La UGEL implementa los procesos de control y evaluación de la gestión de una manera tímida, que no es percibido por los usuarios, pues no es acostumbre la rendición de cuentas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Los 4 directores UGEL, el 78.1% de directores y el 64.6% de docentes manifiestan que el personal de la UGEL está capacitado para la atención, sin embargo, hay un porcentaje considerable que manifiesta lo contrario; la voluntad para brindar un servicio de manera rápida es una característica del personal que está calificado para la atención Lopez (2013). Estos resultados coinciden con los reportados por Salazar (2010) quien indica que la información y la capacitación del personal es una condición en el proceso de desconcentración, en el estudio realizado sobre causas y efectos de la desconcentración administrativa en los procesos de gestión educativa en la provincia de Pichincha-Ecuador por lo que no habría problemas para hacer frente a esta dimensión correspondiente a la desconcentración administrativa en las UGEL.

Las UGEL cuenta con un plan de distribución oportuna de materiales y el 87.5% de directores lo reconocen, mientras que el 50.6% de docentes dice no conocerlo. Así mismo, el 84.4% de directores manifiestan haber recibido oportunamente el material educativo, mientras que el 37.6% de docentes dicen que no han recibido oportunamente. La UGEL cumple con lo dispuesto en el Art. 32 del Reglamento de la LGE 28044, en garantizar que los materiales educativos lleguen oportunamente a las instituciones educativas públicas, sin embargo, en éstas no son entregados oportunamente al docente por lo que el problema radicaría en la gestión del director de Institución Educativa.

El 84.4% de directores y el 76.8% de docentes manifiestan que las UGEL si han implementado estrategias para contrato docente, tal como lo manifiesta el Director de UGEL, y éstas han dado resultado puesto que el 75% de directores y el 80.6% de docentes manifiestan que se hicieron antes del inicio del año escolar, tal como lo dispone el D.S. N° 017-2019-Minedu, cuyo objetivo es asegurar la contratación oportuna de personal docente, antes del inicio del periodo lectivo.

Otro de los procesos importantes es el pago de los servicios básicos en las instituciones educativas, para ello la UGEL demuestra una buena gestión al coordinar con Sedalib e Hidrandina dado que el 96.9% de directores y el 74.9% de docentes manifiestan que la UGEL si paga oportunamente los servicios, cumpliendo con la Ley 27627 que obliga a las instancias de gestión a pagar los servicios básicos de los centros educativos públicos, además, se coadyuva al desarrollo integral de los estudiantes, tal como lo establece el estudio realizado por (Ponce, M. & Alarcón, F., 2014) en la que reportan que contar con agua tratada o potable en los Centros de Educación Inicial está relacionada positivamente con los logros de aprendizaje de los niños y niñas.

La UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje, pero no son suficientes, pues el 40.6% de directores y el 48.7% de docentes manifiestan no conocerlos; además, el 34.4% de directores y el 39.2% de docentes manifiestan que estas estrategias son inoportunas y que las mejoras no son significativas. El reporte del (SICRECE, 2019), arroja los resultados de la ECE 2018 en la que se evidencia que las UGEL de Trujillo no tienen avances significativos en logros de aprendizaje; al respecto, la Ley N° 28044, Art. 74, establece como una de las funciones principales de la UGEL el asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional, lo cual no están cumpliendo a cabalidad, pues, si no hay mejoras en los logros de aprendizaje, entonces las estrategias no están dando resultado.

Las UGEL manifiestan que se han realizado capacitaciones para sus colaboradores en temas de gestión pública, así lo consideran el 65.6% de directores y el 63.9% de docentes, sin embargo, el 37.5% de directores y el 38% de docentes perciben que no son capacitados para su desarrollo personal, perciben que los colaboradores no generan empatía con los directores y docentes, quienes no ven satisfechos en sus demandas. Al respecto Sengle & Gutierrez (2005) manifiestan que los conocimientos y la cortesía que muestra la persona es la habilidad para generar credibilidad y confianza en el cliente, así como generar empatía en la interacción con el usuario son condiciones de un servicio de calidad. Siendo corroborado con lo encontrado por (Porras, 2013) en su Tesis sobre implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio-Colombia, que el factor humano es crucial si queremos lograr cambios.

Las UGEL manifiestan haber planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes, para lo cual ha celebrado convenios con universidades y otras instituciones, por ello, el 87.5% de directores y 54.4% de docentes manifiestan haber recibido capacitación. Se observa que, un alto porcentaje de directores han sido atendidos, mientras que un porcentaje de docentes manifiestan no haber sido atendidos, implica que las capacitaciones están centradas, mayormente, en el director. La Ley General de Educación demanda desarrollar programas de capacitación para el desarrollo profesional de los docentes, pero éstos deben responder a las necesidades de los docentes y a los requerimientos que las nuevas generaciones demandan para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción (Minedu, 2014).

El 40.6% de directores y el 41.8% de docentes manifiestan que las UGEL no cuentan con todos sus espacios acondicionados y seguros ni suficientes. Además, de los cuatro locales, sólo una es propia, las otras son alquiladas. Según el director de UGEL para contar con financiamiento tiene que esperar el bono por los resultados de los Compromisos de Desempeño; esto afecta la buena atención al usuario. Al respecto, (Sengle & Gutierrez, 2005) consideran como un elemento tangible a considerar la infraestructura de las instalaciones físicas y el equipamiento.

Las UGEL manifiestan que garantizan el uso de los recursos materiales y financieros con una planificación que tiene en cuenta las necesidades, pero el 65.6% de directores y el 65.8% de docentes manifiestan no conocer tal planificación; así mismo, el 62.5% de directores y el 66.5% de docentes manifiestan no conocer los documentos de gestión de la UGEL. Según Idalberto Chiavenato (1999) La planificación, organización, dirección y control, son procesos que garantizan un uso eficiente de los recursos para el logro de objetivos de la organización. En este sentido, no se tiene claridad sobre el uso correcto de los recursos. Las UGEL de Trujillo no acostumbran a rendir cuentas.

Las tres unidades de análisis perciben que las UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL, sin embargo, el 31.2% de directores y 22.8% docentes perciben que existe cierta dependencia de la GRELL. En cuanto al concepto de calidad del servicio educativo, el 31.2% de directores y el 33% de docentes consideran que las UGEL no brindan un buen servicio. Esto es coherente con los resultados encontrados por (Tisnado, 2013) en su Tesis sobre mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL 01 El Porvenir que contribuye al desarrollo educativo, manifiesta que ésta instancia desconcentrada no tiene autonomía, no fluyen eficientemente los procesos administrativos lo que conlleva a una pérdida de tiempo y la insatisfacción del usuario.

V. CONCLUSIONES

1. Producto de los resultados se describe que la situación actual de las UGEL como órganos desconcentrados de la GRELL, vienen implementando procesos claves para el desarrollo de las instituciones educativas; como la distribución de materiales y recursos educativos, acciones de personal, capacitación a directivos, docentes y administrativos, entre otros. Sin embargo, el 31.2% de directores y 22.8% docentes perciben que existe cierta dependencia de la GRELL; por tanto, falta fortalecer la desconcentración administrativa, además, el 40.6% de directores y el 41.8% de docentes manifiestan que la UGEL no cuenta con todos sus espacios acondicionados y seguros ni suficientes, sólo una cuenta con local propio; lo mismo ocurre con los servidores que el 37% no están capacitados para atender al usuario.
2. Producto del análisis de los resultados, se describe que las UGEL brindan un buen servicio, sin embargo, el 31.2% de directores y el 33% de docentes no ven reflejado esa calidad en la atención; aunque el 75% de directores y el 73.4% de docentes reconocen que con la creación de la UGEL hay cambios positivos en el servicio educativo; mayor celeridad en la atención y un acercamiento al usuario.
3. Los fundamentos teóricos manifiestan que la desconcentración administrativa de las UGEL se evidencian en el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo que brindan a las instituciones educativas de su ámbito; en éstos aspectos, las UGEL desarrollan varios procesos según sus funciones; planifican la distribución oportuna de materiales, garantizan el contrato oportuno de docentes, planifican la capacitación de su personal docente y administrativo, para lo cual celebra convenios con universidades y otras instituciones, pero el 62.5% de directores y el 66.5% de docentes manifiestan desconocer los instrumentos de gestión de la UGEL.
4. En cuanto a la calidad del servicio, las UGEL no han colmado las expectativas de un porcentaje significativo de usuarios; en promedio el 31% usuarios consideran que las estrategias de gestión implementadas no satisfacen sus expectativas; el 31.2% de directores y el 51.3% de docentes manifiestan que no son atendidos oportunamente; Así mismo, el 41% de usuarios consideran que los ambientes no son cómodos y seguros y, en promedio el 38% de los colaboradores no están capacitados para la atención. Pero si reconocen que hay un acercamiento al usuario a través de las capacitaciones a los directores y docentes, el 87.5% de directores y el 54.4% de

docentes han recibido capacitación, sin embargo, no han mejorado significativamente los logros de aprendizaje de los estudiantes.

5. Con la ayuda de los resultados del estado actual de la desconcentración administrativa y la calidad del servicio que brindan las UGEL, además, con la revisión bibliográfica y fundamentos teóricos, se ha diseñado el Modelo de Gestión Pedagógica, que se basa en el desarrollo de líneas de acción que generan las condiciones óptimas para mejorar el logro de aprendizajes de los estudiantes; promueve las relaciones en los diferentes niveles de gestión para fortalecer la desconcentración administrativa y brindar un mejor servicio educativo de las UGEL de Trujillo.
6. La validación del Modelo de Gestión Pedagógica para mejorar el servicio educativo de las UGEL de Trujillo, ha sido realizada por dos profesionales con experiencia en la docencia y la administración pública, con más de veinticinco años de servicio en el sector educación, tanto en la etapa básica como en superior universitaria y no universitaria. Se manifiesta que la propuesta es consistente, viable, confiable y pertinente para las instituciones donde se implementará; lo cual garantizará el buen servicio y fortalecerá la desconcentración administrativa.

VI. RECOMENDACIONES

1. De las cuatro UGEL, sólo la UGEL 03 Trujillo Nor Oeste cuenta con local propio, por tanto, el Gobierno Regional o el Gobierno Local debe proveer de una infraestructura física a las otras UGEL, a fin de garantizar un buen servicio, con seguridad y comodidad.
2. Las UGEL de la provincia de Trujillo deben elaborar el plan de Desarrollo de las Personas, atendiendo a las necesidades de capacitación especializada de su personal, sin dejar de programar actividades o talleres para el fortalecimiento de habilidades transversales, garantizando de esta manera un servicio de calidad con calidez.
3. Construir y socializar los Instrumentos de Gestión de las UGEL de la provincia de Trujillo con los directores de instituciones educativas, a fin de conocer los objetivos y metas que quiere lograr en su jurisdicción.
4. La planificación que hacen las UGEL de la provincia de Trujillo para la capacitación debe ser oportuna e implementar acciones de monitoreo y seguimiento para garantizar su aplicación en el aula; considerando tanto a directivos como a docentes, teniendo en cuenta que ambos son responsables de la gestión pedagógica.
5. Implementar la propuesta de Modelo de Gestión para fortalecer la desconcentración administrativa y mejorar la gestión de las UGEL de la provincia de Trujillo, lo cual debería reflejarse en una mejora de los logros de aprendizaje.

VII. PROPUESTA

Dado que el resultado específico esperado en la Educación Básica es mejores logros de aprendizaje, la propuesta consiste en implementar un modelo de gestión pedagógica de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Trujillo. Se basa en el desarrollo de líneas de acción pedagógica, generando mejores condiciones para el servicio educativo, basados en el establecimiento y fortalecimiento de las relaciones de los niveles de gestión, fortaleciendo la desconcentración administrativa para un mejor servicio educativo.

1. Problema educativo fundamental

Débil gestión de las condiciones educativas, que se reflejan en los bajos logros de aprendizaje de los estudiantes, afectando al derecho fundamental de niños, niñas y jóvenes a recibir una educación de calidad con equidad y pertinencia

2. Actores del sistema y del Modelo Educativo

Gerencia Regional de Educación

Unidad de Gestión Educativa Local

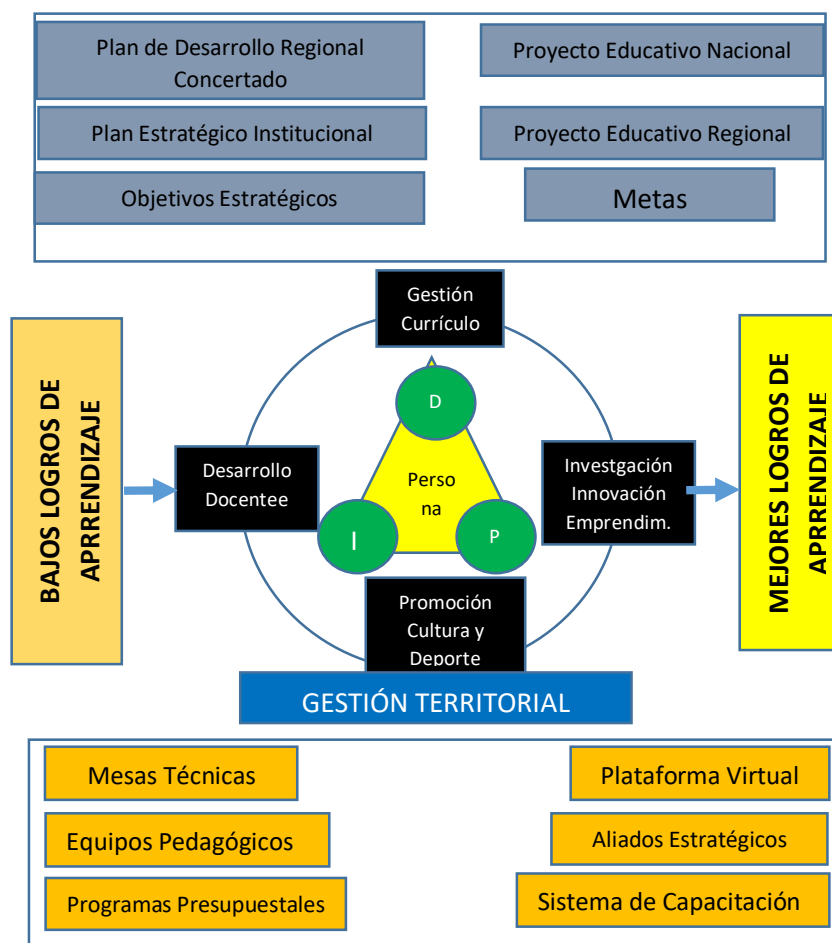
Institución Educativa

3. Misión, Visión, Objetivo Estratégico, Metas y Resultado Final

4. Enfoques y Principios que sustentan el Modelo de Gestión Educativa

- Enfoques: Alineados al currículo nacional y los que se promueven desde Gerencia como el de emprendimiento, innovación, investigación.
- Principios: Los que orientan y direccionan la labor educativa.
- Esquema del Modelo de Gestión Educativa

FIGURA 3: Diseño de Modelo de Gestión



5. Articulación de objetivos estratégicos

6. Líneas de Gestión Pedagógica

7. Marco organizacional

8. Componentes:

9. Niveles de comunicación y coordinación

- Establecimiento de mesas de trabajo
- Canales de comunicación

10. Funciones de los agentes educativos

- Gerente Regional de Educación
- Sub Gerente de Gestión Pedagógica
- Sub Gerente de Promoción Cultura y Deporte

- Sub Gerente de Gestión Institucional
- Director de Administración
- Director de UGEL
- Jefe del Área de Gestión Pedagógica
- Especialista Pedagógico.
- Director de Institución Educativa

TABLA 12: *Matriz de especialista para validación*

NOMBRE Y APELLIDO	ESPECIALIDAD/ GRADO ACADEMICO	OCUPACIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
Oster Waldimer Paredes Fernández	Docente de Educación Secundaria Doctor en educación	. Gerente Regional de Educación de La Libertad . Ex Director del Instituto Superior Pedagógico Indoamérica	Veinticinco años
Lillette del Carmen Villavicencio Palacios	Docente de Educación Secundaria Doctora en Educación	. Docente de la EBR . Docente externa de Posgrado de la UCV	Veintitrés años

Fuente. Elaboración propia

VIII. REFERENCIAS

- Alarcón. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana. (Tesis de Maestría)*. Recuperada de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf. LIMA.
- Berry, V. A. (2004). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch*. Lexington: Lexington Books.
- Bracken, H. (s.f.). Locke, Berkeley, Hume. En L. Herrera-Traducción, *Filosofía*. Obtenido de Blog Filosofía-IES Casas Viejas.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción general a la teoría administrativa*. Mc Graw Hill. 5ta Edición.
- Congreso. (16 de Marzo de 1981). Ley 27972. *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima, Lima, Perú.
- Congreso. (03 de Febrero de 1998). Ley Marco de Descentralización. *Ley N° 26922*. Lima, lima, Perú.
- Congreso. (28 de Julio de 2003). Ley N° 28044. *Ley General de Educación*. Lima, Lima, Perú.
- Congreso. (s.f.). D.S. N° 009-2016-Minedu. *Modifican Reglamento de la Ley 28044*. Lima, Lima, Perú.
- Congreso. (s.f.). D.S. N° 012-86-ED. *Creación de las Unidades de Servicios Educativos*. Lima, Lima, Perú.
- Congreso. (s.f.). R.M.N°20-2019-MINEDU. *Aprobar la Norma Tecnica para la implementación de los compromisos de desasempeño 2019*. Lima, Lima, Perú.
- Congreso, C. (31 de Octubre de 1993). Constitución Política del Perú. Lima, Lima.
- D.S. N° 006-2017-JUS . (2017). *T.U.O. de la Ley del procedimiento administrativo general N° 27444*. Lima: Juristas Editores E.I.R.L.
- Esquivel& Huamaní. (2015). *Gestión Administrativa y Calidad de Servicios Educativos en las Instituciones educativas Privadas del Nivel Inicial del distrito de San Sebastián*. Recuperado de <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/370>. cusco.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Flores, J. L. (2014). *Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de Osiptel Loreto desde la percepción del usuario*. Loreto.
- Galicia, F. A. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- García, J. (2016). *Gestión de la calidad de servicio y la satisfacción del usuario en la Municipalidad de Bio Bio*. Chile: Universidad de Bio Bio.
- García, J. Satler, Ch. y López, G. (2011). *El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos*. México: REICE.

- GRL. (10 de Agosto de 2011). D.R. N° 012-2011-GRL-PR. *Crean las Unidades de Gestión Educativa Local de trujillo*. Trujillo, Perú-La Libertad.
- ISOTools. (18 de Marzo de 2017). *EFQM: el modelo más empleado por el sector educación para gestionar la excelencia*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2017/03/18/efqm-en-educacion-gestion-excelencia/>
- Jaramillo, M. (2011). Enfoque Neoclásico de la Administración. Teoría Neoclásica de la Administración y las Implicancias del Enfoque Neoclásico. Tipos de Organización. Recuperado de <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf>. Catia La Mar, Vargas, Venezuela.
- Juran.J.M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. . (2001). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>.
- lopez yañez, julian; murillo torrecilla, francisco j. (2013). *liderazgo en las instituciones educativas: una revisión de líneas de investigación*. *Biblos-e Archivo*, 15-60.
- M., A. (2006). Triangulation of qualitative approaches: hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 55-61.
- Martín, R. (febrero de 2003). Descentralización y desconcentración administrativa: Análisis del proceso de selección de *los directores regionales sectoriales en el marco de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su norma modificatoria*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/inde>. *Derecho & Sociedad N° 20*, 143-159.
- Mathieu, J. E. (2009). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima.
- Ministerio de Educación (2013). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima
- OCDE. (2017). *Marco de Evaluación y Análisis de PISA para el Desarrollo, versión preliminar*. Paris.
- OREAL/UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos 2015*. Santiago: Ediciones del Imbunche.
- Porras, A. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio. (Tesis de Doctorado)*. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=37746>. Colombia.
- Rebaza, A. (2016). *Proceso de descentralización y su incidencia en el desarrollo sostenible del Departamento La Libertad-2016.(Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo)*. Trujillo.
- Salazar, A. (2010). *Causas y Efectos de la Desconcentración Administrativa en los Procesos de Gestión Educativa de la Dirección Provincial Educación de la Provincia de Pichincha (Tesis de Maestría)*. Recuperada de <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/12026>. Quito-Ecuador.

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores SA.
- Senlle, A. y Gutierrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Diaz de Santos.
- Soto, E. (2016). La desconcentración en el derecho administrativo chileno. Recuperado de <https://revistas.uchile.cl/index.php/RDPU/article/view/43465>. *Revista de Derecho Público* (51/52), 103-125.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Strauss, A. &. (1990). *Basics of Qualitative Research*. London: SAGE.
- Tenorio, M. (2012). *Gestión administrativa y calidad de servicios en las instituciones educativas de Villa María del Triunfo UGEL 01-2012. (Tesis de Maestría)*. Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13436?show=full>. Lima Norte.
- Thompson, I. (abril de 2019). *¿Qué es Administración?* Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Tisnado, J. (2013). *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL 01 El Porvenir que contribuye al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013. (Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo)*. Trujillo.
- UMC-Minedu. (2019). *Informe Nacional de Resultados de la ECE 2018*. Lima: Minedu.
- UNESCO. (2016). *Recomendaciones de políticas educativas en América Latina en base al TERCE*. Paris: Ce SPA.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas, 3era edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1

Certificados de validez de los instrumentos de investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE UGEL, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?	X		X		X			
2	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	X		X		X			
3	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
4	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
5	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
6	¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
7	¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?	X		X		X			

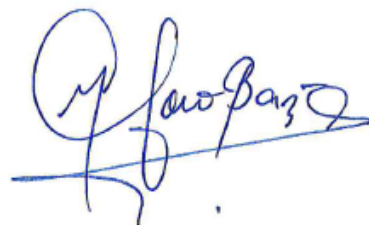
8	¿La UGEL ha planificado actividades para mejorar las competencias de los docentes?	X		X		X			
9	¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?	X		X		X			
10	¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	X		X		X			
11	¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	X		X		X			
12	¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	X		X		X			
13	¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?	X		X		X			
Calidad del Servicio Educativo									
14	¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?	X		X		X			
15	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?	X		X		X			
16	¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
17	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
18	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?	X		X		X			
19	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
20	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
21	¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	X		X		X			
22	¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?	X		X		X			

23	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			
24	¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	X		X		X			
25	¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?	X		X		X			
26	¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?	X		✓		X			

Nombre : Marianella Julissa Alfaro Bazán

Grado : Doctora en educación

DNI : 18111829



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA AL DIRECTOR DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	X		X		X			
2	¿Considera que la UGEL ha planificado la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
3	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
4	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
5	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
6	¿Considera que el personal de UGEL ha sido capacitado para brindar un buen servicio de atención?	X		X		X			
7	¿Ha recibido capacitaciones, cursos, u otro similar por parte de la UGEL?	X		X		X			

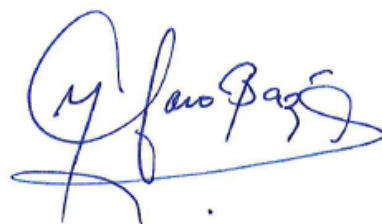
8	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	X		X		X			
9	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	X		X		X			
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	X		X		X			
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIT, etc.)?	X		X		X			
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	X		X		X			
Calidad del Servicio educativo									
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	X		X		X			
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	X		X		X			
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	X		X		X			
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	X		X		X			
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
19	¿La UGEL desarrolla estrategias confiables y de control posterior a los diversos procesos de personal (reasignaciones, contratos, concursos, etc.)?	X		X		X			
20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	X		X		X			
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			

22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	X		X		X			
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	X		X		X			
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	X		X		X			

Nombre: Marianella Julissa Alfaro Bazán

Grado : Doctora en educación

DNI : 18111829



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA AL DOCENTE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	X		X		X			
2	¿Considera que la UGEL ha planificado la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
3	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
4	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
5	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
6	¿Considera que el personal de UGEL ha sido capacitado para brindar un buen servicio de atención?	X		X		X			
7	¿Ha recibido capacitaciones, cursos, u otro similar por parte de la UGEL?	X		X		X			

8	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	X		X		X			
9	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	X		X		X			
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	X		X		X			
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT,RIT,etc.)?	X		X		X			
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	X		X		X			
Calidad del Servicio educativo									
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	X		X		X			
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	X		X		X			
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	X		X		X			
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	X		X		X			
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
19	¿La UGEL desarrolla estrategias confiables y de control posterior a los diversos procesos de personal (reasignaciones, contratos, concursos, etc.)?	X		X		X			
20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	X		X		X			
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			

22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	X		X		X			
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	X		X		X			
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	X		X		X			

Nombre : Marianella Julissa Alfaro Bazán

Grado : Doctora en educación

DNI : 18111829



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE UGEL, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?	X		X		X			
2	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	X		X		X			
3	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
4	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
5	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
6	¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
7	¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?	X		X		X			

8	¿La UGEL ha planificado actividades para mejorar las competencias de los docentes?	X		X		X			
9	¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?	X		X		X			
10	¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	X		X		X			
11	¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	X		X		X			
12	¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	X		X		X			
13	¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?	X		X		X			
Calidad del Servicio Educativo									
14	¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?	X		X		X			
15	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?	X		X		X			
16	¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
17	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
18	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?	X		X		X			
19	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
20	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
21	¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	X		X		X			
22	¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?	X		X		X			

23	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	x		x		x			
24	¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	x		x		x			
25	¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?	x		x		x			
26	¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?	x		x		x			

Nombre : Carmela Renee Valdivieso Salinas

Grado : Doctora en Educación

DNI : 19100423



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA AL DIRECTOR DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	X		X		X			
2	¿Considera que la UGEL ha planificado la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
3	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
4	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
5	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
6	¿Considera que el personal de UGEL ha sido capacitado para brindar un buen servicio de atención?	X		X		X			
7	¿Ha recibido capacitaciones, cursos, u otro similar por parte de la UGEL?	X		X		X			

8	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	X		X		X			
9	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	X		X		X			
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	X		X		X			
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT,RIT,etc.)?	X		X		X			
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	X		X		X			
Calidad del Servicio educativo									
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	X		X		X			
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	X		X		X			
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	X		X		X			
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	X		X		X			
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
19	¿La UGEL desarrolla estrategias confiables y de control posterior a los diversos procesos de personal (reasignaciones, contratos, concursos, etc.)?	X		X		X			
20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	X		X		X			
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			

22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	x		x		x			
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	x		x		x			
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	x		x		x			

Nombre : Carmela Renee Valdivieso Salinas

Grado : Doctora en Educación

DNI : 19100423



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA AL DOCENTE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	X		X		X			
2	¿Considera que la UGEL ha planificado la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
3	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
4	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
5	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
6	¿Considera que el personal de UGEL ha sido capacitado para brindar un buen servicio de atención?	X		X		X			
7	¿Ha recibido capacitaciones, cursos, u otro similar por parte de la UGEL?	X		X		X			

8	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	X		X		X			
9	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	X		X		X			
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	X		X		X			
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT,RIT,etc.)?	X		X		X			
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	X		X		X			
Calidad del Servicio educativo									
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	X		X		X			
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	X		X		X			
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	X		X		X			
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	X		X		X			
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
19	¿La UGEL desarrolla estrategias confiables y de control posterior a los diversos procesos de personal (reasignaciones, contratos, concursos, etc.)?	X		X		X			
20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	X		X		X			
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			

22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	x		x		x			
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	x		x		x			
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	x		x		x			

Nombre : Carmela Renee Valdivieso Salinas

Grado : Doctora en Educación

D.N.I : 19 100423



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE UGEL, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?	X		X		X			
2	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?	X		X		X			
3	¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
4	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
5	¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
6	¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
7	¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?	X		X		X			
8	¿La UGEL ha planificado actividades para mejorar las competencias de los docentes?	X		X		X			

9	¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?	X		X		X			
10	¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?	X		X		X			
11	¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?	X		X		X			
12	¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?	X		X		X			
13	¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?	X		X		X			
Calidad del Servicio Educativo									
14	¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?	X		X		X			
15	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?	X		X		X			
16	¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
17	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
18	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?	X		X		X			
19	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
20	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
21	¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?	X		X		X			
22	¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?	X		X		X			
23	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			
24	¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?	X		X		X			

25	¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?	X		X		X			
26	¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?	X		X		X			

Dra. Lilette del Carmen Villavicencio Palacios

DNI: 18033075



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA AL DIRECTOR DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	X		X		X			
2	¿Considera que la UGEL ha planificado la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
3	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
4	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
5	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
6	¿Considera que el personal de UGEL ha sido capacitado para brindar un buen servicio de atención?	X		X		X			
7	¿Ha recibido capacitaciones, cursos, u otro similar por parte de la UGEL?	X		X		X			
8	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	X		X		X			

9	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	X		X		X		
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	X		X		X		
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIT, etc.)?	X		X		X		
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	X		X		X		
Calidad del Servicio educativo								
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	X		X		X		
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	X		X		X		
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X		
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	X		X		X		
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	X		X		X		
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X		
19	¿La UGEL desarrolla estrategias confiables y de control posterior a los diversos procesos de personal (reasignaciones, contratos, concursos, etc.)?	X		X		X		
20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	X		X		X		
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X		
22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	X		X		X		
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	X		X		X		
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	X		X		X		

Dra. Lillette del Carmen Villavicencio Palacios

DNI: 18033075

Lillette Villavicencio

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA AL DOCENTE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA, QUE MIDE EL IMPACTO DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDAN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO EL AÑO 2019

Título : Impacto de la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación en Unidades de Gestión Educativa Local y la calidad del servicio educativo en la provincia de Trujillo 2019.

Objetivo : Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación impacta en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019.

Autor : Willard Augusto Loyola Quiroz

N°	Formulación del ítem	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Desconcentración Administrativa									
1	¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?	X		X		X			
2	¿Considera que la UGEL ha planificado la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?	X		X		X			
3	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?	X		X		X			
4	¿Considera que la UGEL ha previsto estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?	X		X		X			
5	¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?	X		X		X			
6	¿Considera que el personal de UGEL ha sido capacitado para brindar un buen servicio de atención?	X		X		X			
7	¿Ha recibido capacitaciones, cursos, u otro similar por parte de la UGEL?	X		X		X			
8	¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?	X		X		X			

9	¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?	X		X		X			
10	¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?	X		X		X			
11	¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIT, etc.)?	X		X		X			
12	¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?	X		X		X			
Calidad del Servicio educativo									
13	¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?	X		X		X			
14	¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?	X		X		X			
15	¿Se contrataron oportunamente a los docentes?	X		X		X			
16	¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?	X		X		X			
17	¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?	X		X		X			
18	¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?	X		X		X			
19	¿La UGEL desarrolla estrategias confiables y de control posterior a los diversos procesos de personal (reasignaciones, contratos, concursos, etc.)?	X		X		X			
20	¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?	X		X		X			
21	¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?	X		X		X			
22	¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?	X		X		X			
23	¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?	X		X		X			
24	¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?	X		X		X			

Dra. Lilette del Carmen Villavicencio Palacios

DNI: 18033075

Lilette Villavicencio P

Anexo 2

DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO

Instrumentos de investigación

Ficha técnica para la recolección de información

Denominación del instrumento	Guía de entrevista a Director de UGEL Cuestionario de encuesta a Directores de Institución Educativa Cuestionario de encuesta a Docentes
Autor (a)	Willard Augusto Loyola Quiroz
Unidad de análisis	Director de las UGEL de Trujillo Director de Institución Educativa Docente
Fecha de elaboración	Agosto de 2019
Propósito / finalidad	Determinar en qué medida y de qué manera la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación incide en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019
Categorías	Desconcentración Administrativa-Calidad del Servicio Educativo
Procedimiento de análisis de datos	Para el análisis de datos se procedió a la transcripción de las entrevistas para luego utilizar una matriz de transcripción, reducción de datos, de categorización, de triangulación y de contrastación en la emisión de las conclusiones aproximativas así mismo al procesamiento de los datos recogidos por encuesta a través de tabulación, análisis e interpretación de gráficos.
Validez	Juicio de expertos

Fuente. Elaboración propia.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Datos generales

Entrevistador : _____
Lugar y fecha : _____
Duración : _____
Dirigido a : Director de UGEL
Nombre : _____
Edad : _____ Sexo: _____

Objetivo

Determinar de qué manera y en qué medida la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación incide en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019

Categoría Desconcentración Administrativa

1. ¿Cuál es la dependencia que mantiene la Unidad de Gestión Educativa Local con la Gerencia Regional de Educación?
2. ¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?
3. ¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?
4. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?
5. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?
6. ¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?
7. ¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?
8. ¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?
9. ¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un buen servicio?
10. ¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?
11. ¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?
12. ¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?
13. ¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?

Categoría Calidad del Servicio Educativo

14. ¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?
15. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?
16. ¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?
17. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?
18. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?
19. ¿La UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?
20. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?
21. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?
22. ¿La UGEL ha planificado acciones de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?
23. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?
24. ¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?
25. ¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?
26. ¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO

Estimado Director de la UGEL N° ()

La presente encuesta es para recoger información respecto al servicio que brinda la UGEL a fin de plantear mejoras. Marcar con una X dentro de los paréntesis una de las alternativas en cada pregunta.

Categoría Desconcentración Administrativa

1. ¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?
SI () NO ()
2. ¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?
SI () NO ()
3. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?
SI () NO ()
4. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?
SI () NO ()
5. ¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?
SI () NO ()
6. ¿Según la atención que recibe considera que el personal de UGEL ha sido capacitado?
SI () NO ()
7. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la UGEL?
SI () NO ()
8. ¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?
SI () NO ()
9. ¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?
SI () NO ()
10. ¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?
SI () NO ()
11. ¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIT, etc.)?
SI () NO ()

12. ¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?

SI () NO ()

Categoría Calidad del Servicio Educativo

13. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?

SI () NO ()

14. ¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?

SI () NO ()

15. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?

SI () NO ()

16. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?

SI () NO ()

17. ¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?

SI () NO ()

18. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?

SI () NO ()

19. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?

SI () NO ()

20. ¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?

SI () NO ()

21. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?

SI () NO ()

22. ¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?

SI () NO ()

23. ¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?

SI () NO ()

24. ¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?

SI () NO ()

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO

Estimado Docente de la UGEL N° ()

La presente encuesta es para recoger información respecto al servicio que brinda la UGEL a fin de plantear mejoras. Marcar con una X dentro de los paréntesis una de las alternativas en cada pregunta.

Categoría Desconcentración Administrativa

1. ¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención?
SI () NO ()
2. ¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?
SI () NO ()
3. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?
SI () NO ()
4. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?
SI () NO ()
5. ¿Teniendo en cuenta la ECE, la UGEL ha implementado estrategias para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?
SI () NO ()
6. ¿Según la atención que recibe considera que el personal de UGEL ha sido capacitado?
SI () NO ()
7. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la UGEL?
SI () NO ()
8. ¿Considera que la UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindarle un buen servicio?
SI () NO ()
9. ¿La UGEL ha implementado una estrategia o sistema que permita ser atendido oportunamente?
SI () NO ()
10. ¿Considera que la UGEL es un órgano desconcentrado de la GRELL?
SI () NO ()
11. ¿Conoce si la UGEL cuenta con los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIT, etc.)?

SI () NO ()

12. ¿Hay mejoras a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa local?

SI () NO ()

Categoría Calidad del Servicio Educativo

13. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio en las instituciones educativas?

SI () NO ()

14. ¿Recibió oportunamente los materiales educativos para los estudiantes de la institución educativa?

SI () NO ()

15. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?

SI () NO ()

16. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de la institución educativa?

SI () NO ()

17. ¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes son oportunas y atienden sus necesidades?

SI () NO ()

18. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?

SI () NO ()

19. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?

SI () NO ()

20. ¿La UGEL capacita a sus colaboradores para su desarrollo personal?

SI () NO ()

21. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?

SI () NO ()

22. ¿Considera usted que la UGEL brinda un buen servicio educativo?

SI () NO ()

23. ¿Conoce usted los objetivos y metas que persigue la UGEL?

SI () NO ()

24. ¿Considera que es buena la gestión de la UGEL?

SI () NO ()

6. ¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Sí, se ha desarrollado los siguientes:

- El Ajedrez en las Escuelas, programa que permite mejorar los procesos cognitivos del estudiante y que se trasladan a sus aprendizajes en las diferentes áreas. (atención, análisis – síntesis, concentración, memoria, toma de decisiones, respeto a normas, valores, etc.)
- Brian Gym, ejercicios cerebrales, Programa que permite acondicionar las estructuras mentales del cerebro de los estudiantes para poder recibir información, Estos mediante ejercicios relacionados con el funcionamiento del cerebro.
- Talleres de Capacitación en el manejo disciplinar de las áreas de matemática, comunicación, Personal Social y Ciencia y Tecnología.
- II Encuentro con los libros de la Libertad, espacio que permite a los estudiantes interactuar con los autores de obras literarias de nuestra región liberteña. Además se promueve que se hagan réplicas en las instituciones educativas como las que se han realizado en la Institución Educativa Horacio Zeballos Gámez, la IE 82208 Marques Torre Tagle del Alto Trujillo, IE 80824 José Carlos Mariátegui del Porvenir, etc.
- Se está desarrollando en 11 instituciones educativas con mayor población escolar el Programa educativo TIC – AULA DIGITAL en convenio con la fundación Telefónica, que permite que los estudiantes desarrollen la competencia 28 del CNEB en el nivel Primaria.
- Implementación y desarrollo de las mesas técnicas con los directivos de las instituciones educativas para mejorar aprendizajes de estudiantes.
- Reuniones colegiadas con los docentes del nivel Secundaria en las áreas de Comunicación, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencia y Tecnología cada mes con los especialistas según área en la UGEL 01 EP.
- Respecto a Plan Lector se promueve permanentemente la instalación y funcionalidad de las bibliotecas de aula en los tres niveles educativos y modalidades.
- Dotación de Programas Curriculares a los directivos y docentes, así como USB con información relacionada a la implementación del CNEB y de estrategias didácticas de cada área.
- Mejora de los espacios y sectores educativos en el nivel Inicial a través de pasantías durante el periodo vacacional de los estudiantes.
- Aplicación de la evaluación diagnóstica de UGEL – ECE LOCAL a los grados de 2° - 4° y 6° de Primaria y 2° grado de Secundaria. En las áreas de Matemática y Comunicación.

7. ¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?
Sí, a partir del año 2014 hasta la actualidad.
8. ¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?
Sí, todas las actividades descritas en el numeral 6.
9. ¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?
Sí, contamos con equipamiento, mobiliario y equipos informáticos en la sede institucional, con la finalidad de dar una adecuada atención al usuario.
10. ¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?
Sí, se ha contratado personal de apoyo para áreas administrativas que cuentan con recarga laboral.
11. ¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?
Delegar competencias y funciones a las jefaturas y colaboradores, para el buen funcionamiento de la UGEL.
12. ¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?
Uso adecuado de los recursos financieros, teniendo en cuenta la necesidad.
Ejecución del gasto de manera óptima y oportuna.
13. ¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?
Sí, en los siguientes aspectos:
- Ubicación de la Sede.
 - Infraestructura
 - Equipamiento y mobiliario
 - Capacitaciones
 - Disminución de reclamos y/o quejas al pasar de los años.
 - Almacén
 - Recurso Humano
 - Buenas prácticas de gestión.

Categoría Calidad del Servicio Educativo

14. ¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?
Sí, porque se da mayor celeridad a sus trámites y procesos administrativos de los directivos, docentes, auxiliares y personal administrativos de las diferentes instituciones educativas.
15. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?
Sí, todas las actividades descritas en el numeral 6.

16. ¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?
Si, se entregaron de manera oportuna para el buen inicio del año escolar en las instituciones educativas.
17. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?
Si, para el buen inicio del año escolar.
18. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?
Si, se paga de manera oportuna.
19. ¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?
Sí, en el nivel Primaria según resultados de la ECE 2018, en Secundaria la mejora es mínima.
20. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?
Si, cuenta con espacios acondicionados y señalizaciones según normativa.
21. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?
Si, las comisiones en algunos casos hacen control posterior por oficio.
22. ¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?
Si, las capacitaciones anuales y reuniones periódicas con el titular y las jefaturas de las diferentes áreas.
23. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?
Si, la UGEL cuenta con el personal idóneo para absolver algún conflicto.
24. ¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?
Conjunto de acciones orientadas a desarrollar competencias para responder de manera pertinente a un determinado contexto o sociedad.
25. ¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?
Si, la gran mayoría de documentos de gestión están implementados; y quedando pendiente para la implementación son: TUPA, ROF y PEL.
26. ¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?
Si, se realiza reuniones periódicas con las jefaturas y especialistas responsables.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Datos generales

Entrevistador : Willard Augusto Loyola Quiroz
Lugar y fecha : T-22 de octubre del 2019
Duración : 2 hrs
Dirigido a : Director de UGEL
Nombre : OLGA PATRICIA GAMARRA CHIRINOS
Edad : 55 Sexo: Femenino

Objetivo

Determinar de qué manera y en qué medida la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación incide en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019

Categoría Desconcentración Administrativa

1. ¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?

La UGEL 02 LA ESPERANZA, es una institución autónoma presupuestalmente, sin embargo, en aspectos académicos coordinamos para la ejecución de acciones de intervención y capacitación con el área de Gestión Pedagógica de la Grell y según las disposiciones que emanan del MINEDU.

2. ¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?

El personal es calificado y responde a los perfiles que requiere la institución. Sin embargo, debemos puntualizar que tenemos insuficiencia de personal lo que limita la atención eficiente puesto que se debe encargar múltiples funciones al personal con que contamos.

3. ¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?

Anualmente se planifica y ejecuta un plan de distribución oportuna de materiales educativos a las IIIEE., el mismo que se cumple en su totalidad.

4. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?

Desde UGEL 02, se ejecuta el proceso de contratación de docentes en base al marco normativo del MINEDU, cumpliéndose con la asignación del personal necesario para el buen inicio del año escolar.

5. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?

Se ha coordinado con HIDRANDINA y SEDALIB a fin de que se nos remita directamente los recibos del servicio para que el pago se realice en las fechas previstas.

6. ¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Se han organizado capacitaciones a los directivos y docentes para la implementación del currículo.

Acorde al plan de mejoras de UGEL 02 se han desarrollado actividades de monitoreo y acompañamiento a las IIEE.

7. ¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?

Se ha desarrollado una capacitación sobre la atención adecuada al usuario teniendo en cuenta el aspecto ético institucional.

8. ¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?

Se han realizado convenios con universidades e instituciones especializadas dotándoles de estrategias y herramientas para la planificación, elaboración de planes y materiales educativos, asimismo se han implementado talleres con los especialistas de UGEL quienes les han dotado de material normativo y de apoyo.

9. ¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?

Para el presente año se han limitado recursos presupuestales, sin embargo, se ha priorizado en la atención de los usuarios y en el acondicionamiento adecuado de las instalaciones.

10. ¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?

Se utiliza el SISGEDO en todas las áreas, las que mantienen actualizado el sistema y se realizan reuniones periódicas para hacer el seguimiento respectivo a los expedientes ingresados

11. ¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?

La delegación de funciones y actividades administrativas.

12. ¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?

Planificación, monitoreo, coordinación y control de todos y cada uno de los procesos en las diversas áreas para el uso eficiente y normativo de los recursos.

13. ¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?

Uno de los grandes problemas que disminuyeron con la creación de las ugeles es la atención oportuna de los requerimientos de los usuarios, los directores y especialistas de las diversas áreas tienen mayor contacto con la realidad del sector y de esta manera se pueden organizar actividades de atención oportuna a sus necesidades.

Categoría Calidad del Servicio Educativo

14. ¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?

Ha posibilitado que nos acerquemos al contexto educativo con más frecuencia y que se puedan atender los requerimientos del sector, se puedan solucionar casos problemas con mayor prontitud y que nuestro ámbito crezca en atención.

15. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?

En inicial hemos implementado redes educativas. En educación primaria estamos trabajando por distritos y secundaria por especialidad; a fin de tener mayor acercamiento con los directivos y docentes implementando el currículo nacional y proporcionando soporte.

16. ¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?

Por supuesto, sin embargo, nos faltaron algunos cuadernos de trabajo y textos, lo que se reportó tanto a gerencia como al MINEDU. Se hicieron coordinaciones para la redistribución interregional.

17. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?

Si, sin embargo, no se pudieron contratar oportunamente en las plazas de incremento vegetativo debido a impedimento normativo del MEF.

18. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?

Por supuesto

19. ¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Ha mantenido los resultados en el año anterior, para el presente año esperamos se pueda observar un incremento notable.

20. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?

Respecto al espacio, infraestructura, no contamos con ambientes propios, estamos laborando en tres ambientes y solo el ambiente que se utiliza como almacén se ha podido habilitar convenientemente. Las oficinas principales están ubicadas en un ambiente alquilado el mismo que esta tugurizado.

21. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?

Contamos con personal que realiza los procesos y nos hacen conocer cualquier inconveniente posterior a fin de solucionarlos.

22. ¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?

Para el personal de las IIE, si hemos realizado capacitaciones a docentes, auxiliares y personal administrativo, pero para el personal de sede en presente año no.

23. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?

Nuestro personal está capacitado para cualquier situación adversa o fenómeno natural o social que se pudiera presentar.

24. ¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?

A la atención oportuna y eficiente a los usuarios y sus necesidades.

25. ¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?

Contamos con todos los instrumentos de gestión, sin embargo, el TUPA no ha sido aprobado por GRELL

26. ¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?

Periódicamente nos reunimos con todas las jefaturas a fin de verificar el avance de los procesos y el cumplimiento de las actividades programadas.

4. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?

Si. La contratación oportuna de docentes es un compromiso de desempeño y existen disposiciones y normativas desde el MINEDU para asegurar la presencia docente desde el primer día hábil del año escolar. En este sentido, la UGEL 03 TNO viene implementando desde hace 2 años el procedimiento de contrato con entrega de Resolución en el mismo día, de esta manera se asegura que el contrato quede registrado en el sistema NEXUS, que el docente tenga su R.D. que le habilita para ejercer su contrato desde el primer día, y que su pago mensual sea oportuno desde el primer mes.

5. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?

Si. La contratación oportuna de docentes es un compromiso de desempeño y existen disposiciones y normativas desde el MINEDU para asegurar la presencia docente desde el primer día hábil del año escolar. En este sentido, la UGEL 03 TNO viene implementando desde hace 2 años el procedimiento de contrato con entrega de Resolución en el mismo día, de esta manera se asegura que el contrato quede registrado en el sistema NEXUS, que el docente tenga su R.D. que le habilita para ejercer su contrato desde el primer día, y que su pago mensual sea oportuno desde el primer mes.

6. ¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Si. Desde el área de Gestión Pedagógica se vienen planificando y ejecutando diversas acciones para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes. Entre estas actividades se tienen, reuniones para conocer y reflexionar sobre los resultados de la ECE.

7. ¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?

En el año 2017 se desarrolló un diplomado en Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA para los funcionarios y servidores que son usuario y operadores de dicho sistema. Posterior a ello no se han desarrollado capacitaciones para los colaboradores, y actualmente todas las capacitaciones deben planificarse en el Plan de Desarrollo de Personas PDP, el cual se viene trabajando en la GRELL y de be aprobare para su ejecución en el año 2020.

8. ¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?

Si. Desde el área de Gestión Pedagógica se han planificado y ejecutado diversas acciones que apuntan a mejorar las competencias de los docentes, como por ejemplo capacitaciones, talleres, grupos de interaprendizaje, mesas de trabajo y otras. Estas acciones se programan de acuerdo a las necesidades recogidas como producto del monitoreo y acompañamiento que hacen los especialistas a los docentes en las Instituciones Educativas.

9. ¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?

Si. En los 3 últimos años los recursos transferidos por logros en Compromisos de Desempeño han permitido implementar las oficinas con equipamiento de mobiliario y tecnología suficiente para un adecuado trabajo y atención a los usuarios por parte de los funcionarios y servidores de la Entidad, también se han hecho mejoras en acondicionamiento y ampliación de las oficinas y espacio para dar mayor comodidad en la atención.

10. ¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?

No se ha implementado una estrategia definida como Entidad. Sin embargo cada área u oficina organiza sus espacios y tiempos tanto para atender y absolver consultas de los usuarios que visitan las oficinas como para resolver los expedientes que tienen a cargo. De tal manera que, en general, se da atención oportuna a los expedientes, y los casos corresponden a dificultades para atención oportuna se deben esencialmente a la carencia de personal suficiente en el CAP o puestos CA de MINEDU, tal es el caso de la Comisión de Procesos Administrativos Disciplinarios, la cual por la naturaleza de conformación y la cantidad de expedientes que tiene a cargo no puede resolver con inmediatez todos los casos.

11. ¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?

Es el proceso mediante el cual las funciones y responsabilidades de una entidad se delegan o transfieren oficialmente a otra u otras de menor jerarquía en la estructura orgánica, a fin de promover mayor eficacia y eficiencia en la gestión. Esta delegación oficial de funciones se ir acompaña con la provisión de recursos humanos, materiales y financieros de tal manera que se permita optimizar los resultados de la desconcentración.

12. ¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?

Se coordina la planificación de las actividades con las áreas involucradas buscando ejecutar los recursos y lograr las metas físicas y financieras dando respuesta a las necesidades diagnosticadas por las áreas usuarias. Es decir, el gasto se trata de hacer de manera racional y pertinente.

13. ¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?

Como usuario de la gestión educativa (como funcionario no experimenté la gestión concentrada en la GRELL), puedo decir que ha mejorado notablemente la gestión en todo sentido. Los procesos son más ágiles y eficientes, se resuelven las gestiones en los plazos estipulados. Además hay más presencia de la instancia descentralizada en las Instituciones Educativas, y se puede dar respuestas incidiendo en las particularidades de las Instituciones Educativas, los docentes y estudiantes. Es decir, la creación de la UGEL permite un mayor acercamiento de la gestión con la comunidad educativa.

Categoría Calidad del Servicio Educativo

14. ¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?

Si ha mejorado. Cuando la GRELL concentraba la atención de la gestión en el ámbito de la Provincia de Trujillo, la carga administrativa no permitía una respuesta oportuna y eficiente, los procesos eran muy lentos. Indudablemente con la creación de las UGELES con carácter de Unidades Ejecutoras, esta carga se alivió, permitiendo articular una mejora atención a partir de la división territorial y la asignación del recurso humano y financiero necesario.

15. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?

Si se han implementado diversas estrategias, entre ella el monitoreo integral a las Instituciones Educativas Públicas y Privadas, esto se refiere a que cada visita a una Institución Educativa es realizada por un equipo de especialistas, los cuales se distribuyen el monitoreo para abarcar el monitoreo del personal directivo, docente en aula, labor de auxiliares y administrativos, infraestructura educativa, mobiliario y equipamiento. Además se ha adoptado como política de gestión el involucramiento de la II.EE. Privadas en las capacitaciones, talleres y demás actividades formativas realizadas por la UGEL, para tal fin se incluye una cuota mínima de participación a cada I.E. Privada quienes inscriben a sus docentes participantes asumiendo el compromiso de ejecutar la réplica con los demás colegas.

16. ¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?

Si. En los años anteriores se cumplió con la entrega oportuna del material educativo, para lo cual se elaboró, implementó y monitoreó el plan de distribución de material educativo, articulando la comunicación y coordinación permanente entre especialistas de UGEL, personal del distribuidor y recepcionistas de la Institución Educativa. Asimismo, se monitoreó la entrega del material educativo a los estudiantes por parte de la Institución Educativa.

17. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?

Si, la contratación fue oportuna. Para ello se siguió rigurosamente las disposiciones y el cronograma emitidos por la Gerencia Regional de Educación y el Ministerio de Educación. En este caso hacemos notar la implementación de una estrategia de trabajo en equipo para ejecutar la adjudicación de contratos con entrega de Resolución Directoral en el mismo día, lo cual permitió iniciar el año escolar con atención óptima en cuanto a cobertura de plazas docentes vacantes.

18. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?

Si. Para tal fin tenemos en el presupuesto de la Entidad, la asignación de recursos para pagar los servicios básicos de luz, agua y desagüe de la Instituciones Educativas Públicas de la jurisdicción. Anteriormente e suscitaban algunos retrasos debido a que la Empresas Courier que entregaban lo recibos a UGEL lo hacían extemporáneamente, y en otros casos los recibos no llegaban a UGEL

sino a las I.I.EE. y no eran alcanzado a UGEL oportunamente. Ante ello se realizaron las coordinaciones con Hidrandina y Sedalib para que los recibos de las I.I.EE. lleguen todos a UGEL en fecha oportuna, de modo que con ello se asegura el pago oportuno.

19. ¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Si, según los resultados de la ECE haciendo el comparativo en logro de aprendizaje se tiene un incremento del 2016 al 2018 en términos porcentuales de 44.1% a 45.2% en Lectura y de 28.9% a 32.7 % en Matemática en Cuarto Grado de Primaria. Mientras que en Segundo Grado de Secundaria se incrementó de 27.5% a 28.4% en Lectura y de 18.9% a 21.7% en Matemática. Ello refleja un incremento porcentual en logro satisfactorio correspondiente a las competencias en Lectura y Matemática.

20. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?

No. Si bien es cierto se cuentan con ambientes acondicionados suficientes para la operación de la entidad, los cuales han sido ampliados y mejorados en los tres último años, no se puede desconocer que más de la mitad de ambientes son prefabricados y corresponden a aulas prefabricadas y otras acondicionadas con drywall. Por tanto, no puede decirse que lo ambientes tengan los estándares de seguridad que se requieren para una entidad de servicio público.

21. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?

Si. En el presente año se han hecho controles posteriores por ejemplo a los procesos de selección y contratación de personal. Tal es así que como consecuencia del control posterior al proceso de contratación de auxiliares, se detectaron casos de presunta falsificación de documentos, y luego de verificarse con las instancias pertinentes se procedió a resolver los contratos y a comunicar al Ministerio Público, por lo que se tienen varios casos fiscales aperturados con investigación a quienes usaron documentación falsa.

22. ¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?

Para el próximo año 2020 si se han previsto capacitaciones del personal de sede UGEL 03 TNO, así como del personal administrativo y auxiliar de Instituciones Educativas, dado que son estos sectores los que menos atención directa tienen desde el MINEDU. Por tanto, se han incorporado en la propuesta del Plan de Desarrollo de Personas PDP para ser aprobado por la GRELL y luego viabilizar su ejecución.

23. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?

Se cuenta con el Plan de Gestión de Riesgos y Desastres y los respectivos Planes de Contingencia frente a los principales peligros de desastres naturales, y dentro de las políticas de prevención el personal participa de los simulacros y las reflexiones respecto a la importancia de la prevención. En tal sentido, se puede decir que el personal está preparado para situaciones adversas referidas a riesgos por desastres naturales. Para el caso de conflictos, no se ha implementado alguna acción de preparación o capacitación para prevención o intervención. En tal sentido nos queda la responsabilidad de tomar la iniciativa de implementar acciones pertinentes que permitan mantener al personal con predisposición y preparación adecuada para hacer frente a posibles conflictos de personal.

24. ¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?

Se entiende por calidad del servicio educativo al nivel de logro en cuanto a resultados o logros de aprendizaje. Es decir un servicio educativo de alta calidad sería aquel que logra buenos o excelente resultados en logros de aprendizaje, es decir los estudiantes desarrollan las competencias y capacidades en los niveles óptimos de acuerdo a la estructura del sistema educativo. Esto implica naturalmente, que la calidad requerida depende de otros criterios, variables o indicadores, tales como, las competencias docentes, la provisión de recursos educativos suficientes y pertinentes, infraestructura de calidad, mobiliario y equipamiento suficiente y pertinente, entre otros.

25. ¿La UGEL Cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?

Si, la UGEL cuenta con sus documentos de Gestión debidamente aprobados y actualizados, y por tanto en vigencia: (muestra los documentos con su Resolución de aprobación)

Es necesario indicar que si carecemos de un documento de gestión importante para regular los procedimientos y trámites, como lo es el Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA, el cual está en proceso de aprobación en la Gerencia Regional de Educación y Gobierno Regional de La Libertad.

26. ¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?

Periódicamente se tienen reuniones con los diversos equipos de funcionarios, jefes y servidores o colaboradores, en las cuales se hace un balance de los avances, logros y dificultades de la gestión. A partir de estos balances se toman medidas preventivas y correctivas para subsanar las deficiencias que se determinen y se apunte al logro de los objetivos. Sin embargo, hace falta sistematizar dicha información a fin de darle mayor formalidad y documentar la gestión en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación de las actividades en base a logros.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Datos generales

Entrevistador : Willard Augusto Loyola Quiroz
Lugar y fecha : T. 24 de octubre del 2019
Duración : 2 hrs
Dirigido a : Director de UGEL
Nombre : Juan Carlos Espejo Lázaro
Edad : 48 Sexo: Masculino

Objetivo

Determinar de qué manera y en qué medida la desconcentración administrativa de la Gerencia Regional de Educación incide en la calidad del servicio educativo que brindan las Unidades de Gestión Educativa Local de la provincia de Trujillo el año 2019

Categoría Desconcentración Administrativa

1. ¿En qué aspectos depende la Unidad de Gestión Educativa Local de la Gerencia Regional de Educación?

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es una instancia descentralizada y de ejecución del Gobierno Regional, responsable de supervisar y evaluar la gestión de las instituciones educativas públicas y privadas de Educación Básica y Centros de Educación Técnico-Productiva de su jurisdicción. Depende de la Gerencia Regional, en su aspecto normativo, de supervisión y de control de las actividades que se realizan en la UGEL.

2. ¿Considera que el personal de la UGEL está calificado para la atención eficiente?

En su mayoría no está calificado aún más si se sabe que existen sistemas informáticos elaborados por el MINEDU (SIGA, SIAF, SIRA, etc.) y por lo tanto necesitan ser capacitados.

3. ¿La UGEL ha implementado un plan que garantice la llegada oportuna de los materiales educativos a las instituciones educativas?

Si, se ha elaborado un Plan de Distribución de Materiales educativos para su llegada oportuna a las IIEE. y se aprobado con Resolución Directoral.

4. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen la presencia de docentes para el buen inicio del año escolar?

Si, se ha implementado estrategias, como: elaboración de resolución de conformación de los integrantes del comité, análisis de la directiva de contratación, publicación del cronograma, adjudicación y entrega de resoluciones de contrato a tiempo.

5. ¿La UGEL ha implementado estrategias que garanticen el pago oportuno de los servicios básicos en las instituciones educativas?
Si, se ha realizado diferentes estrategias: el cálculo proyectivo de los servicios básicos, considerarlo en el cuadro de necesidades, ejecutar el gasto y si el presupuesto no alcanza modificatoria de los compromisos de desempeño.
6. ¿La UGEL ha implementado estrategias pedagógicas para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes?
Si, se viene desarrollando para todos los docentes y directivos: eventos de capacitación (diplomados, especializaciones, actualizaciones, talleres), la aplicación de pasantías entre instituciones educativas, encuentros pedagógicos y un permanente monitoreo y acompañamiento a las IIEE.
7. ¿La UGEL ha implementado capacitaciones para sus colaboradores?
Si, se ha realizado tres capacitaciones desde el año 2016 se realizó un curso de actualización, el 2017 se ejecutó un diplomado y en el 2018 se desarrolló una especialización con diferentes temas de gestión pública.
8. ¿La UGEL ha planificado acciones para mejorar las competencias de los docentes?
Si, se viene desarrollando para mejorar las competencias de los docentes: eventos de capacitación (diplomados, especializaciones, actualizaciones, talleres), la aplicación de pasantías entre instituciones educativas, encuentros pedagógicos y un permanente monitoreo reflexivo de las IIEE.
9. ¿La UGEL cuenta con los recursos materiales y financieros para brindar un servicio de calidad a los usuarios?
Los recursos que nos brindan son escasos, lo que obtenemos para mejorar el servicio son por el logro de los compromisos de desempeño escolar.
10. ¿La UGEL ha implementado un sistema o estrategia que permita atender de manera oportuna los expedientes ingresados por diversos trámites?
El trámite se realiza a través del SISGEDO.
11. ¿Qué entiende usted por desconcentración administrativa?
Es trasladar determinadas funciones a diferentes instituciones u organizaciones para ser realizadas. Se da de una manera vertical entre estamento nacional a una regional y de una regional a una local, o de una manera horizontal entre instituciones u organizaciones de igual jerarquía.
12. ¿Cómo garantiza el uso de los recursos materiales y financieros para una eficiente gestión?
Los recursos materiales y financieros se utilizan en donde existe necesidad, decidiendo su empleo en forma consensuada y democrática, trabajando en equipo las áreas responsables y monitoreando permanentemente el proceso de gasto.

13. ¿Encuentra cambios a partir de la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local?

Si existen cambios: la respuesta a los actos administrativos es de una manera más rápida, el uso del presupuesto, las decisiones administrativas, el monitoreo y acompañamiento se realiza de una manera más eficiente y eficaz.

Categoría Calidad del Servicio Educativo

14. ¿Esta desconcentración de la GRELL ha mejorado el servicio que brinda la UGEL?

Si existen mejoras con respecto a tiempo, sobre todo en dar respuesta administrativa a los usuarios y en las decisiones que se toma en las áreas de: gestión institucional, gestión pedagógica, administrativa y jurídica.

15. ¿La UGEL ha implementado estrategias de gestión que garantice la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas?

Se viene realizando eventos de capacitación con docentes y directivos, campañas de sensibilización, pasantías, encuentros pedagógicos y un monitoreo y acompañamiento permanente.

16. ¿Se entregaron oportunamente los materiales educativos a las instituciones educativas?

En el presente año 2019, se entregaron los materiales educativos oportunamente.

17. ¿Se contrataron oportunamente a los docentes?

Si, se logró contratar a los docentes que se necesitaban teniendo una dificultad en los contratos en las IIEE por convenio, por la demora en las propuestas y visto bueno de la ODEC.

18. ¿La UGEL paga oportunamente los servicios básicos de las instituciones educativas?

Los servicios básicos de las IIEE se pagan oportunamente a través del SIGA.

19. ¿Las estrategias pedagógicas implementadas por la UGEL ha mejorado los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Según los resultados de la ECE 2018 se aprecia que hemos mejorado, por lo tanto, es probable que las estrategias implementadas han mejorado los logros de aprendizaje.

20. ¿La UGEL cuenta con los espacios acondicionados y seguros para brindar una buena atención a los usuarios?

La UGEL 04 Trujillo Sur Este, funciona en un local alquilado, y por lo tanto las áreas de trabajo tienen que acondicionarse a los espacios con que cuenta este local, por lo que la seguridad es muy relativa.

21. ¿La UGEL ha desarrollado estrategias fiables y de control posterior a los diversos procesos de personal?

Estrategias de control posterior se desarrollan para evaluar los títulos y certificados que presentan los profesores, auxiliares de educación y trabajadores administrativos para su nombramiento y/o contratación.

22. ¿La UGEL ha planificado actividades de fortalecimiento de capacidades que conlleven al desarrollo personal de sus colaboradores?

Se han desarrollado diplomados y especializaciones para los trabajadores de UGEL 04 TSE, en donde se ha insertado temas referido a desarrollo personal con coaching y psicólogos.

23. ¿Frente a una situación adversa o de conflicto el personal de la UGEL está preparado para dar respuesta oportuna y pertinente?

La mayoría del personal de la UGEL no está preparada para dar respuesta oportuna y pertinente ante un conflicto.

24. ¿Qué entiende usted por calidad del servicio educativo?

Calidad del servicio educativo es el buen funcionamiento de una organización, en sus funciones y actividades para lo cual fue creada, obteniendo como resultado productos eficientes y eficaces.

25. ¿La UGEL cuenta con los instrumentos de gestión implementándose?

La UGEL cuenta con: POI – 2019, Reglamento Interno, MOF, Plan de Mejora de la Calidad Educativa, Planes de trabajo de las áreas y se está implementando el TUPA.

26. ¿Evalúa regularmente los avances y logros de su gestión?

Internamente no se ha realizado, pero si se tiene en cuenta los indicadores externos del MINEDU que nos alertan de los avances que vamos realizando.

Anexo 4
MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - TRUJILLO

I. PROBLEMA EDUCATIVO FUNDAMENTAL

Débil gestión de las condiciones educativas, que se reflejan en los bajos logros de aprendizaje de los estudiantes, afectando al derecho fundamental de niños, niñas y jóvenes a recibir una educación de calidad con equidad y pertinencia.

II. MARCO NORMATIVO

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley N° 29973, Ley de la Persona con Discapacidad.
- Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial
- Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas
- Ley N° 28988, Ley que declara a la Educación Básica Regular como servicio público esencial
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 27558, Ley de Fomento de la Educación de las Niñas y adolescentes rurales.
- Ley N° 27337, Ley que aprueba el Código de los Niños y Adolescentes.
- D.L. N° 1375. Modifica diversos artículos de Ley N° 28044, Ley General de Educación sobre Educación Técnico – Productiva.
- D.S. N° 004-2018-MINEDU. Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes.
- D.S. N° 015-2016-PCM. Política Nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica.
- D.S. N° 017-2015-MINEDU y sus respectivas modificatorias, que establecen la implementación y ejecución de las evaluaciones del sistema educativo.
- D.S. N° 040-2014-PCM. Reglamento General de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil.
- D.S. N° 002-2014-MIMP. Reglamento de la Ley 29973, Ley de la Persona con Discapacidad.
- D.S. N° 004-2013-ED. Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.
- D.S. N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- D.S. N° 017-2012-ED, que aprueba la Política Nacional de Educación Ambiental
- D.S. N° 011-2012-MINEDU. Reglamento General de Ley de Educación N° 28044.
- D.S. N° 010-2012-ED, reglamento de la Ley N° 29719
- R.M. N° 649-2016-MINEDU, que aprueba el Programa Curricular de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.
- R.M. N° 281-2016-MINEDU. Aprueba Currículo Nacional de la Educación Básica.
- R.V.M. N° 011-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada Norma que regula los instrumentos de gestión de las Instituciones Educativas y Programas de Educación Básica.
- R.V.M. N° 505-2016-MINEDU, que aprueba los lineamientos denominados Estrategia Nacional de las Tecnologías Digitales en la Educación Básica
- R.S.G. N° 014-2019-MINEDU. Establece listado de planes en las instituciones educativas de Educación Básica Regular.
- R.S.G. N° 04-2019-MINEDU. Lineamientos que orientan la organización y funcionamiento de Redes Educativas Rurales.
- R.S.G. N° 345-2017-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada Disposiciones para la elaboración de Servicio Educativo en educación Básica
- R.S.G. N° 938-2015-MINEDU. Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada.

III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

3.1. Situación regional

a. Caracterización socio-económico.

La región La Libertad atraviesa un proceso de despegue económico liderado por la agroindustria y las cadenas productivas del agro, así como por la industria del calzado, el sector construcción y servicios. En la parte de la sierra la actividad minera dinamiza las economías; este hecho ha atraído la inversión. En Trujillo se han instalado grandes centros comerciales que generan cambios en los patrones de consumo y los sistemas de comercialización.

b. Transformaciones demográficas en región La Libertad.

En el contexto nacional, la región La Libertad ha experimentado cambios notables en la dinámica demográfica, con una concentración de la población en la franja costera y el sobredimensionamiento de la capital regional, la ciudad de Trujillo, que por sí sola alberga el 43% de la población regional. Asimismo, los componentes poblacionales de egreso, mortalidad y emigración han experimentado cambios.

Los determinantes que influyen en la población —fecundidad e inmigración— también han experimentado modificaciones que ameritan ser consideradas. La fecundidad ha venido reduciéndose en la región y ha llegado casi al nivel de reemplazo en el área urbana, aunque es un poco más alta en el área rural. Con respecto a la inmigración, la región La Libertad es receptora de procesos migratorios de regiones vecinas, sobre todo de Cajamarca. Estos determinantes han hecho que el volumen poblacional de la región crezca en un ritmo acelerado e intenso en zonas focalizadas del poblamiento regional en los valles costeros como Virú, Chicama y Jequetepeque, por la recurrencia de mano de obra en el trabajo del agro, que al mismo tiempo demanda la atención social con los servicios de salud, educación y saneamiento.

c. Salud.

El cuidado integral del desarrollo saludable de la primera infancia es elemental en el aseguramiento del bienestar futuro de la sociedad, y en ello se orientan las políticas públicas al establecer su protección y cuidado. El cuidado integral de salud es uno de los ejes de la política regional de salud de la Libertad cuyo objetivo es mejorar intervenciones sanitarias y viabilizar el desarrollo humano sin perder de vista los determinantes sociales.

d. Educación

La educación como fenómeno social, es susceptible se vea influenciada por variables que se dan dentro de un determinado contexto, tal es el caso que se examina en la región La Libertad con aspectos sociales: demográficos, de salud o de seguridad ciudadana, entre otros aspectos.

Desde aquella mirada, se han identificado algunos aspectos que condicionan el aspecto educativo en la región La Libertad:

e. Como uno de los problemas detectados y que afectan el normal desarrollo de las actividades en los niveles de educación inicial y educación primaria es la siguiente:

- Bajos logros de aprendizaje, donde las causas son: Alta tasa de desnutrición crónica, poca utilización de materiales educativos y herramientas tecnológicas,

inadecuado uso de estrategias metodológicas, no se toma en cuenta las necesidades y carencias de los estudiantes, y las prácticas de convivencia hostiles.

- Las consecuencias se describen como escasa atención de los estudiantes en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, aprendizaje centrado en la transmisión del conocimiento, escaso desarrollo del pensamiento de orden superior, aprendizaje descontextualizado y poco pertinente, así como también clima conflictivo permanente, contribuyendo todas esas consecuencias a que los estudiantes no alcancen el perfil de egreso.

f. Del mismo modo, se han observado dificultades en el nivel de educación secundaria siendo la siguiente:

- Bajos logros de aprendizaje, donde se han detectado como principales causas a que los docentes no tienen una buena formación inicial y en servicio, a la manipulación y alienación de los medios de comunicación, gestión pedagógica ineficiente, bajo nivel de coordinación entre las instituciones públicas del sector, inadecuada implementación del currículo, alto índice de desnutrición de anemia y desnutrición crónica, sobre todo en el área rural y periférica de las grandes ciudades de la región, escasa participación de los padres de familia y comunidad en los aprendizajes de los estudiantes, limitado equipamiento y desconocimiento del manejo y cuidado de las TIC, escaso equipamiento y desconocimiento de los espacios, medios y materiales para el aprendizaje, así como la presencia de problemas sociales que se reflejan en la institución educativa.

- Las consecuencias que se observan y que se relacionan con cada una de las causas descritas es que los docentes no planifican de manera contextualizada a las características, necesidades e intereses de los estudiantes y de acuerdo al Currículo Nacional de Educación Básica, estudiantes que han perdido su capacidad crítica – reflexiva ignorando su cultura, que no se cumple con implementar el currículo de manera adecuada y pertinente, que entre las instituciones públicas del sector no se logra identificar criterios para alcanzar un objetivo común, los objetivos de implementación del currículo no se han logrado según las metas establecidas, bajo nivel de procesos cognitivos superiores, alto índice de repitencia y deserción escolar, los docentes no desarrollan aprendizajes utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ineficiente logros de aprendizaje de los estudiantes en las diversas áreas curriculares, siendo la última consecuencia en el aspecto social el incremento de la delincuencia.

g. También, en el nivel de educación superior no universitaria y centros de producción productiva, se observa la siguiente problemática:

- Bajas condiciones de calidad de la educación superior y técnica productiva. Esta situación tiene entre otras causas a la falta de implementación de bibliotecas, salas experimentales, maquinarias y presencia de equipos obsoletos, docentes que realizan sus actividades de forma rutinaria, infraestructura deficiente e inadecuada, documentos de gestión y planes de estudio desactualizado y con docentes que no poseen el perfil deseado, escasa vinculación entre la demanda educativa y el sector productivo y la oferta educativa, siendo la última causa la inadecuada administración de recursos propios de la institución.

- Las consecuencias que se observan es que los estudiantes no responden a las necesidades del sector educativo y productivo, a las insuficientes condiciones de infraestructura y estudiantes con bajos niveles de competencia, a estudiantes que no articulan con las nuevas demandas educativas, así como instituciones económicamente inestables.

3.2. Situación de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de Trujillo

- La UGEL como órgano desconcentrado de la GRELL, viene implementando procesos claves para el desarrollo de las instituciones educativas; como la distribución de materiales y recursos educativos, acciones de personal, capacitación a directivos, docentes y administrativos, entre otros.
- La UGEL no cuenta con un local propio que cuente con todos sus espacios acondicionados y seguros ni suficientes, que permita una buena atención a los usuarios.
- Los servidores de la UGEL no están capacitados para atender al usuario. Por tanto, falta fortalecer las competencias transversales, así como el conocimiento de su área o función.
- Aun con las limitaciones y deficiencias encontradas, la creación de la UGEL ha generado cambios positivos en el servicio educativo: mayor celeridad en la atención y un acercamiento al usuario a través de las capacitaciones a los directores y docentes.
- La desconcentración administrativa de la GRELL en UGEL se evidencian en el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo que brindan a las instituciones educativas de su ámbito; en éstos aspectos, las UGEL desarrollan varios procesos según sus funciones; planifican la distribución oportuna de materiales, garantizan el contrato oportuno de docentes, planifican la capacitación de su personal docente y administrativo, para lo cual celebra convenios con universidades y otras instituciones.
- En cuanto a la calidad del servicio, la UGEL no han colmado las expectativas de un porcentaje significativo de usuarios; los resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes reflejan bajos logros de aprendizaje de los estudiantes. El resultado específico esperado es mejora de los aprendizajes, si esto no ocurre, entonces, hay que reorientar las estrategias de gestión.

IV. ACTORES DEL SISTEMA Y MODELO EDUCATIVO

INSTANCIA	UNIDAD	SERVIDOR
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN LA LIBERTAD	Gerencia	Gerente Regional
	Sub Gerencia de Gestión Pedagógica	Sub Gerente Especialistas Pedagógicos
	Sub Gerencia de Gestión Institucional	Sub Gerente Estadístico Planificador Financista
	Dirección de Administración	Director de Administración Abastecimientos Almacén
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL	Dirección	Director de UGEL
	Área de Gestión Pedagógica	Jefe de Gestión Pedagógica Especialistas Pedagógicos
	Área de Gestión Institucional	Jefe de Gestión Institucional

	Oficina de Administración	Jefe de Administración
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Equipo Directivo	Directivos
	Cuerpo Docente	Docentes
	Personal Administrativo	Secretaria(o) Personal de Servicio

V. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVO ESTRATÉGICO Y RESULTADO FINAL.

a. Misión:

La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado¹.

b. Visión:

Al 2022 la Unidad de Gestión Educativa Local es un órgano impulsor y promotor de políticas educativas para mejorar aprendizajes de los estudiantes.

c. Objetivo Estratégico:

Mejorar la calidad de los servicios de educación, en condiciones de equidad, sin ningún tipo de discriminación².

d. Resultado Final:

Mejores logros de aprendizaje en los niveles básico y CETPRO.

VI. ENFOQUES Y PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE GESTIÓN

6.1. Enfoques:

a. Enfoque de derechos.

Según el Currículo Nacional, se debe de partir por reconocer a los estudiantes como sujetos de derechos y no como objetos de cuidado, es decir, como personas con capacidad de defender y exigir sus derechos legalmente reconocidos. Asimismo, reconocer que son ciudadanos con deberes que participan del mundo social propiciando la vida en democracia³.

b. Enfoque inclusivo.

El Currículo Nacional propone que los estudiantes de Educación Básica deben de obtener resultados de aprendizaje de igual calidad, independientemente de sus diferencias culturales, sociales, étnicas, religiosas, de género, condición de discapacidad o estilos de aprendizaje⁴. En la práctica significa, que si bien las diferencias sociales y culturales se evidencian en los diferentes espacios geográficos de nuestro territorio nacional; en ese sentido, la atención a la diversidad significa erradicar la exclusión, discriminación y desigualdad de oportunidades⁵.

¹ Ley 28044 (2013)

² Plan Estratégico Institucional del GRLL (2016)

³ Ministerio de Educación. (2016). Currículo Nacional. p. 12.

⁴ Ministerio de Educación. Op. cit. p. 14.

⁵ Ministerio de Educación. Op. cit. p. 14.

c. Enfoque intercultural.

En el contexto de la realidad peruana, caracterizado por la diversidad sociocultural y lingüística, se entiende por interculturalidad al proceso dinámico y permanente de interacción e intercambio entre personas de diferentes culturas, orientado a una convivencia basada en el acuerdo y la complementariedad, así como en el respeto a la propia identidad y a las diferencias⁶.

d. Enfoque de igualdad de género.

Parte de reconocimiento de que sus hombres y mujeres cuentan con los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades para desarrollarse en el ámbito social, económico, político y cultural. La implementación de este enfoque considera y reconoce la diversidad de intereses y prioridades tanto para hombre como para mujeres, favoreciendo su autonomía y empoderamiento, especialmente de los grupos que se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad⁷.

e. Enfoque ambiental.

Desde este enfoque los procesos educativos se orientan hacia la formación de personas con conciencia crítica y colectiva sobre la problemática ambiental y la condición del cambio climático a nivel local y global, así como sobre su relación con la pobreza y la desigualdad social. Además, implica desarrollar prácticas relacionadas con la conservación de la biodiversidad, del suelo y del aire, el uso sostenible de la energía y el agua, la valoración de los servicios que nos brinda la naturaleza y los ecosistemas terrestres y marinos, la promoción de patrones de producción y consumo responsables y el manejo adecuado de los residuos sólidos, la promoción de la salud y el bienestar, la adaptación al cambio y la gestión de riesgo de desastres y, finalmente, desarrollar estilos de vida saludable y sostenibles⁸.

f. Enfoque territorial.

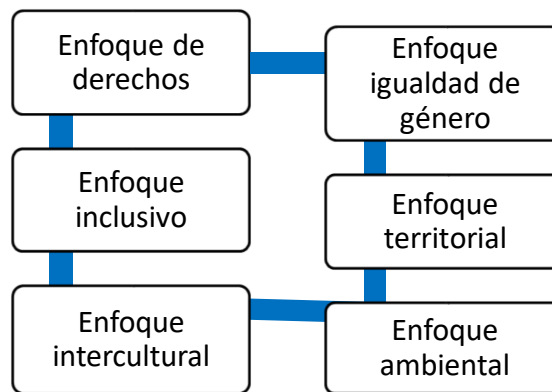
El fortalecimiento de las relaciones entre los actores de un territorio (gobierno regional/gobierno local) en el marco de las políticas públicas deben promover la creación y desarrollo de mecanismos que posibiliten el intercambio de opiniones y experiencias entre las organizaciones productivas y con los diferentes niveles de gobierno. Estos espacios de intercambio constituyen un mecanismo que favorece la apropiación colectiva de los saberes particulares de la población y con ello el establecimiento de consensos para la construcción de las ventajas territoriales con una orientación sustentable. Busca afianzar el eje articulador de estrategias de desarrollo rural, en especial, al ámbito del territorio, donde la formulación de políticas que pueden privilegiar una visión de sector respecto a la realidad, pase a privilegiar la multidimensional tendencia (económica, social, política, ambiental, cultural)⁹.

⁶ Ministerio de Educación. *Op. cit.* p. 14.

⁷ R.M. N° 570-2018-MINEDU. *Modelo de servicio educativo para Escuelas de Educación Superior Pedagógica.* p. 10

⁸ R.M. N° 570-2018-MINEDU. *Modelo de servicio educativo para Escuelas de Educación Superior Pedagógica.* p. 10

⁹ Ministerio de Justicia. (2018). D.S. N° 002-2018-JUS. p. 22.



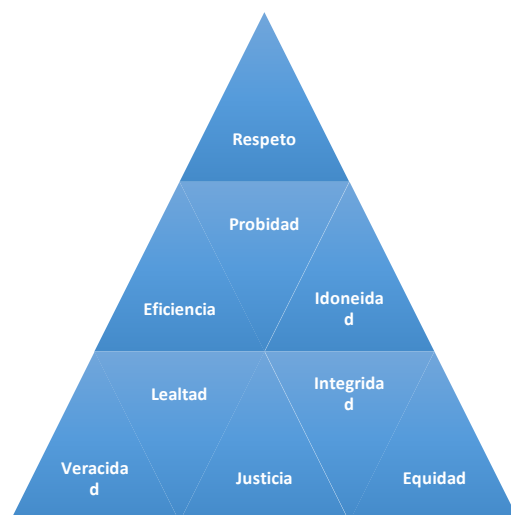
6.2. Principios:

6.2.1. Principios éticos¹⁰.

- a. **Respeto.** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- b. **Probidad.** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- c. **Eficiencia.** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- d. **Idoneidad.** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- e. **Veracidad.** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- f. **Lealtad y Obediencia.** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
- g. **Justicia y Equidad.** Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

¹⁰ Congreso de la República. (2002). *Ley N° 27815, Ley del Código de ética de la función pública*. Lima. Artículo 6.

- h. **Lealtad al Estado de Derecho.** El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.
- i. **Integridad.** La política de integridad está orientada a las acciones del sector para garantizar una gestión sin corrupción, en el marco de la legalidad, la ética y la transparencia; y también promover una cultura de integridad y ética pública en los servidores de la Gerencia Regional de Educación La Libertad.

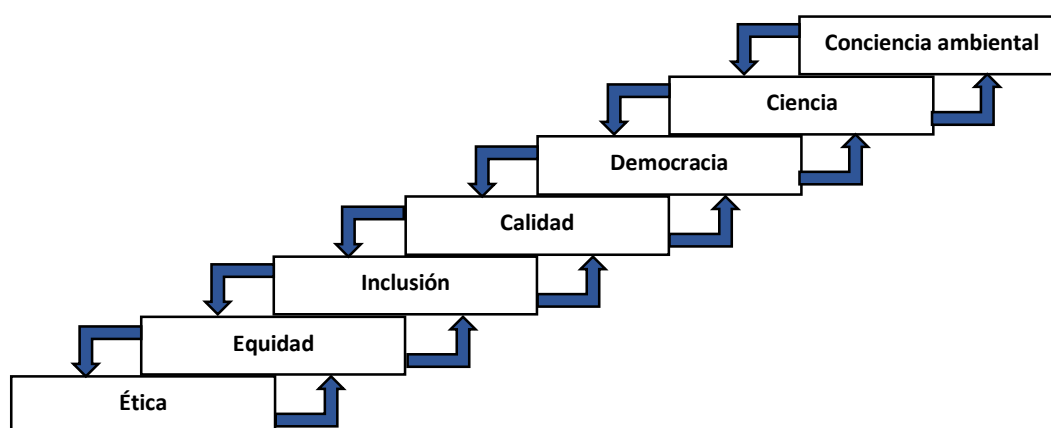


6.2.2. Principios educativos¹¹.

- a. **La ética**, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.
- b. **La equidad**, que garantiza a todas iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
- c. **La inclusión**, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.
- d. **La calidad**, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
- e. **La democracia**, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías, así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.

¹¹ Congreso de la República. (2003). *Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Lima. Editora Perú. artículo 8.

- f. **La interculturalidad**, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.
- g. **La creatividad y la innovación**, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.
- h. **De la educación y los deberes fundamentales**. La incorporación de ésta política obedece a que en todas las instancias de gestión descentralizadas del sector educación en el ámbito regional incorporen en todas las instancias, niveles y formas educativas la enseñanza de los derechos humanos, los deberes fundamentales y el derecho internacional humanitario, así como los principios y normas que rigen el Estado de Derecho.
- i. **De la ciencia, tecnología e innovación**. La política relacionada con la ciencia, tecnología e innovación se establece por la necesidad de promover el fortalecimiento del capital humano para la generación de conocimiento y que su aplicación posibilite el cumplimiento de las demandas sociales, económicas y ambientales necesarias para mejorar las capacidades investigativas de todos los agentes educativos en el ámbito regional.
- j. **Conciencia ambiental**, es el entendimiento que se tiene del impacto de los seres humanos en el entorno. Es decir, entender cómo influyen las acciones de los seres humanos de manera individual y colectiva en el medio ambiente y como esto afecta el futuro de nuestro espacio medio ambiental.

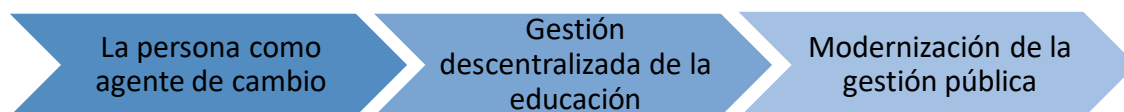


6.2.3. Principios de gestión.

- a. La persona como agente central de cambio.
- b. La gestión descentralizada de la educación¹².

¹² Ministerio de Educación. (2013). *La gestión descentralizada de la educación*. Lima. RCD. p. 11.

c. De la modernización de la gestión pública¹³.



VII. MARCO CONCEPTUAL DE LA LÍNEA PEDAGÓGICA.

En el marco de las competencias administrativas y pedagógicas asumidas por la Gerencia Regional de Educación La Libertad y las Unidades de Gestión Educativa Local se hace necesario precisar conceptualmente los siguientes términos:

7.1. Respecto a los lineamientos de política nacional sectorial, regional y local.

a. Proyecto Educativo Nacional.

Son un conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación. Se construye y desarrolla en el actuar conjunto del Estado y la sociedad a través del diálogo nacional, del consenso y la concertación política, a efectos de garantizar su vigencia¹⁴.

b. Proyecto educativo Regional.

Es un instrumento de gestión desarrollado mediante un proceso de movilización social, basado en el diálogo, la reflexión y la concertación¹⁵.

c. Plan Desarrollo Regional Concertado.

Constituye uno de principales instrumentos de gestión del cambio en el ámbito del territorio departamental y local.

d. Proyecto Educativo Institucional.

Es el instrumento que orienta la gestión escolar de la IE en el mediano plazo¹⁶.

7.2. Respecto a los procesos estratégicos.

a. Gestión educativa.

La gestión educativa como práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. La gestión educativa, desde esa mirada es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. La gestión educativa incide sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados, promoviendo acciones recíprocas y orientando el sistema en conjunto¹⁷

b. Gestión pedagógica.

La gestión pedagógica como proceso se estructura como suprasistema o macro sistema (Vice Ministerio de Gestión Pedagógica), sistema (Dirección de Gestión Pedagógica de la Dirección Regional de Educación), sub sistema (Área de Gestión

¹³ Congreso de la República. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima. Editora Perú. p. 485773.

¹⁴ Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional*. Lima. Ministerio de Educación. p. 6

¹⁵ Consejo Participativo Regional de Educación La Libertad. (2018). *Proyecto Educativo Regional de la Libertad*. Trujillo. Gerencia Regional de Educación La Libertad. p. 13

¹⁶ Ministerio de Educación. (2018). *Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica*. Lima. MINEDU.

¹⁷ Gallego, J. (2010). *Gestión y municipalización de la educación*. Lima. San Remo SAC. p. 36

Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local) y micro sistema (Gestión Pedagógica a nivel de aula)¹⁸.

c. Gestión curricular.

Es el conjunto de decisiones y prácticas que buscan asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio prescritos, los implementados en los salones de clase y los aprendizajes adquiridos por los estudiantes¹⁹. Debe de buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y del aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes esperados²⁰.

d. Gestión del aprendizaje.

Supone interacciones dentro del aula o en aquel espacio destinado para que los estudiantes aprendan. El trabajo pedagógico implica el diseño, la vivencia, la ejecución de lo previsto. Es una suma de procesos que requiere de docentes competentes para interpretar los productos y las interacciones de los educandos, para leer sus representaciones y retroalimentarlas²¹.

e. Gestión territorial.

La gestión territorial implica gobernar el territorio con el apoyo de los actores involucrados para mejorar las políticas públicas. La gestión territorial implica cambios de enfoques y capacidades. Supone, por un lado, el desarrollo de articulaciones entre diferentes niveles de gobierno y sectores que respondan a las demandas de los pobladores de un mismo territorio. Asimismo, requiere de nuevas formas y mecanismos de participación ciudadana²².

VIII. MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

¹⁸ Ocospoma, V. et. al. (2014). Terminología básica de las tendencias pedagógicas vigentes. Lima. J.C. p. 292.

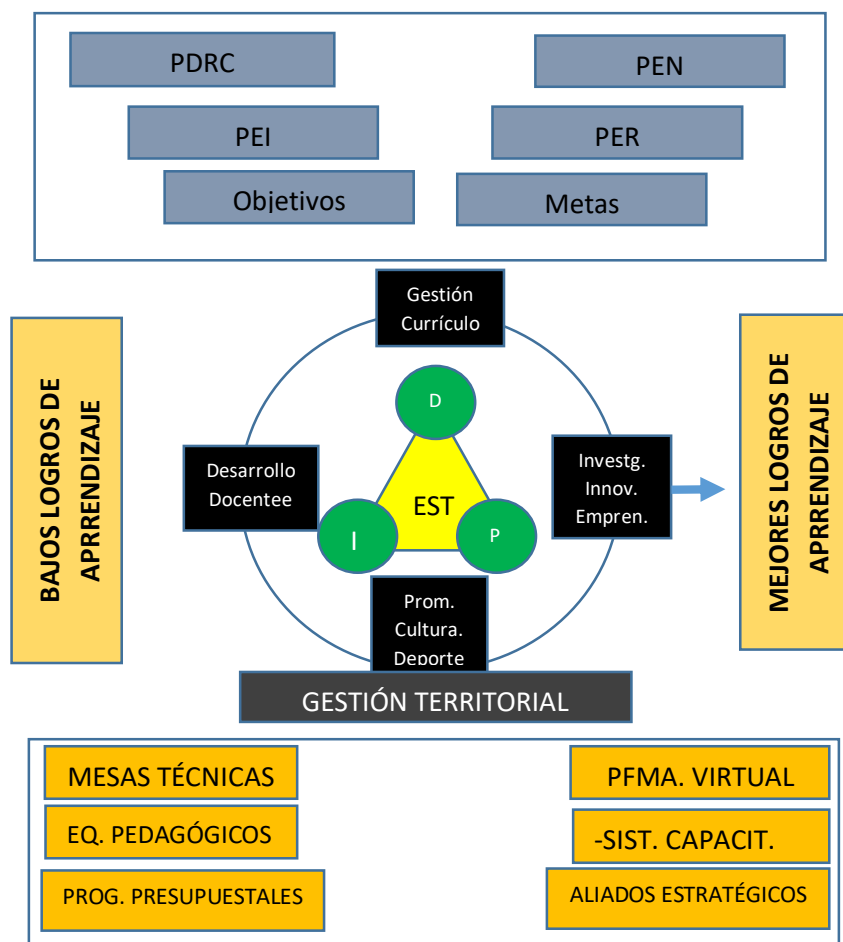
¹⁹ Díaz, H. (2018). Evaluación de la gestión curricular. Lima. Educared. <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2018/10/15/evaluacion-de-la-gestion-curricular/>

²⁰ Ministerio de Educación. (2017). Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Lima. Programa Directivos Educan. p. 10

²¹ Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. (2016). Modelo de gestión pedagógica territorial. Lima. Publi Industria. E.I.R.L. p. 36

²² Correa, A. et. al. (2007). La gestión educativa, un nuevo paradigma. Lima. Consejo Nacional de Educación.

8.1.1. Enfoque Conceptual del Modelo de Gestión Pedagógica.



En el sector educación, “la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en el marco del respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa...”²³.

La gestión del sistema educativo tiene las siguientes características: Descentralizada, simplificada y flexible, participativa, formativa, unitaria, sistemática y eficaz e integral.

Con el respaldo de la Gerencia Regional de Educación La Libertad, a través de la Sub Gerencia de Gestión Pedagógica promueve que la Unidad de Gestión Educativa Local gestione teniendo en cuenta:

- A. Centrada en la persona.** La educación implica relación con el otro, involucrarse, ser responsable de la trascendencia no sólo personal sino conjunta. Es construir la totalidad de la persona humana a partir del contacto con los demás. El proceso de aprendizaje es correspondencia, es el encuentro de los seres humanos para la tarea común de crecimiento personal. La educación es interrelación, es comunicación humana, es diálogo²⁴. Agregando que, en este lugar de encuentro, no hay ignorantes absolutos ni

²³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2013). *Compendio de normas legales*. Lima. Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico. p. 36.

²⁴ AIZPURU, G. (2008). *La persona como eje fundamental del paradigma humanista*. Guanajuato. Universidad de Guanajuato. p. 3.

sabios absolutos: hay hombres que, en comunicación, buscan saber más²⁵, donde la racionalidad es el punto de encuentro, que considera al individuo como el resultado del proceso histórico, económico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial, en el que, el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, pero el medio entendido como algo social y cultural, no solamente físico. Es decir, que el centro del proceso es el estudiante, no deja de ser importante el rol que cumple el docente y director de la institución educativa.

B. Centrada en la institución educativa. Las instituciones educativas como comunidades profesionales de aprendizaje, tienen como objetivo la mejora continua de las prácticas de enseñanza a través de la participación del personal en actividades de desarrollo profesional colaborativas, sistemáticas y exhaustivas a nivel escolar. Estas comunidades sientan las bases de una cultura escolar que promueve el aprendizaje de los alumnos mediante el establecimiento de valores, normas y expectativas compartidas entre los profesores²⁶

8.1.2. Alineamiento Estratégico.

Se tiene en cuenta el alineamiento de los objetivos y políticas propuestos en el Proyecto Educativo Nacional, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Local, los mismos que se consideran en el Plan Estratégico Regional.

OBJETIVOS DEL PEN	OBJETIVOS DEL PER	OBJETIVOS DEL PEL
1. Oportunidades y resultados educativos de calidad para todos	1. Asegurar la igualdad de oportunidades con equidad para todos los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de desarrollo social y en el ejercicio de sus competencias para la transformación sostenible de la realidad regional.	1. Propiciar la igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos.
2. Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad	2. Lograr que niñas, niños, jóvenes y adultos culminen la educación básica, con niveles óptimos de formación y continúen aprendiendo durante toda la vida.	2. Lograr que niños, niñas, jóvenes y adultos desarrollen competencias para la vida en escuelas eficaces.
3. Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia	3. Lograr la formación profesional integral de jóvenes y adultos, a fin de responder a las demandas del desarrollo local, regional, nacional y global.	3. Impulsar la formación inicial y en servicio, así como un buen desempeño profesional de los maestros.
4. Una gestión descentralizada,	4. Promover una comunidad educadora	4. Promover una gestión educativa local

²⁵ FREIRE, P. (1999). Las bases del dialogo. En: Didac. N° 34. México. Universidad Iberoamericana. p. 38.

²⁶ OECD. (2013). Teaching in Focus. N° 4. p. 3. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4415/Fomento%20de%20las%20comunidades%20de%20aprendizaje%20entre%20el%20profesorado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

democrática que logra resultados y es financiada con equidad	democrática y justa, dispuesta al cambio, que participe de manera concertada en los procesos de descentralización educativa y desarrollo sostenible, y los vigile.	democrática y eficiente, financiada oportunamente y con equidad.
5. Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional	3. Lograr la formación profesional integral de jóvenes y adultos, a fin de responder a las demandas del desarrollo local, regional, nacional y global.	5. Desarrollar en instituciones de educación superior licenciadas y acreditadas, las competencias de jóvenes y adultos, que les permitan insertarse adecuadamente en el mundo laboral y contribuir al desarrollo local y regional.
6. Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.	5. Implementar un sistema de gestión educativa regional y local que funcione en forma eficiente, democrática, autónoma, ética, descentralizada, con presupuestos adecuados.	6. Promover una comunidad educadora comprometida con la construcción de una mejor calidad de vida.

Al 2021 se han priorizado las siguientes políticas del Proyecto Educativo Regional:

- **Política Nº 2** :Atención integral de calidad a niños y niñas de 3 a 5 años con incidencia en las áreas rurales, zonas de pobreza y de extrema pobreza.
- **Política Nº09** :Autoevaluación y acreditación de las instituciones y programas educativos de acuerdo a los estándares de calidad regional y nacional.
- **Política Nº 11**: Instituciones y programas Educativos logran un clima respetuoso y acogedor, favorable para el desarrollo de los aprendizajes.
- **Política Nº 12** :Instituciones y programas educativos implementan su propuesta pedagógica y pertinente a su realidad.
- **Política Nº 14** :Establecimiento de espacios y mecanismos diversos de información y comunicación sobre procesos y logros de aprendizajes entre instituciones educativas y comunidad.
- **Política Nº 17** :Reforzamiento del sistema de supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el servicio educativo.
- **Política Nº 18** : Mejoramiento de las prácticas pedagógicas, estimulando la innovación y la práctica de valores.
- **Política Nº 19** :Establecimiento de metas graduales de incremento en logros de aprendizaje.

- **Política Nº 20** : Formación y capacitación en gestión educativa a directores con especial énfasis en gestión pedagógica.
- **Política Nº 33** : Establecimiento de mecanismos para el fortalecimiento de las redes educativas y que permitan una participación responsable y comprometidas de la sociedad.

8.1.3. Líneas de Gestión Pedagógica

A. **Gestión del Currículo.** - tiene como objetivo principal impulsar organizar, estimular, dinamizar y poner en marcha el proyecto pedagógico del país y la región a partir del análisis y reflexión de la educación que queremos y de los aprendizajes que deben lograr los estudiantes. En este sentido la línea de gestión del currículo se integra por cuatro (4) componentes:

- **Planificación.** La planificación es la etapa más importante en el diseño de los aprendizajes que debe lograr el estudiante y que es llevado a cabo por el docente; se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido²⁷.

En el proceso de planificación se deben de tener en cuenta ¿Qué aprendizajes deben de lograr los estudiantes? (Propósitos de aprendizaje), ¿Qué evidencia voy a usar para evaluarlos? (evidencias de aprendizaje), ¿Cuál es la mejor forma de desarrollar esos aprendizajes? (situación significativa, actividades, estrategias, materiales educativos). La planificación puede ser de corto y largo plazo.

Asimismo, dada la realidad regional es fundamental considerar el tipo de institución educativa, si es rural o urbana; unidocente, multigrado o polidocente, para una planificación que responda a las características y necesidades de los estudiantes.

Los procesos de planificación curricular, en el ámbito de la Gerencia Regional de Educación La Libertad, es el tema de capacitación que con más frecuencia se ha desarrollado con los docentes de los diferentes niveles y modalidades.

- **Estrategias.** Son múltiples las propuestas para definir a las estrategias que se aplican en la enseñanza y en el aprendizaje. Se las han descrito como estrategias docentes, estrategias didácticas, estrategias metodológicas, estrategias de enseñanza – aprendizaje.

Así, las estrategias son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo y con el aprender a aprender. La aproximación de los estilos de enseñanza al estilo de aprendizaje requiere que los docentes comprendan la gramática mental de sus estudiantes²⁸.

Las estrategias de aprendizaje son controladas por el sujeto que aprende, en función de sus propios ritmos y estilos de aprendizaje; las estrategias de

²⁷ Ministerio de Educación. (2017). *¿Cómo planificamos el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación formativa?* Lima. Dirección General de Educación Básica Regular. p. 3

²⁸ Ministerio de Educación. (2010). *Orientaciones para el trabajo pedagógico del área de arte.* Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. p. 56.

enseñanza son mediadas por el sujeto que enseña, teniendo en cuenta, además de los estilos y ritmos de aprendizaje, las condiciones que brindan el contexto y el estilo personal de cada docente²⁹.

En la práctica las estrategias se pueden evidenciar en los resultados que los estudiantes han obtenido consecuencia del proceso de aprendizaje – enseñanza, al decir que conforme el docente identifica los aciertos y oportunidades de mejora en sus estudiantes, va evaluando la efectividad de sus estrategias de enseñanza y las ajusta para atender de forma diferenciada a sus estudiantes y a sus necesidades de aprendizaje según sean sus características³⁰.

Bajo la tesis descrita que puede ser una variable por los cuales los estudiantes pueden mejorar o no en sus aprendizajes, en ese sentido, los resultados obtenidos en la última evaluación censal de estudiantes ECE 2018 pueden estar condicionado por el inadecuado uso de estrategias de aprendizaje y de enseñanza. Las UGELs que de cierta forma han tenido dificultades en los resultados de la ECE tanto en primaria y secundaria (comunicación y matemática) son Julcán, Pataz, Sánchez Carrión y Santiago de Chuco

Al respecto las UGEL de Pataz y Santiago de Chuco no han informado a la fecha las acciones implementadas, mientras que Sánchez Carrión, que habiendo realizado acciones de capacitación dirigida a docentes de Educación Básica Regular no se han precisado los aspectos relacionados con la utilización de estrategias de aprendizaje y de enseñanza, solo describiéndose esas acciones en el acompañamiento pedagógico ejecutada en las respectivas instituciones educativas del nivel de educación inicial³¹.

En el caso de la UGEL Julcán³², de las instituciones que están fortalecidas en los procesos de monitoreo y de acompañamiento pedagógico, de cuatro de ellas solo dos han incluido el uso de las estrategias como parte del fortalecimiento de los docentes, mientras que desde la UGEL han desarrollado acciones de capacitación relacionadas con los procesos didácticos de las áreas curriculares de matemática, comunicación y personal social.

- **Materiales Educativos³³.**

Los materiales educativos complementan y fortalecen la práctica del docente, facilitando la implementación del currículo, dentro de un enfoque pedagógico que otorga protagonismo al estudiante en su proceso formativo y exige de él una mente permanentemente activa, reflexiva y crítica.

Estos recursos pueden ser materiales impresos, concretos, audiovisuales, tecnológicos o digitales. Si ayudan en el aprendizaje es porque motivan el interés de los estudiantes, los orientan y les sirven de apoyo en su proceso de descubrimiento, reflexión y elaboración autónoma de ideas, sea que los utilicen solos o en interacción colaborativa con otros estudiantes.

²⁹ Ministerio de Educación. (2010). *Orientaciones para el trabajo pedagógico del área de ciencia, tecnología y ambiente*. Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. p. 41.

³⁰ Ministerio de Educación. (2019). *Disposiciones que orientan el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones y programas educativos de la Educación Básica. Aprobada por Resolución Vice Ministerial N° 025-2019-MINEDU*. Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. p. 11.

³¹ Unidad de Gestión Educativa Local de Sánchez Carrión. (2019). *Expediente N° 05330506*. Huamachuco. Área de Gestión Pedagógica. p. 11.

³² Unidad de Gestión Educativa Local de Julcán. (2019). *Expediente N° 05386028*. Julcán. Área de Gestión Pedagógica. p. 2.

³³ Ministerio de Educación. <http://www.minedu.gob.pe/p/politicas-aprendizajes-conqueprenden.html>

Un objeto cualquiera puede convertirse en material educativo si cumple un objetivo o función pedagógica, aun cuando no haya sido diseñado específicamente para tal fin. Algunos sirven de apoyo al desarrollo de competencias a lo largo del tiempo, como los textos escolares, los cuadernos de trabajo, las bibliotecas escolares, los materiales de psicomotricidad, etc. Otros facilitan el desarrollo de capacidades específicas, de logro más inmediato, como las letras móviles, ábacos, bloques lógicos, geoplanos, maquetas de ciencias, etc.

Hay materiales educativos que contribuyen a generar oportunidades para nuevos aprendizajes, ampliando o profundizando conocimientos, como textos de consulta o referencia, materiales digitales interactivos, fichas de trabajo o investigación, etc. pero recordemos que su sola presencia en el aula no genera aprendizajes, a menos que sean puestos a disposición de los estudiantes y usados con la orientación pedagógica del docente al interior de una situación de aprendizaje que ellos perciban relevante.

El uso de los materiales educativos es considerado como una variable que también contribuye a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo en ninguna de las cuatro UGELs de Pataz y Santiago de Chuco, que no se cuenta con ninguna evidencia, mientras que en los ámbitos de las provincias de Sánchez Carrión³⁴ y Julcán³⁵ solo se observan acciones de mejora en el acompañamiento realizados en las instituciones educativas, pero a nivel de UGEL no se informan procedimiento alguno en relación al uso de medios y materiales educativos.

- **Evaluación de los aprendizajes.** La evaluación es un proceso intrínseco a la enseñanza y al aprendizaje. Esto implica que la información que se recoge y analiza se utiliza para planificar de acuerdo a las necesidades y potencialidades de aprendizaje identificadas, brindar retroalimentación, acompañar y ofrecer atención diferenciada a los estudiantes y valorar sus logros durante, y al término de un periodo de aprendizaje, y así sucesivamente.

El Ministerio de Educación, aprobó en el año 2019 los aspectos procedimentales que se deben de considerar en relación a la evaluación formativa, entendida como un proceso permanente y sistemático, a través del cual se recopila y procesa información de manera metódica y rigurosa para conocer, analizar y valorar los aprendizajes y con base a ello a tomar decisiones de manera oportuna y permanente para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y la práctica pedagógica del docente, con la finalidad de mejorar y alcanzar los propósitos previstos, también permite valorar el nivel de logro alcanzado por el estudiante durante el proceso y al final de un periodo lectivo, grado o ciclo y certificar lo aprendido a lo largo de la trayectoria escolar³⁶.

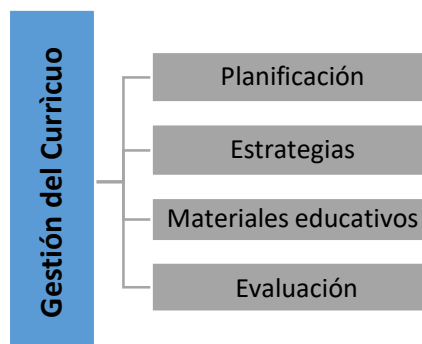
Los procedimientos de la evaluación siempre han sido orientados por el Ministerio de Educación, la dificultad se la encontró en su aplicación en las aulas, es decir con los estudiantes, donde el docente planificaba el desarrollo de

³⁴ Unidad de Gestión Educativa Local de Sánchez Carrión. (2019). *Expediente N° 05330506*. Huamachuco. Área de Gestión Pedagógica. p. 11.

³⁵ Unidad de Gestión Educativa Local de Julcán. (2019). *Expediente N° 05386028*. Julcán. Área de Gestión Pedagógica. p. 2.

³⁶ Ministerio de Educación. (2019). *Disposiciones que orientan el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones y programas educativos en la educación básica. Aprobado mediante R.V.M. N° 025-2019-MINEDU*. Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica.

competencias y capacidades, sin embargo, evaluaba conocimientos trabajados como medios, los que al final se convertían en fines. Una práctica que se intenta revertir en el ámbito de la Gerencia Regional de Educación La Libertad, no como un desconocimiento sobre los procedimientos, sino como un tema de actitud que el docente debe asumir como reto y responsabilidad.



B. Promoción de la cultura y el deporte.

La Promoción de la Cultura y el Deporte tienen como función impulsar, organizar, promover y fortalecer actividades deportivo-culturales, para compartir talentos, despertar su creatividad y desarrollar la sensibilidad valorando de esta forma la identidad multicultural de nuestro país, esto a través del fomento de un enfoque inclusivo que busca eliminar todo tipo de discriminación, incentivando el respeto a la diversidad y valorando las características y habilidades particulares que enriquecen al ser humano. Así como el cuidado de la salud, mejorar la calidad de vida y el bienestar social y contribuir a la formación y desarrollo integral de los estudiantes, docentes, directivos y Padres de Familia.

La práctica de la cultura como fenómeno que fortalece la identidad debe de ser fortalecido para “frenar” la creciente alienación a causa de la globalización. Nuestra región es rica en manifestaciones culturales que en el espacio de las provincias se manifiestan con creencias, actitudes, costumbres, danzas, etc., que vista desde otra mirada se relacionan con las manifestaciones culturales y con el folklore.

El tema cultural, en nuestra región es de vital importancia, y la Gerencia Regional de Educación La Libertad, haciendo uso de las competencias delegadas considera la interculturalidad como un eje temático³⁷, es decir, como un principio de acción que como práctica y procedimiento razonado ayuda a ordenar el pensamiento, las actitudes y las acciones³⁸.

La línea de promoción de la cultura y el deporte se integra por dos (2) componentes: Promoción de la Cultura con cinco (5) sub componentes y Promoción del Deporte con cuatro (4) sub componentes

³⁷ Gerencia Regional de Educación La Libertad. (2016). Lineamientos para la incorporación, aplicación y evaluación de ejes temáticos regionales en el proceso de planificación curricular a partir del año lectivo 2016 en las instituciones educativas públicas y privadas de Educación Básica, Técnico Productiva y Educación Superior No Universitaria. Norma Técnica N° 001-GRLL/GRSE-SGGP. Trujillo. Sub Gerencia de Gestión Pedagógica.

³⁸ Espino, G. et. al. (2009). Los temas escolares en la interculturalidad. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. p. 21.

- **Promoción de la Cultura:** El objetivo de este componente es la promoción y el impulso de todo tipo de artes como expresión cultural de los pueblos, para ello este componente se desprende en cinco (5) sub componentes:

Artes escénicas: Son las artes destinadas al estudio y práctica de cualquier tipo de obra escénica o escenificación, toda forma de expresión capaz de inscribirse en la escena: el teatro, la danza, la música.

La región La Libertad es rica en manifestaciones de danza como son el de los pallos (Santiago de Chuco), la contradanza (Sánchez Carrión) de los collas (Pataz), las pachacas (Bolívar), la minga (Julcán), los negritos (Otuzco y Ascope), diablada azul (Virú) y la marinera (Trujillo), entre otras.

Artes visuales: Expresiones artísticas que se aprecian y se disfrutan eminentemente a través del sentido de la vista. Las Artes Visuales son formas, expresiones de arte que se encuentran enfocadas preeminentemente a la creación de trabajos que son visuales por naturaleza como son, la pintura, la fotografía, la impresión y el cine.

En la capital de la región La Libertad, Trujillo existen instituciones que forman profesionales en artes plásticas y educación artística (ESFA Macedonio La Torre) en actuación teatral y danzas folklóricas (ESA Virgilio Rodríguez Nache), que directamente fomentan el conocimiento de los sitios naturales existentes en la Región La Libertad por medio de la pintura, la fotografía, la impresión y el cine.

Artes musicales: La música es, según la definición tradicional del término, el arte de organizar sensible y lógicamente una combinación coherente de sonidos y silencios utilizando los principios fundamentales de la melodía, la armonía y el ritmo, mediante la intervención de complejos procesos psico-anímicos.

La música como expresión cultural casi siempre está vinculada a la danza, sin embargo en las festividades religiosas de los diferentes pueblos de la región La Libertad fomentan la participación de las llamadas “bandas de músicos” que dan realce a sus actividades y sirven como forma de preservar la cultura de cada localidad. El Ministerio de Educación, en los últimos años ha implementado una actividad que trata de fomentar estas manifestaciones culturales a través de la estrategia “Juegos Florales Escolares”.

Artes literarias: Las artes literarias son las distintas manifestaciones clasificadas dentro del gran concepto de la literatura, que se puede describir como el arte que usa la palabra como instrumento. Además, para entender esas manifestaciones, es necesario mencionar que la literatura se presenta en tres grandes géneros que contienen las diferentes obras literarias: épico, lírico y dramático.

La práctica de las llamadas artes literarias está estrechamente relacionadas con la práctica de la lectura, un aspecto que se intenta fortalecer desde las diversas instancias del Ministerio de Educación con la implementación de estrategias del llamado plan lector como el “cuenta cuentos”, “cuaderno viajero”, e incluso los “Juegos Florales Escolares”.

Artes Diseño y Tecnología: Diseño y Tecnologías Creativas se enmarca en el ámbito profesional derivado de la aplicación de los procesos artísticos en las industrias culturales y tecnológicas.

Estas propuestas vinculan las manifestaciones culturales a entornos tecnológicos, donde se tiene como finalidad hacerlo masivo utilizando las llamadas tecnologías de la información y comunicación.

- **Promoción del deporte:** El objetivo de este componente es la promoción y fortalecimiento de actividades deportivas las mismas que coadyuvan a la formación integral y al despliegue del potencial del estudiante, su práctica previene la obesidad en la población infantil y adolescente. Para la promoción del deporte se han considerado cuatro (4) sub componentes:

Deporte escolar. Es toda actividad físico-deportiva realizada por niños/as y jóvenes en edad escolar, dentro y fuera del centro escolar³⁹, que fortalece la educación física y el deporte escolar como parte del desarrollo integral de los estudiantes porque solo asumiendo el desafío de un estilo de vida activa, saludable y placentera podrán cuidar mejor su salud y bienestar social, emocional, mental y físico⁴⁰.

Deporte recreativo. El deporte recreativo es aquél que es practicado por placer y diversión, sin ninguna intención de competir o superar a un adversario, únicamente por disfrute o goce. Pretende que el individuo se entretenga y se divierta corporalmente de manera que logre su equilibrio personal. Se trata de una práctica abierta, donde nada está prefijado con anterioridad y donde lo que menos importa es el resultado⁴¹, pero se debe de resaltar la actitud y disposición mental de los estudiantes.

La Gerencia Regional de Educación La Libertad⁴², implementó como iniciativa la de rescatar en los estudiantes los juegos tradicionales como el trompo, la perinola, spot, sogá, entre otras actividades, se pretenden desarrollar con este tipo de deporte la parte motora, afectiva e incluso cognitiva de los estudiantes. La propuesta se realizó con estudiantes del nivel primario, sin embargo, se puede practicar con el nivel inicial y secundario.

Deporte competitivo. Hace referencia a aquellas prácticas deportivas en la que el objetivo consiste en superar, vencer a un contrario o a sí mismo⁴³. En esta concepción del deporte lo importante es conseguir grandes e importantes resultados, muchas veces sin importar el medio, lo cual conlleva un gran sacrificio por parte de los participantes y un entrenamiento sistemático para lograr los fines deseados. Desde otra mirada, esta orientación se rige por el principio de selectividad, de forma que la elite deportiva constituye un colectivo minoritario por definición, y comporta un gran sacrificio⁴⁴.

La Gerencia Regional de Educación La Libertad, promueve anualmente la participación de los estudiantes de la Educación Básica en los Juegos Escolar

³⁹ De la Rica, M. J. (1993). *El deporte en la educación física*. En AA.VV. (Ed.), *Fundamentos de Educación Física para enseñanza primaria*. Barcelona. INDE. p. 733

⁴⁰ Ministerio de Educación. (2019). *Bases Generales y Específicas Deportivas y Paradeportivas de los Juegos Deportivos Escolares Nacional 2019*. Aprobado mediante R.V.M. N° 052-2019-MINEDU. Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. p. 4.

⁴¹ Blázquez, D. (1999). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona. INDE. p. 19.

⁴² Gerencia Regional de Educación La Libertad. (2018). *Plan Anual de Trabajo de la Sub Gerencia de Gestión Pedagógica*. Aprobado por R.G.R. N° 000412-2018-GRELL. Trujillo. Sub Gerencia de Gestión Pedagógica. p. 22.

⁴³ Blázquez, D. (1999). Op. Cit. p. 20.

⁴⁴ Sánchez, F. (2002). *Didáctica de la educación física*. Madrid. Pearson Educación. p. 44.

Nacionales, que en su versión 2019 estableció como parte de los deportes competitivos al ajedrez, atletismo, mini básquet, básquet, ciclismo, fútbol, futsal, gimnasia artística, handball, judo, karate, natación, tenis de mesa, tenis de campo, y vóleybol⁴⁵. Las disciplinas que llegaron a la etapa nacional fueron futbol, básquet, natación, futsal, atletismo y ajedrez tanto como en hombres como en mujeres, de 137 deportistas habilitados a esta etapa se obtuvo 118 medallas.

Deporte adaptado. Se trata de todas aquellas actividades deportivas en las es necesario reestructurar, acomodar y ajustar las condiciones de práctica, es decir, las normas y reglas, los móviles o aparatos, la técnica o formas de ejecución, el espacio y el tiempo de juego, etc., para que puedan ser practicadas por las personas que presentan alguna discapacidad física, psíquica o psicofísica.

En la Gerencia Regional de Educación La Libertad, se promueve anualmente la participación de los estudiantes de la Educación Básica en los Juegos Escolares Nacionales, que en su versión 2019 estableció como parte de los deportes adaptados al paraatletismo, paranatación, y paravóleybol⁴⁶. En la etapa nacional se participó en paraatletismo y paranatación habiendo alcanzado tres medallas.



C. Investigación e innovación educativa. La función central de esta línea es impulsar, organizar y dinamizar iniciativas de investigación e innovación vinculadas a la práctica educativa que realizan estudiantes, directivos, docentes, autoridades educativas y actores sociales comprometidos con la educación para provocar cambios en la práctica educativa vigente. En este sentido la línea de Investigación e Innovación Educativa se integra por dos (2) componentes:

- **Investigación e Innovación en la Gestión Institucional:** Este componente está orientado a impulsar, motivar y estimular iniciativas e innovación en la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, en la conducción de las instituciones educativas y en el manejo de recursos.
- **Investigación e Innovación en la Gestión Pedagógica:** Componente orientado a fortalecer, impulsar y estimular procesos e iniciativas y prácticas innovadoras que el docente desarrolla desde el aula, reconociendo los saberes pedagógicos, el contexto en el que se desarrollan, las características de los estudiantes, como elementos que permitan coordinar acciones y recursos para potenciar el proceso

⁴⁵ Ministerio de Educación. (2019). *Bases Generales y Específicas Deportivas y Paradeportivas de los Juegos Deportivos Escolares Nacional 2019. Aprobado mediante R.V.M. N° 052-2019-MINEDU.* Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. p. 90.

⁴⁶ Ministerio de Educación. (2019). *Bases Generales y Específicas Deportivas y Paradeportivas de los Juegos Deportivos Escolares Nacional 2019. Aprobado mediante R.V.M. N° 052-2019-MINEDU.* Lima. Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. p. 90.

pedagógico y didáctico desde la observación crítica que realizan los profesores, en colectivo, para direccionar, investigar e innovar su práctica para cumplir los objetivos.

D. **Desarrollo docente, directivo y administrativo.** Considerando que el proceso de desarrollo profesional es continuo, esta línea de acción tiene como objetivo fortalecer las competencias y capacidades de docentes, directivos y administrativos con el fin de consolidar una comunidad educativa estable e identificada con el desarrollo de su localidad, región y país y comprometida con el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello esta línea cuenta con cuatro (4) componentes:

- **Capacitación:** el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en la institución, se tiene en cuenta las necesidades de capacitación y el tipo de institución educativa donde labora el servidor.
- **Asesoramiento:** El asesoramiento es un procedimiento sumamente común en nuestra cultura, desarrollado por personas que disponen de notables y especiales conocimientos acerca de un tema o disciplina y que consiste justamente en utilizar esta experticia para aconsejar e informar al respecto a aquellos que lo necesitan para desarrollar una tarea, para llevar a cabo una actividad, entre otros, que demanda del conocimiento experto de esa temática o materia. El especialista pedagógico juega un rol importante en este proceso.
- **Acompañamiento:** Es un proceso que permite el fortalecimiento profesional de los docentes, directivos y administrativos; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que los ayuden a crecer juntos. Las intervenciones pedagógicas que implementan el MINEDU y el GRLL tienen como pilar el acompañamiento pedagógico.
- **Evaluación del desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. El MINEDU como ente rector dicta las directivas para este proceso.

E. **Gestión territorial.** Esta línea tiene como finalidad ubicar al territorio como un referente clave para contextualizar los aprendizajes, formar parte de una propuesta de desarrollo territorial para que sea realmente pertinente, es condición necesaria que responda a las demandas del territorio, a la visión de futuro y de desarrollo que tengan sus actores, abordando el conjunto de dinámicas y factores asociados al cumplimiento del derecho a la educación, articulando y generando sinergias entre los actores presentes en el territorio, Fortaleciendo la gestión educativa

participativa, eficaz, eficiente y transparente y que brinde un servicio de calidad, hacia el logro de aprendizajes en los estudiantes.

En el ámbito de la Gerencia Regional de Educación La Libertad se han realizado propuestas para mejorar la gestión teniendo en cuenta el enfoque territorial, habiéndose agrupado a las UGEL en tres microrregiones: Marañón (UGEL Bolívar, Sánchez Carrión, Santiago de Chuco, Pataz y Julcán), Chicama – Jequetepeque (UGEL Chepén, Pacasmayo, Ascope y Gran Chimú) y Moche (UGEL Otuzco, 01 El Porvenir, 02 La Esperanza, 03 Trujillo Nor Oeste, 04 Trujillo Sur Este)⁴⁷.

8.1.4. Procesos de soporte al modelo pedagógico.

A. Comunicación y coordinación regional.

- **Fortalecimiento de las MIRE.-** En el ámbito regional, la articulación y las coordinaciones pedagógicas está a cargo del Gerente Regional y la Sub Gerencia de Gestión Pedagógica con las Micro Regiones Educativas; se tiene como objetivo principal la problemática educativa regional y de UGEL, teniendo en cuenta las líneas pedagógicas de acción regional y el enfoque territorial que pretende el fortalecimiento de las relaciones entre los actores de un territorio (Micro Región Educativa).



- **Establecimiento de mesas de trabajo.**

En la actualidad existen diferentes estrategias por las cuales se pueden fomentar espacios para alcanzar los objetivos estratégicos de las instituciones. Entre estas alternativas se encuentran las mesas de trabajo. Ellas son espacio de trabajo en que participan actores comprometidos en el desarrollo de políticas públicas vinculadas a un interés común.

⁴⁷ Gerencia Regional de Educación La Libertad. (2017). *Conformación de Microrregiones Educativas. Aprobado mediante R.G.R. N° 0000174-2017-GRELL.GGR/GRSE*. Trujillo. GRELL. Artículo 1.

En el caso de la educación, estos espacios deben de servir para discutir, reflexionar y proponer alternativas a ciertas problemáticas encontradas en las diversas instancias descentralizadas del Ministerio de Educación, que en el caso de la Gerencia Regional de Educación La Libertad, las instancias de gestión descentralizadas son las Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas.

Mesa de directores de UGEL.

Las mesas de trabajo con los directores de las Unidades de Gestión Educativa Local existentes en el ámbito de la región La Libertad, deben de permitir:

- ✓ Implementar políticas y directivas locales con la finalidad de fortalecer el servicio que brindan a las instituciones educativas en el ámbito de su intervención.
- ✓ Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica entre los trabajadores de sus respectivas instituciones.

Mesa de Jefes de Gestión Pedagógica.

Las mesas de trabajo con los jefes de las Áreas de Gestión Pedagógica existentes en el ámbito de la región La Libertad, deben de permitir:

- ✓ Aplicar estrategias transversales para promover la interculturalidad, la inclusión, la tutoría y la orientación educativa, la educación ambiental de gestión de riesgos para la conservación de la salud comunitaria, la promoción de la cultura y del deporte, la investigación, acompañamiento y monitoreo, y la supervisión educativa, así como las tecnologías educativas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en su ámbito provincial y/o jurisdiccional.
- ✓ Promover una política de gestión, asesoramiento y actualización técnica, pedagógica que permita desarrollar y potenciar programas y estrategias propuestas a nivel nacional, regional y local; optimizando las estrategias aplicadas a la movilización de los aprendizajes para asegurar un servicio educativo de calidad.

Mesa de Especialistas en Educación por modalidades, niveles y especialidades.

Las mesas de trabajo con los Especialistas en Educación existentes en el ámbito de la región La Libertad, deben de permitir:

- ✓ Coordinar las actividades técnico pedagógico entre los directivos y docentes del ámbito de su jurisdicción.
- ✓ Desarrollar acciones de programación, desarrollo y evaluación de los aprendizajes en las instituciones y programas educativos.
- ✓ Monitorear, acompañar, supervisar y evaluar las actividades de los directivos y docentes que laboran en las diferentes modalidades, niveles y programas educativos.
- ✓ Fomentar el trabajo colegiado entre los Especialistas de su institución y los docentes de las diferentes modalidades, niveles y programas educativos.



B. Comunicación y coordinación local (UGEL)

También se implementará mesas de trabajo pedagógico para fortalecer la gestión educativa a nivel de institución y de aula.

- **Mesa de Directores de Instituciones Educativas.**

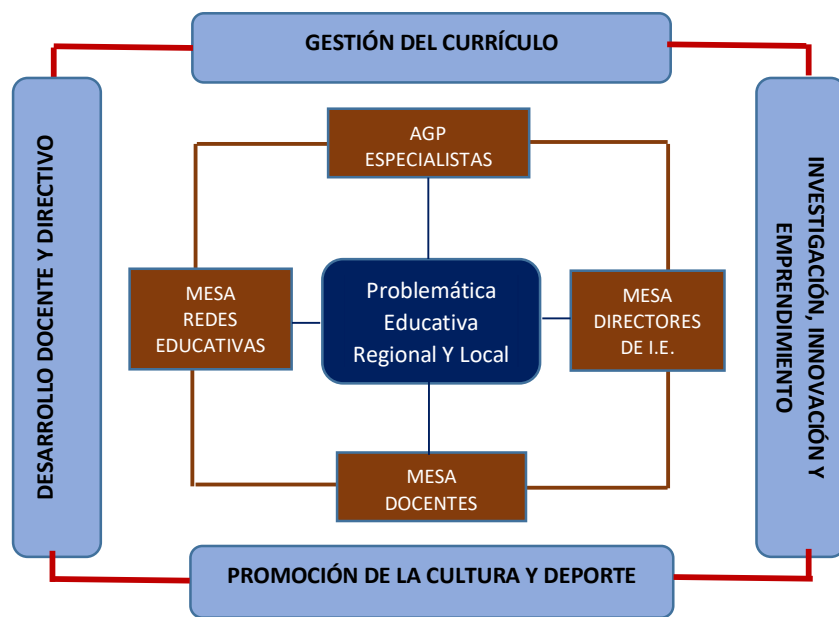
Las mesas de trabajo con los directores de las instituciones educativas existentes en el ámbito local, deben de permitir:

- ✓ Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.
- ✓ Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

- **Trabajo colegiado de docentes por nivel y especialidad.**

Las mesas de trabajo con los docentes de las instituciones educativas existentes en el ámbito de la región La Libertad, deben de permitir:

- ✓ Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- ✓ Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.



C. Canales de comunicación. Las redes sociales han cambiado todo el panorama socioeducativo, habiendo establecido nuevas tendencias y alternativas de los modelos de enseñanza, habiendo surgido interrogantes como si es que las redes sociales utilizadas como herramienta pedagógica o como soporte tecnológico de conexión entre estudiante y docente desarrolla en los alumnos competencias, capacidades, actitudes o simplemente conocimientos.

Es fundamental que, en estos tiempos de globalización de las comunicaciones, la GRELL y UGEL deben contar con sitios web que permitan fortalecer las competencias de los docentes y directivos; el uso de las TIC debe partir de las instancias desconcentradas. Por ello, La GRELL y UGEL deben contar:

- **Página Web con un link pedagógico.** El uso de la página web como herramienta de capacitación de los trabajadores, tanto en el sector público o privado ha permitido identificar algunos casos de éxito, mencionado que la participación del personal en línea permite el desarrollo de cursos de capacitación por Internet o Intranet utilizando páginas Web, grupos de discusión, audio, video, chat y correo electrónico, entre otros, que brinda a los participantes una forma de estudiar de manera individual, construyendo su propio aprendizaje y avanzar de acuerdo a su capacidad y disponibilidad de tiempo, promovándose la interacción con el instructor y entre los participantes y en donde los materiales de aprendizaje son fáciles de distribuir y actualizar⁴⁸.

Al estar enmarcados bajo la llamada sociedad del conocimiento con rápidos avances en tecnología y una economía globalizada, es prioridad brindar capacitación constante a las organizaciones públicas y privadas. Actualmente

⁴⁸ Velásquez, A. et. al. (2012). *Capacitación en línea de recursos humanos en el sector privado y público en Latinoamérica*. México. p. 2. <https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/02/CapacitacionLaboralEnLinea.pdf>

este proceso se apoya de tecnologías de información y telecomunicaciones, surgiendo la capacitación en línea como una modalidad alterna de instrucción que hace uso de internet para acceder a los materiales, para interactuar con el contenido, con el facilitador, con otros participantes y para obtener apoyo durante el proceso de aprendizaje, con el fin de adquirir conocimientos, construir un significado personal y crecer a partir de una experiencia de aprendizaje⁴⁹.

- **Facebook pedagógico.** Caso de las redes sociales, particularmente el Facebook, para tener una efectiva comunicación dentro de esta plataforma, se debe conocer las opciones para saber que se hace público y que no, que se comparte y que no, de esta forma se da inicio a una buena comunicación y por ende a un correcto uso de la herramienta, reduciendo así las opciones de rechazo⁵⁰.

Los resultados observados son positivos en ambas partes, en el docente que aprende nuevas estrategias, que adquiere nuevas habilidades y en el estudiante que encuentra un docente comprometido por llevarle contenido académico a un entorno virtual además de familiar, muy usado. No obstante, el romper con la idea de que el Facebook sirve solo para fines de ocio, y comprobar que además lo está usando como un medio para su aprendizaje, en estas condiciones, el apoyo de las autoridades y jefaturas de áreas es crucial, la actitud del jefe de área que participa y promueve la capacitación de estas herramientas, implica participar de manera activa para contar con una plana docente más preparada para enfrentar cualquier cambio del escenario tecnológico⁵¹.

- **Plataforma virtual.** Las plataformas virtuales son una oportunidad y herramienta para la retroalimentación y control de la información, es una labor del moderador, quien es el mismo docente que tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento a lo que debería de estar aprendiendo el alumno en línea y controlando el material didáctico proporcionado para dichos fines. Finalmente, la toma de decisiones, se ve reflejado en las interacciones en línea que tienen los estudiantes con el docente, a través de las videoconferencias y chats, debidamente programados⁵².

La GRELL, está implementando la plataforma virtual en Educación Superior Tecnológica como espacio complementario de las capacitaciones que se hacen a los docentes, esta modalidad será la que prime en el futuro de las capacitaciones.

D. Conformación de Equipos de apoyo Pedagógico.

Los equipos de apoyo pedagógico están conformados por directivos y/o docentes de aula, quienes brindan apoyo y asesoramiento a los Especialistas en Educación que se desempeña en las Unidades de Gestión Educativa Local. Realizan un

⁴⁹ Velásquez, A. et. al. (2012). Op. Cit. p. 11.

⁵⁰ Avalos. L. (2016). *Programa de capacitación en facebook y la efectividad de la comunicación dígito virtual de los docentes universitarios*. Lima. Universidad San Martín de Porras. p. 79

⁵¹ Avalos. L. (2016). Op. Cit. p. 84

⁵² Trillo, P. (2014). *Plataforma virtual como herramienta de gestión en el aprendizaje de contenidos procedimentales, de la asignatura de juego de negocios, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP*. Lima. Universidad San Martín de Porras. p. 63.

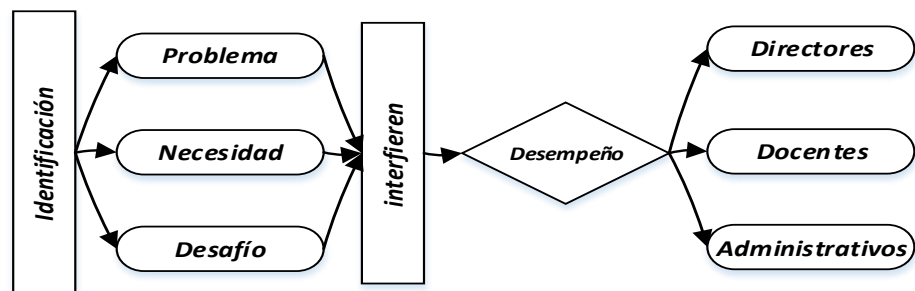
trabajo colegiado y colaborativo valoran la pertinencia de la aplicación de estrategias, recursos, materiales educativos e instrumentos de acuerdo a las modalidades, niveles, ciclos de la Educación Básica y Superior Tecnológica y Pedagógica.

Se conforman inicialmente en base a las diferentes áreas curriculares, pero por las necesidades y demandas de los docentes pueden realizar trabajo interdisciplinar, conducente a proponer investigaciones o innovaciones en la gestión pedagógica e institucional.

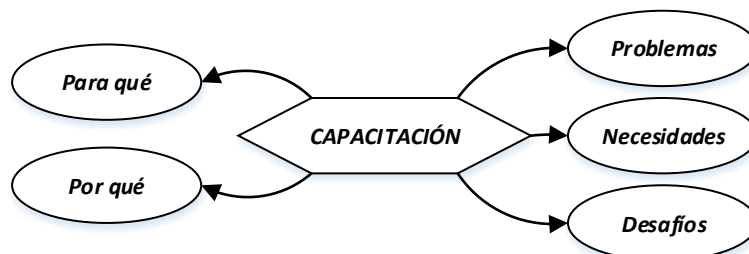
E. Gestión de la capacitación.

Una de las actividades más frecuentes e importantes que desarrollan las UGEL es la capacitación, tanto a directivos como a docentes y administrativos. Por ello, se implementa un sistema de capacitación que tiene las siguientes etapas:

- **Diagnóstico.** Es la primera etapa de todo proceso de capacitación, se relaciona con la identificación del o los problemas, necesidades o desafíos que interfieren en los desempeños de los directivos, docentes y administrativos que brindan sus servicios en las diferentes instancias del sector educación del ámbito regional. Se pueden aplicar diferentes procedimientos e instrumentos para el recojo de la información.

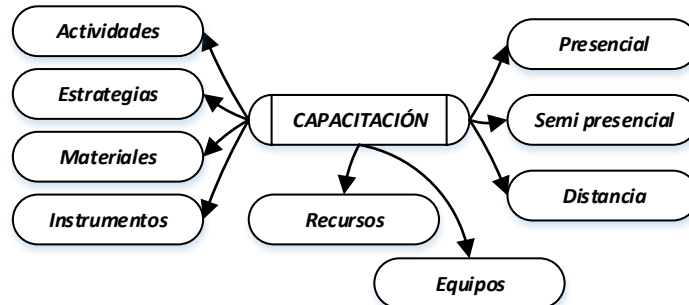


- **Planificación.** Es la etapa en la que se diseña las acciones de capacitación, donde se plantea el sustento o justificación, es decir por qué y para qué de las acciones de capacitación, lo que se espera alcanzar con dichas acciones, precisando si los problemas, necesidades o desafíos se relacionan con conocimientos, procedimientos o actitudes de los trabajadores.

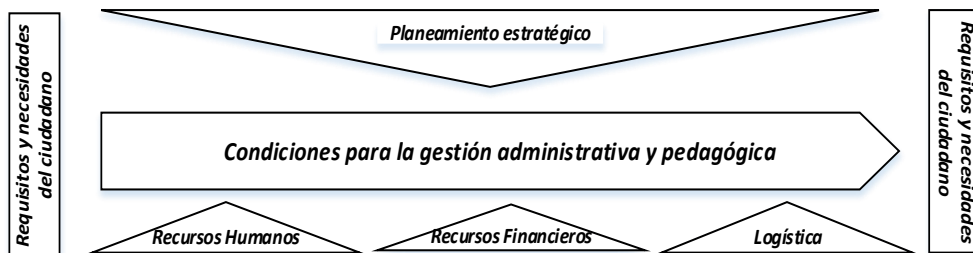


Se describe en esta etapa si la capacitación está dirigida a la formación laboral (taller, curso, especialización), debiendo describir las estrategias formativas como la visita a los espacios donde realizan sus labores diarias (Dirección, aula u oficina), grupos de interaprendizaje, talleres, pasantías, visita entre pares, intercambio de experiencias exitosas, etc.

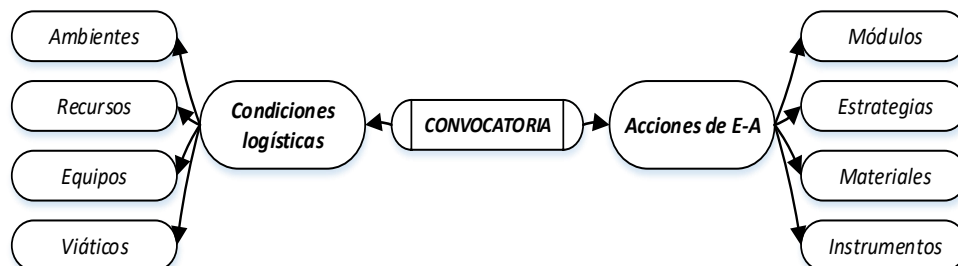
También se debe de precisar quiénes participan de la capacitación, nivel, especialidad, modalidad y, en qué tipo de institución educativa laboran (unidocente, multigrado, polidocente); con la finalidad de prever las actividades, estrategias, recursos y materiales, así como la evaluación de los aprendizajes. Se tendrá en consideración los equipos y recursos (plataforma virtual) si se incluyó actividades en la modalidad semi presencial. El equipo de capacitación o capacitador coordina internamente las condiciones de enseñanza y aprendizaje.



A manera de conclusión, en la etapa de planificación se deben de tener en cuenta que, para poseer condiciones adecuadas en la gestión administrativa y pedagógica (procesos operativos) se debe de coordinar de acciones a nivel de planeamiento estratégico (procesos estratégicos), así como con recursos humanos, recursos financieros y logística (procesos de soporte).



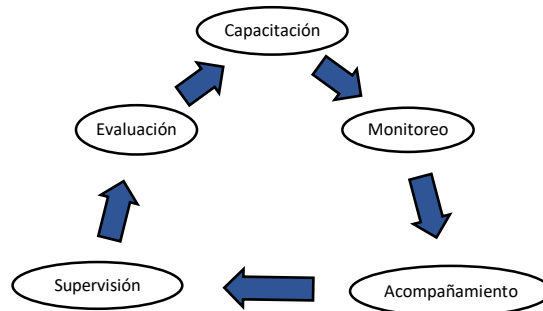
- **Ejecución de la capacitación.** Se inicia esta etapa con la convocatoria y aseguramiento de la participación de los servidores, se implementan las condiciones logísticas (aulas, equipos audiovisuales, módulos, separatas, diapositivas, transporte, alimentación, hospedaje, etc). El equipo de capacitación aplica las estrategias e instrumentos pertinentes para la modalidad presencial, semi presencial (virtual) y a distancia.



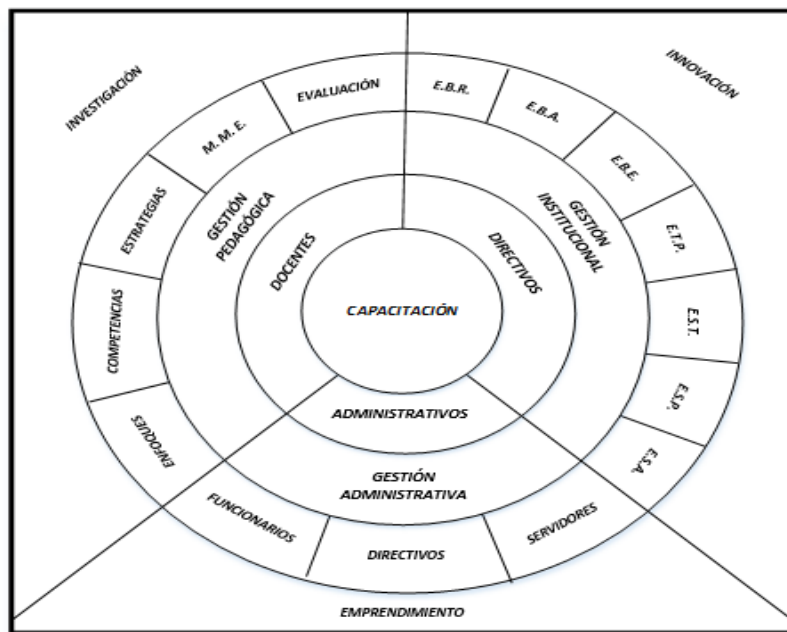
Cada grupo ocupacional tiene sus propias características y necesidades de capacitación. En el caso de los directivos y docentes se debe de tener en cuenta los niveles, modalidades, ciclos y programas del sistema educativo donde prestan sus servicios, para

el caso de los trabajadores administrativos también poseen sus características de acuerdo a las funciones que desempeñan pudiendo ser profesional, técnico o Auxiliar.

El seguimiento a la capacitación recibida está a cargo del especialista pedagógico, teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:



- **Evaluación.** En el proceso de evaluación, con la aplicación de los instrumentos pertinentes se debe de recoger información considerando la reacción o satisfacción, de aprendizaje, de transferencia y de resultados o impacto.



F. Programas Presupuestales. Un Programa Presupuestal es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de la política pública. Además, es una categoría presupuestaria que constituye un instrumento de presupuesto por resultados⁵³.

⁵³ Ministerio de Economía. <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/programas-presupuestales>

El presupuesto por resultados es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.

En la GRELL a través de la Sub Gerencia de Gestión Pedagógica y en las UGEL a través del Área de Gestión Pedagógica se implementan los siguientes programas presupuestales⁵⁴, los mismos que deben articularse en beneficio de los aprendizajes del estudiante:

- **0051: Prevención y tratamiento del consumo de drogas.** El Programa Presupuestal tiene como resultado específico disminución del consumo de drogas en la población de 12 a 65 años, a través de productos orientados a desarrollar habilidades y competencias en la población para la prevención del consumo de drogas y el tratamiento a la población en adicciones por consumo de drogas.
 - **0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres.** El Programa Presupuestal tiene como resultado específico mantener a la población protegida ante la ocurrencia de peligros naturales, con una población objetivo correspondiente a la población expuesta a algún peligro, ya sea del tipo geológico, meteorológico o de remoción de masas, cuya ocurrencia puede ocasionar un desastre. Ello a través de productos orientados a los procesos de la Gestión del Riesgo de Desastres, tales como la estimación, prevención y reducción del riesgo, así como la preparación para la reacción ante desastres.
 - **0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular.** El Programa Presupuestal tiene como resultado específico el incremento de los logros de aprendizaje de los estudiantes de instituciones educativas de EBR a través de la generación de condiciones para el cumplimiento de horas lectivas en las instituciones educativas públicas, la implementación del currículo por docentes preparados; suficiente y oportuna dotación de materiales educativos en buen estado; evaluación de los aprendizajes y la calidad educativa, y evaluación de docentes y directores.
 - **0106: Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva.** El Programa Presupuestal tiene como resultado específico lograr un suficiente acceso y adecuados servicios en la educación básica y técnico-productiva de niños, niñas y jóvenes con discapacidad de 0 a 29 años de edad, a través de la contratación oportuna de personal con competencias adecuadas; el uso de material educativo, equipamiento y mobiliario; la generación de condiciones físicas adecuadas en los locales educativos, y el involucramiento de las familias en el proceso educativo.
- G. Aliados estratégicos.** Existen experiencias exitosas y buenas prácticas educativas en el sector público del trabajo realizado con aliados estratégicos, que mediante la celebración de convenios u otros procedimientos alternativos han permitido que instituciones del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, sector público y agencias de cooperación internacional, contribuyan de diferentes

⁵⁴ Ministerio de Economía. <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/programas-presupuestales?id=5680>

formas a mejorar las condiciones actuales e impulsando cada vez más a las instituciones a realizar acciones de cooperación sostenible en ejes claves identificados por el sector educación.

Estos procesos deben de permitir promover la participación activa de las instituciones en acciones e intervenciones de mayor profundidad con las políticas priorizadas, afianzar los vínculos de cooperación interinstitucional entre la Gerencia Regional de Educación las UGEL y las diversas instituciones que están comprometidas con la mejora de la educación pública regional. Consecuencia de los apoyos recibidos se deberá implementar un reconocimiento público a los aliados estratégicos por las acciones desarrolladas en favor de la educación.

IX. ROLES Y FUNCIONES DE LOS ACTORES EDUCATIVOS.

Todas las instancias descentralizadas de la Gerencia Regional de Educación La Libertad que se describen en líneas abajo, están vinculados directamente con responsabilidades pedagógicas, curriculares y de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones públicas.

9.1. De la Sub Gerencia de Gestión Pedagógica.

Definir, formular, normar promover, asegurar, implementar, reconocer y desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Los criterios técnicos para la programación, diversificación, implementación y evaluación curricular, así como para el desarrollo de las acciones educativas y el diseño, producción, uso y distribución de materiales educativos para los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.
- ✓ La política, objetivos, gestión y estrategias pedagógicas para los distintos niveles y modalidades del sistema educativo, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Local.
- ✓ La elaboración, adaptación y uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, concordantes con la política curricular.
- ✓ Programas, proyectos estratégicos y actividades de investigación en materia pedagógica, en el marco de sus competencias.
- ✓ La concertación, vigilancia y rendición de cuentas utilizando mecanismos de participación de los diferentes organismos públicos y privados mediados por Consejo Participativo Regional de Educación en coordinación con los Consejos Participativos Locales de Educación y Consejos Educativos Institucionales del ámbito regional.
- ✓ El sistema de monitoreo, acompañamiento, supervisión y evaluación de la gestión pedagógica, curricular y de los aprendizajes en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.
- ✓ Acciones de asistencia técnica y capacitación a los Especialistas en Educación, Directivos y docentes en materia pedagógica y curricular.
- ✓ Conformación de las Redes Educativa Rurales promoviendo la articulación, territorial con estrategias multiinstitucional, interinstitucional y transinstitucional.
- ✓ La cooperación internacional dirigidos al mejoramiento de la calidad educativa en el marco de la política educativa nacional y regional.

9.2. De la UGEL: Área de Gestión Pedagógica.

Orientar, regular, aplicar, implementar y proponer las siguientes actividades:

- ✓ La política y normatividad educativa local en materia de gestión pedagógica, curricular y de los aprendizajes en las instituciones y programas educativos de su jurisdicción, teniendo en cuenta las características y necesidades de cada una de las instituciones.

- ✓ El sistema de monitoreo, acompañamiento, supervisión y evaluación de la gestión pedagógica, curricular y de los aprendizajes en las instituciones y programas educativos de su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- ✓ Asistencia técnica y capacitación de la gestión curricular a docentes y directivos de las instituciones educativas.
- ✓ El uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, concordantes con la política curricular.
- ✓ La formación y funcionamiento de las redes educativas como estrategia de gestión territorial en su jurisdicción.
- ✓ La concertación, vigilancia y rendición de cuentas en coordinación con el Consejo Participativo Local de Educación y Consejos Educativos Institucionales del ámbito local.

9.3. De la Red Educativa Rural.

Organizar, coordinar, fortalecer y proponer las siguientes actividades:

- ✓ La red educativa rural, procurando su reconocimiento y gestión administrativa e institucional.
- ✓ Los procesos gestión pedagógica, curricular y de los aprendizajes en las instituciones educativas integrantes de la red educativa.
- ✓ La concertación, vigilancia y rendición de cuentas en coordinación con el Consejo Educativo de la red educativa rural.

9.4. De la Institución Educativa.

Elaborar, propiciar, participar y desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Seguir los lineamientos de política curricular.
- ✓ Ofrecer un ambiente propicio favorable al desarrollo cognitivo y afectivo del estudiante.
- ✓ Personal directivo, docente y administrativo dispuestos a participar en su formación y capacitación permanente.
- ✓ Implementar el monitoreo, acompañamiento, supervisión y evaluación de la gestión curricular y de los aprendizajes, culminando con un plan de mejora.
- ✓ Implementar proyectos de innovación y de gestión.
- ✓ Coordinar permanentemente con el Consejo Educativo Institucional.

Anexo 5

Certificado de evaluación interna y externa del Modelo de Gestión Pedagógica

Certificado de evaluación interna del Modelo de Gestión Pedagógica de las Unidades de Gestión Educativa Local de Trujillo

Nombre del experto	OSTER WALDIMER PARODI FERNANDEZ
Grado académico	DOCTOR
Área de experiencia profesional	DOCENTE
Cargo actual	SECRETARIO REGIONAL DE EDUCACION
Entidad en la que labora	LA LIBERTAD

OBJETIVO GENERAL

Mejorar los aprendizajes de los estudiantes, generando las condiciones óptimas para el cumplimiento de los procesos clave.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir con la entrega oportuna de servicios a las instituciones educativas a través de los procesos clave.
- Promover la capacitación de los colaboradores, directivos y docentes a fin mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.
- Articular los niveles de gestión para el fortalecimiento de la comunicación MINEDU_GRELL_UGEL_II:EE.

Instrucciones: Marque una calificación para cada ítem considerado en el siguiente cuadro.

CRITERIOS	PUNTAJE					ASPECTOS		
	1	2	3	4	5	POSITIVOS	NEGATIVOS	SUGERENCIAS
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros.					X			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes.					X			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales.				X				
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.				X				

Figura 5: Certificado de validez interna de propuesta de juicio de expertos.

Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					X			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos socioeducativos, curriculares y pedagógicos detallado, preciso y efectivo.					X			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					X			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					X			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					X			

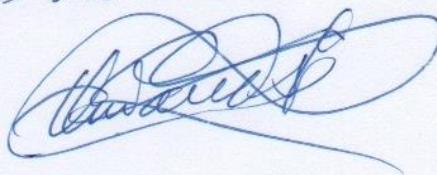
Fuente: Esquema para la valoración de especialistas USIL

CUADRO DE PONDERACIÓN	
0 – 25	DEFICIENTE
25 – 59	BAJA
60 – 70	REGULAR
71 – 90	BUENA
91 – 100	MUY BUENA

Fuente: Esquema para la valoración de especialistas USIL

Dr. Oster Paredes Fernandez.

D.N.I. 19022187



Certificado de evaluación externa del Modelo de Gestión Pedagógica de las Unidades de Gestión Educativa Local de Trujillo

Nombre del experto	Lillette del Carmen Villavicencio Palacios
Grado académico	Dra. en Educación
Área de experiencia profesional	Docente de Posgrado
Cargo actual	Docente externa UCV
Entidad en la que labora	UCV

OBJETIVO GENERAL

Mejorar los aprendizajes de los estudiantes, generando las condiciones óptimas de gestión en las UGEL de Trujillo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir con la entrega oportuna de servicios a las instituciones educativas a través de los procesos clave.
- Promover la capacitación de los colaboradores, directivos y docentes a fin mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.
- Articular los niveles de gestión para el fortalecimiento de la comunicación MINEDU_GRELL_UGEL_II:EE.

Instrucciones: Marque una calificación para cada ítem considerado en el siguiente cuadro.

N°	CRITERIOS		PUNTAJE					ASPECTOS		
			1	2	3	4	5	POSITIVOS	NEGATIVOS	GUGERENCIAS
1	CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.					X			
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X				
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.					X			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X			

Figura 5: Certificado de validez externa de propuesta de juicio de expertos.

5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.				X				
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la (s) categorías.					X			
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.					X			
8	COHERENCIA	Relación nombre de los títulos o subtítulos y el texto.					X			
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X				
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.					X			

Fuente: Esquema para la valoración de especialistas USIL

CUADRO DE PONDERACIÓN	
0 – 25	DEFICIENTE
25 – 59	BAJA
60 – 70	REGULAR
71 – 90	BUENA
91 – 100	MUY BUENA ✓

Fuente: Esquema para la valoración de especialistas USIL.

Dra. Lilette del Carmen Villavicencio Palacios
 DNI: 18033075

Lilette Villavicencio P.