

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en
la gestión institucional de la unidad de gestión educativa local Daniel
Alcides Carrión 2013-2014**

Para optar el grado académico de maestro en:

Planificación y Proyectos de Desarrollo

AUTOR:

Artemio Josué ESPINOZA ROMERO

ASESOR:

Dr. Marcelino Antonio BARJA MARAVI

Cerro de Pasco – Perú - 2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en
la gestión institucional de la unidad de gestión educativa local Daniel
Alcides Carrión 2013-2014**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

**Dr. Oscar LÓPEZ GUTIERREZ
PRESIDENTE**

**Dr. Esteban LAVADO VASQUEZ
MIEMBRO**

**Mg. Percy Fredi HERRERA PINEDA
MIEMBRO**

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres: Sixto y Victoria, que siempre están a mi lado
dándome fuerzas para seguir adelante desde el cielo.

RECONOCIMIENTO

Un sincero reconocimiento a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por haberme permitido realizar la maestría en Panificación y Proyectos de Desarrollo, así como concluir la presente tesis de Grado.

Expreso mis sinceros agradecimientos al Dr. Marcelino BARJA MARAVI que contribuyo para la culminación de este trabajo con sus valiosas orientaciones, sugerencias y apoyo moral.

A mis familiares y amigos que me acompañaron en esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias en algunas ocasiones.

Gracias a todos.

Artemio Josué, ESPINOZA ROMERO

RESUMEN

En la tesis: Gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en la gestión institucional de la unidad de gestión educativa local Daniel Alcides Carrión 2013-2014, se plantea como problema general conocer cómo influye la aplicación de la gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. La hipótesis general sostiene que la La aplicación de la gestión estratégica, modernización y descentralización educativa influye significativamente en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión en el periodo de estudio. Se ha utilizado el método de investigación inductivo-deductivo.

La investigación corresponde al tipo de estudio descriptivo, de diseño longitudinal con información primaria para realizar el análisis descriptivo. La tesis se sustenta en la teoría de la política y gestión pública dentro de ello la descentralización y presupuesto por resultados en educación. El trabajo demuestra que, el buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable incide positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. Los procesos de gestión orientados a resultados influyen positivamente en la ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. La gestión descentralizada incide positivamente en la logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. El estudio fue realizado sobre una muestra de 41 trabajadores de la UGEL Daniel Alcides Carrión.

Palabras claves: gestión, estrategia, modernización, descentralización

Summary

In the thesis: Strategic management, modernization and educational decentralization in the governance of educational management unit Local Daniel Alcides Carrión 2013-2014, it is proposed as a general problem to know how it affects the application of strategic management, modernization and decentralization in education institutional management of the Local Education management Unit Daniel Alcides Carrión. The general hypothesis argues that the application of strategic management, modernization and decentralization of education significantly influences the institutional management of the Local Education Management Unit Daniel Alcides Carrión in the study period. We used the method of inductive-deductive research.

The research is the type of descriptive study of longitudinal design with primary information for the descriptive analysis. The thesis is based on the theory of public policy and management within this budget decentralization and education outcomes. The work shows that good governance and a favorable climate and organizational culture positively affects the efficiency and effectiveness of the management of the Unit of Local Educational Management Daniel Alcides Carrión. Management processes results-oriented positively influence the implementation and monitoring of the Local Education Management Unit Daniel Alcides Carrión. Decentralized management positively affects logistics and commitments of the actors in the Local Education Management Unit Daniel Alcides Carrión. The study was conducted on a sample of 41 workers UGELs Daniel Alcides Carrión.

Keywords: management, strategy, modernization, decentralization

INTRODUCCIÓN

La tesis: Gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en la gestión institucional de la unidad de gestión educativa local Daniel Alcides Carrión 2013-2014, consta de cuatro capítulos:

En el capítulo I se contempla el planteamiento del problema, donde se presentan la identificación y determinación del problema, delimitación de la investigación, la formulación del problema, formulación de objetivos, justificación de la Investigación, y limitaciones de la investigación.

El capítulo II considera el marco teórico, que contiene los antecedentes del estudio, las bases teóricas científicas pertinentes, la definición de términos básicos, la formulación de hipótesis, la identificación de variables y la definición operacional de variables e indicadores.

En el capítulo III se tiene en cuenta la metodología, que considera el tipo de investigación, métodos y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, tratamiento estadístico; así como la selección y validación del instrumento de investigación.

En el capítulo IV se presenta los resultados y discusión de la investigación, se realizan el análisis descriptivo; tomando en cuenta las variables Gestión Estratégica, Modernización y Descentralización Educativa; así como la Gestión Institucional. Es decir, se presenta el análisis de los resultados de las encuestas realizadas, y las pruebas de hipótesis de la investigación y la discusión de los resultados.

Finalmente, se incluye las principales conclusiones de la investigación, las recomendaciones, la bibliografía utilizada y los anexos.

Dedicatoria	
Reconocimiento	
Resumen	
Summary	
Índice	
Introducción	

**CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Identificación y Determinación del Problema	10
1.2. Delimitación de la Investigación	13
1.3. Formulación del Problema	13
1.3.1. Problema General	13
1.3.2. Problema Específico	13
1.4. Formulación de Objetivos	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos	14
1.5. Justificación de la investigación	15
1.6. Limitaciones de la investigación	16

**CAPITULO II
MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del Estudio	17
2.2. Bases Teóricas – Científicas	24
2.3. Definición de Términos	43
2.4. Sistemas de Hipótesis	51
2.4.1. Hipótesis General	51

2.4.2. Hipótesis Específicas	51
2.5. Identificación de Variables	52
2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores	52

**CAPITULO III
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación	54
3.2. Método de Investigación	55
3.3. Diseño de Investigación	56
3.4. Población y Muestra	56
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	58
3.6. Técnicas de Procesamiento de Datos	58
3.7. Tratamiento Estadístico	58
3.8. Selección y Validación del Instrumento de Investigación	59

**CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de Campo	60
4.2. Análisis descriptivo	61
4.3. Prueba de Hipótesis	88
4.4. Discusión de Resultados	91
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	104

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Con Resolución Directoral Regional N° 0030 de fecha 24 de enero del 2003, se creó la Unidad de Gestión Educativa Daniel Carrión, como entidad desconcentrada de la Dirección Regional de Educación de Pasco, para brindar un servicio Educativo con eficiencia, eficacia y prontitud. Pero sin la autonomía económica, es decir, no era UNIDAD EJECUTORA, iniciando su funcionamiento el 27 de enero del año 2003, en la ciudad de Yanahuanca, provincia de Daniel Carrión teniendo como primer Director al Lic. Alejandro BORJA CONTRERAS. Finalmente, con Resolución Ejecutiva Regional N° 1105-2004-GR. PASCO/PRES, de fecha 07 de diciembre 2004, se creó la Unidad Ejecutora Daniel Carrión, teniendo autonomía Pedagógica, Institucional y Administrativa.

Los fines de la UGEL-Daniel Alcides Carrión, están comprendido en el MOF– 2014, aprobadas con Resolución Directoral N° 0035-2014, son las

siguientes: El desarrollo integral del educando mediante la presentación de servicios educativos brindados con equidad, satisfaciendo pertinentemente las necesidades educativas, fortalecimiento de la gestión en cada centro o programa educativo, estableciendo formas de participación de la comunidad en acciones de desarrollo de la educación, ciencia y tecnología, cultura, recreación y deporte, el establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz, que garantice una adecuada descentralización, Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la entidad correspondiente del gobierno Regional Pasco.

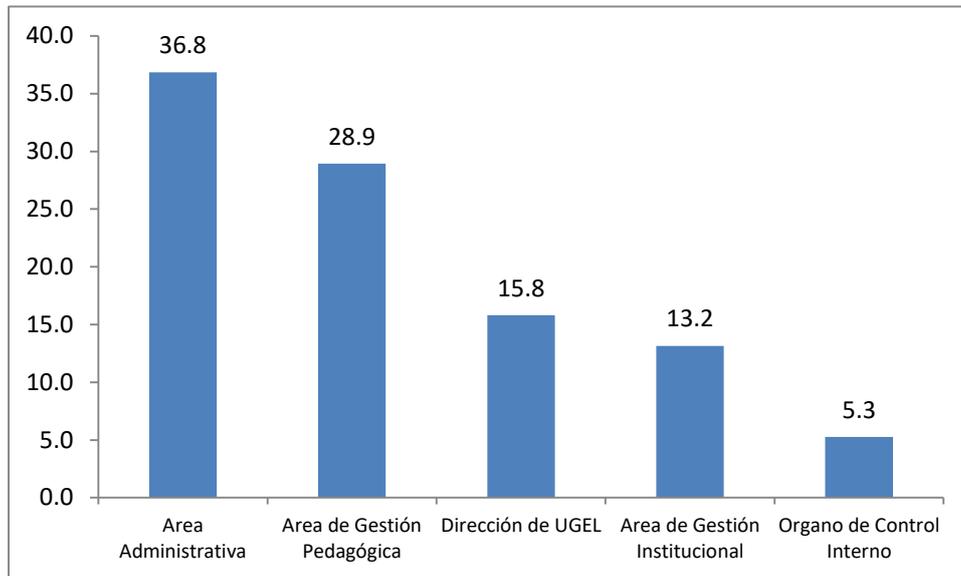
¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la UGEL-Daniel Alcides Carrión?:

- En la sede Central se cuenta con 46 Servidores Públicos.
- Cuenta con 322 Instituciones Educativas.
- Existen 99 Administrativos en las Instituciones Educativas.
- Hay 1 084 Docentes
- Se tiene un Local con 3 pisos
- El Presupuesto Institucional de Apertura para el año 2014 fue de S/. 26 622 153 nuevos soles.
- La Institución Educativa más lejana está a 5 horas.

La UGEL, con personal concentrado en tareas administrativas, sin suficiente personal para el acompañamiento pedagógico, un 28.9% se dedican a tareas pedagógicas.

FIGURA I.1.

Distribución de los recursos humanos en la UGEL Daniel A. Carrión



Fuente:

Elaboración Propia 2016.

UGEL, con alto ratio de docentes sin monitorear

Con escasa planificación e instrumentos de gestión no actualizado

Gestionando bajo un sistema centralizado y de espaldas al territorio

Hay relación entre el número de personas en la UGEL y el número de docentes

De lo antes expuesto, si, la UGEL es la instancia clave de gestión más cercana a las Instituciones Educativas, sin embargo:

- No ha existido una gestión estratégica.
- No ha existido una política de modernización para la UGEL.
- No ha existido ninguna reforma en la UGEL con la descentralización educativa.
- No ha existido comunicación permanente con la ciudadanía, para afianzar la moralización y la eficiencia de la gestión.
- Asimismo, urge una reingeniería de los procesos administrativos.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

DELIMITACIÓN ESPACIAL:

La investigación se realizó en el ámbito jurisdiccional de Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión, sede administrativa –Yanahuanca, es decir en la provincia de Daniel Alcides Carrión, distrito de Yanahuanca y región Pasco.

DELIMITACIÓN TEMPORAL:

El trabajo de investigación comprende los años 2013-2014.

El estudio se realizó durante los años 2015-2016.

DELIMITACIÓN SOCIAL:

El grupo social objeto de estudio son los especialistas de educación, personal administrativo y usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión, sin hacer ninguna diferenciación de clase social.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye la aplicación de la gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

PROBLEMA ESPECÍFICO N°1

¿Cómo influye la aplicación de la gestión estratégica en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión?

PROBLEMA ESPECÍFICO N°2

¿Cuál es la influencia de la aplicación de la modernización en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión?

PROBLEMA ESPECÍFICO N°3

¿De qué modo influye la aplicación de la descentralización educativa en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión?

1. 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la aplicación de la gestión estratégica, modernización y descentralización educativa en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO N°1

Identificar cómo influye la aplicación de la gestión estratégica en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°2

Describir cómo influye la aplicación de la modernización en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°3

Determinar cómo influye la aplicación de la descentralización educativa en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación social

Actualmente, el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación de Pasco y la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión se ven enfrentados a una Gestión para la transformación de la Educación, a través de la Modernización de la Gestión en el Sector Educación, la gestión Pública es servir al ciudadano; planificar y ejecutar acciones de manera articulada a nivel de sectores como niveles de gobierno fomentando la comunicación y coordinación continua, lo fundamental es desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna sin descuidar el control para el uso correcto de recursos y bienes públicos.

Lo que hace que se genere una amplia gama de normas que se viene haciendo como la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Plan Nacional de Descentralización 2012-2016, creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, Ley de la reforma Magisterial N° 29944, Pactos de compromisos con las 26 Regiones, entre otras normas.

Es preocupación constante porque la Provincia Daniel Carrión se encamine hacia el verdadero desarrollo y prosperidad, lo cual se logra con la mejor preparación de los recursos humanos, de los niños y jóvenes que son el futuro

de la Provincia. En un mundo globalizado e interdependiente, con predominio de alta tecnología y de conocimiento especializado, se requiere una educación de calidad e iniciar la construcción de un nuevo sistema educativo que responda a las demandas y necesidades de los estudiantes y familias.

A lo anterior, se agrega, pensado en el sueño de todo trabajador de innovar la institución, en sintonía con el proceso de cambio de las instituciones educativas que se experimenta en el país, consciente de que la escuela es la institución fundamental para el despegue hacia el verdadero desarrollo.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación, no se ha tenido mayores obstáculos que constituya una limitación, los datos requeridos se han obtenido sin dificultades, en vista que a la fecha vengo laborando en la UGEL-Yanahuanca.

Sin embargo, debe dejarse constancia que la investigación abarca solamente la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión, en los aspectos pedagógico, institucional y administrativo correspondiente a los años 2013-2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En esta parte se presenta algunas investigaciones que tienen relación a la presente investigación:

Ramírez Atoche, Santos Guillermo, Salgado Valenzuela, Carlos Alexis y Huapaya Solano, Jorge Augusto (2012), en el estudio “Factores que Limitan la gestión de las políticas de desarrollo económico local en la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2007-2009” en la Pontificia Universidad Católica del Perú, se propuso identificar ¿cuáles son las principales limitaciones que están teniendo las municipalidades para cumplir con este mandato y a qué se deben? Después del estudio realizado los autores llegan a la conclusión La investigación logró constatar que en la Municipalidad Provincial de Abancay no existe una política institucional consensuada para la promoción del desarrollo económico local, sino más bien diversas visiones de sus autoridades y funcionarios quienes tienen diferentes percepciones sobre el rol de la municipalidad. En la entidad coexiste un enfoque orientado

hacia al acondicionamiento territorial como estrategia para la atracción de inversiones externas, con otro basado en el apoyo a la organización de productores, fortalecimiento de capacidades técnico-productivas y articulación comercial. El primero privilegia las obras de infraestructura y servicios y basa su expectativa en el capital externo; el segundo pone el énfasis en las posibilidades de los productores y empresarios locales. No obstante, ambas posiciones se sustentan en ideas generales, sin mucha claridad en las metas, los plazos y las acciones necesarias para lograr los resultados deseados. Por otro lado, las hipótesis específicas Una primera hipótesis es que el problema radique en las propias autoridades municipales, quienes poco informadas acerca de los alcances de las nuevas responsabilidades en materia de desarrollo económico, muestren cierto desconocimiento sobre el rol que les compete cumplir a sus instituciones y cómo hacerlo; o que sabiéndolo sientan desconfianza sobre la factibilidad y eficacia de las políticas municipales. Una segunda hipótesis es que las limitaciones provengan más bien de las propias estructuras organizativas de las municipalidades y de los funcionarios que están a cargo de ellas. En este sentido el problema podría estar en la debilidad de las oficinas DEL o en la poca formación y experiencia de los funcionarios encargados de cumplir esta tarea. Una tercera hipótesis podría estar en las expectativas de los actores económicos locales, quienes guiados por su sentido de oportunidad, presionan a la municipalidad para la atención a demandas específicas de sus organizaciones -o dirigencias- dejando de lado la posibilidad de una acción más estratégica. Como la municipalidad estaría operando más en base al cabildeo, presiones y atención a problemas

específicos de grupos de interés, las políticas de desarrollo económico local terminan convirtiéndose en actividades puntuales y desarticuladas.

Espinoza Altamirano, Manuel Jorge (2013), en el estudio sobre “Planeamiento Estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana” la investigación se propuso identificar ¿De qué manera la elaboración de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá mejorar la gestión y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana, contribuyendo a la satisfacción del cliente y asegurando la rentabilidad? Después del estudio realizado los autores llegan a la conclusión el uso como instrumento del plan estratégico basado en un modelo de excelencia en la gestión del Premio Nacional de la calidad del Perú los resultados fueron: G4S 58, PROSEGUR 53 y SECURITAS 51 puntos respectivamente. Que representan el 68%, 62% y 60% respecto al máximo que es de 85 puntos. Lo que significa que hay una participación moderada de los directivos en el Perú al cumplimiento del Plan Estratégico elaborado por las Casas Matrices que se encuentra en Europa. Según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfecho, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística. Asimismo, los resultados de la encuesta nos revelan en cuanto al grado de satisfacción en la calidad del servicio de seguridad y vigilancia privada de las agencias bancarias el 51% dejo estar satisfecho mientras un 49% no están de acuerdo,

con lo que conlleva a una percepción de la falta de una política de servicios de seguridad de calidad hacia los clientes.

Guillermo Antonio Trefogli Wong (2013), en la tesis “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Público: Estudio de Caso sobre el desarrollo de Evaluaciones de Conocimientos en el Servicio Civil Peruano 2008-2009”, realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú; la investigación se concentró en dos aspectos: la descripción de la gestión desplegada en su desarrollo y una aproximación al valor público creado por la intervención.

Con respecto al primer elemento, se concluyó que existieron acciones vinculadas a los ejes funcionales de la gestión pública estratégica planteados por Moore (1995) realizadas por el equipo de gestión responsable de la implementación de los DC: hubo una definición sustantiva de la intervención, acciones de gestión política y de gestión operativa. Las acciones que permitieron la viabilidad de la intervención fueron, en correspondencia con dichos ejes funcionales, las siguientes:

- 1) Primero, vinculado a la definición sustantiva de la intervención, se logró, en su desarrollo, identificar una propuesta de creación de valor público precisa, que limitó el alcance del mandato legal y político asignado a SERVIR para hacerlo viable.
- 2) Segundo, vinculado a la gestión política, se logró atender la demanda política para contribuir con el posicionamiento del ente rector, como parte de la estrategia global de la entidad, manteniendo la legitimidad en su desarrollo a través de la participación de los entes rectores de los sistemas administrativos evaluados y empleando mecanismos persuasivos para el resto de actores coproductores (organizaciones públicas y servidores

públicos).

3) Tercero, vinculado a la gestión operativa, se logró elaborar y emplear una solución técnica para el problema público: la metodología de evaluación de conocimientos como medio para contribuir con el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores del sector público.

En referencia al segundo elemento, de creación de valor público, encontramos que este se obtuvo de manera parcial. Los DC no lograron crear valor público, según el criterio de efectividad, debido a que no obtuvo resultados significativos en la reducción de las brechas de conocimiento para fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos, específicamente, no logró concretar las capacitaciones posteriores a la etapa de evaluación. Sin embargo, visto desde una perspectiva de creación de valor público a mediano y largo plazo, la intervención ha producido valor público, debido a que se logró poner en marcha una organización con una propuesta técnica para atender el problema de las capacidades en los trabajadores del sector público, y que ha acumulado aprendizaje organizacional en ese sentido. Esta segunda perspectiva sobre el valor creado por la intervención, específicamente en la política de gestión de recursos humanos, es especialmente importante, porque se trata de una reforma administrativa que, entre otras características, debe contener, precisamente, una visión de creación de valor público de mediano y largo plazo, para lograr obtener resultados significativos.

Como recomendaciones para su continuidad se han planteado las siguientes:

Primero, complementar el diseño de la intervención en consideración con su

última etapa, de desarrollo de las capacitaciones. Deben considerarse las recomendaciones planteadas por la evaluación de las experiencias, en referencia a lo que se puede interpretar, bajo el marco conceptual propuesto por Moore (1995), como la inclusión de mejores mecanismos de persuasión para los actores coproductores. Complementar el proceso de creación de valor público permitirá, a su vez, fortalecer las capacidades de la intervención para lograr superar su entorno autoritativo. El desarrollo actual de los DC en el sistema administrativo de la gestión de los recursos humanos, en el que SERVIR es ente rector, así como el impulso que se viene dando a la capacitación a través de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP, por sus siglas) representa una oportunidad para obtener resultados en el cierre de brechas de conocimientos. SERVIR puede lograr evidenciar, tras un modelo de capacitación para los servidores públicos de las ORH, el rol que puede tener un ente rector para la capacitación de sus trabajadores, en articulación con el rol que desempeñe la ENAP. Este, no obstante, no tendría por qué constituir un modelo único imitable en el resto de sistemas administrativos, pero sí evidenciar la consecución de resultados tras la aplicación de los DC.

Segundo, debe fortalecerse el componente de gestión del conocimiento de la intervención, visto el proceso, precisamente, desde una perspectiva de creación de valor público de corto y largo plazo. La sistematización continúa del aprendizaje, facilitadores y dificultades en el desarrollo del proceso, con el fin de asegurarse la viabilidad de su aplicación. En la actualidad, por ejemplo, se ha renovado el 100% del equipo de la GDCR que responsable de aplicar los DC en el SNIP y el sistema de abastecimiento. Asimismo, la

experiencia de aplicación en el sistema administrativo de la gestión de los recursos humanos está a cargo de una gerencia distinta (GDIS) y algunas dificultades presentadas en su desarrollo comunican la utilidad de fortalecer dicho componente.

Tercero, los propósitos anteriores deben analizarse, en conjunto, con la Gerencia de Desarrollo de Política de Recursos Humanos (GDPRHH) de SERVIR, que es la responsable del diseño de la Nueva Ley del Servicio Civil (NLSC), de manera que se logre incorporar el aprendizaje obtenido con los DC para lograr, en un escenario de aprobación de la propuesta de ley (NLSC) su reglamentación y desarrollo efectivo.

Finalmente, en relación a su alcance con respecto al tamaño del servicio civil, y visto el sector público en su conjunto desde una perspectiva ciudadana, debe tenerse en cuenta que es una labor pendiente del Estado complementar la metodología de los DC como alternativa de solución para promover las mejoras en la gestión de las evaluaciones y capacitaciones para el resto de trabajadores del sector público. En dicho grupo encontramos a los servidores públicos con funciones especializadas, cuyo tamaño no se conoce aún con precisión, y las carreras públicas especiales, que representan aproximadamente el 60% del servicio civil. En ese sentido, será importante asegurar acciones de coordinación mínimas que evidencien a la ciudadanía la uniformidad de los principios base que guían las acciones de evaluación y capacitación aplicados a los operadores de las funciones administrativas y las pertenecientes a las carreras públicas especiales.

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

POLÍTICA PÚBLICA Y GESTIÓN PÚBLICA

En el documento. “La Reforma del Estado en América Latina” de Mario Weissbluth (2003), se sostiene que existe una diferencia importante entre lo que es la política pública y lo que es gestión pública. La política pública está referida al qué hacer, mientras la gestión pública se dedica a responder cómo hacerlo.

El concepto de “management” significa gerencia, y es “la obtención de resultados a través de las personas” (Echebarría y Mendoza, 1999) y tiene su origen en el mundo de los negocios. El desarrollo de las ciencias del “management” ha estado relacionado con el mundo empresarial donde las presiones de la competencia han servido para la innovación y el perfeccionamiento constante de los sistemas de gestión.

“Gestión pública es sustantivamente gestión, entendida como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas, en el marco de las restricciones jurídico-políticas de la actividad estatal” (Albi, González y López, 1997). “Ajena a las presiones del mercado, hasta hace muy poco la administración pública no había experimentado la misma urgencia por atender a los dictados de economía, eficacia y eficiencia; sus principios de organización y funcionamiento se orientaban a satisfacer el imperativo burocrático de la aplicación universal y uniforme de las normas, sin reparar demasiado en recursos ni resultados.

La nueva filosofía de gestión pública, utilizando palabras de Hood (1991, pp. 5-6), es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional. Lapsley y Oldfield (2001, p. 217) indican que frente a la teoría de la elección

racional, donde se asume que las decisiones colectivas son meros agregados de los intereses individuales, el Nuevo Institucionalismo considera que las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, pues están dotadas de una lógica propia que condiciona las preferencias individuales. Y es que como Serna (2001) indica, se define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento. Dentro de la amplia variedad de enfoques o teorías económicas sobre las que se construye el Nuevo Institucionalismo, Hood (op. cit., pp. 5-6) destaca su formación a partir de las ideas de la Teoría de la Elección Pública, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia. Doctrinas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Así, los partidarios del Public Choice focalizan en la relación entre propiedad pública o privada en el desarrollo de la actividad pública, siendo la delegación de autoridad y las divergencias en la consecución de los objetivos, el campo de estudio de la Teoría de la Agencia y los Costes de Transacción. Por su parte, la gerencia profesional, definida principalmente a partir de las ideas de los Neo-Tayloristas (Pollitt, 1993), se centra en el estudio de la organización burocrática interna de la administración. Abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y el sector público (Arellano, 2002, p. 10). A continuación se analizan más detenidamente cada una de estas teorías.

2.1.1. LA TEORÍA DE LA ELECCIÓN PÚBLICA O «PUBLIC CHOICE»

Esta teoría puede definirse, utilizando para ello las palabras de Mueller (1989, pp. 1-2), como el estudio económico de las decisiones que se adoptan al margen del mercado o, sencillamente, como la aplicación de la Economía a la Ciencia Política. Sus propuestas giran en torno a los problemas que la burocracia administrativa plantea en la obtención de la eficiencia en la actuación pública, criticando implacablemente el monopolio estatal bajo el que actúan (Downs, 1967, p. 257). Sus hipótesis, aunque basadas en la necesidad de contratar servicios en el exterior para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia, consideran que no se alcanzan por la simple conversión de lo público en privado mientras se mantiene el régimen de monopolio, sino en la introducción de mecanismos de mercado, independientemente de si la producción es de titularidad pública o privada (Buchanan, 1954, p. 334). Las medidas que proponen para evitar el monopolio burocrático pueden resumirse en las siguientes (Niskanen, 1971, p. 78): Más competencia en el desarrollo de los servicios públicos.

2.1.2. TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

En la teoría clásica de la elección pública la competencia es vista como la panacea para la resolución de los problemas burocráticos. Asumiendo que el monopolio público puede ser remplazado por la gestión de los servicios mediante contratos puntuales en mercados atomizados donde compradores y vendedores poseen una completa información (Mc Master y Sawkis, 1996). La Teoría de los Costes de Transacción sugiere que, si bien el axioma es adecuado, la perspectiva de la elección pública

sobre el beneficio de la competencia no es totalmente correcta. Pues, la competencia puede generar costes adicionales los cuales están ausentes en la tradicional forma burocrática de provisión de los servicios. Williamson (1975, p. 8) identifica costes de transacción asociados a la firma de los contratos, el control de resultados y comportamiento de las partes contractuales. Estos costes varían por un lado, con las características de las decisiones de los gestores que participan en la transacción, y con los objetivos propios del mercado por otra. Por ejemplo, la producción interna será más eficiente cuando los activos específicos sean importantes, existan incentivos para que las partes muestren comportamientos oportunistas, el número de potenciales usuarios será reducido, o/y la demanda futura de los servicios sea incierta. La existencia de costes de transacción en los intercambios realizados en el mercado proporciona una explicación de las ventajas comparativas de organizar la producción dentro o fuera del ámbito público: cuanto mayores sean los costes de las transacciones externas, mejor será producir dentro de la administración, situándose el límite de la intervención pública en el punto donde se igualen sus costes con los de contratar en el exterior. Así, la arquitectura pública, entendida esta como la estructura organizativa óptima (Jackson, 2001, p. 15), se realizará en función de los costes de transacción, lo que llevará a la administración pública a incorporar condiciones similares a las del mercado como mecanismos de control cuando aseguren un mantenimiento de dichos costes equilibrados con los intereses que todos

los artífices de procesos sociales y colectivos merecen (Boston et al., 1996, p. 50).

2.1.3. EL NEO-TAILORISMO

Dentro de la teoría que aquí analizamos, la causa de una mala gestión tiene que ver con la administración en sí misma. Para el neo-taylorismo, el carecer de un sistema de gestión adecuado información fidedigna relativa a los costes de las actividades y a los logros conseguidos y el perfil tradicional de los gestores públicos son los factores más importantes que impiden la consecución de la ansiada eficiencia (Martín, 1983; Peters y Waterman, 1982). En esta teoría, se habla de reinención del gobierno, refiriéndose «a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura» (Osborne y Plastric, 1998, p. 30). Podemos concluir que las técnicas propuestas por esta teoría son fundamentalmente:

- Separación entre política y gestión.
- Reducción de las normas de actuación, especialmente las referidas a los órganos directivos, pues se persigue el gerencialismo o profesionalización del gestor.
- Incremento de los controles económicos y financieros que permiten exigir responsabilidades personales.

Introducción de mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.

2.1.4. LA TEORÍA DE LA AGENCIA

Como resume Gimeno Ruiz (1997, p. 47), la Teoría de la Agencia, entendiendo cualquier ente como un conjunto de contratos entre un individuo (principal) que contrata a otro (agente) delegando en él la ejecución de una determinada tarea, viene definida por la divergencia entre las funciones de utilidad de cada una de las partes del contrato. A esta situación debe añadirse la posibilidad de que el agente cuente con información preferente o asimétrica que impida un control exhaustivo sobre él por parte del principal. Así, bajo esta teoría la consecución de los objetivos del principal depende de las acciones que realice el agente, las cuales se ven afectadas por la información preferente que este último posea. En el ámbito público la definición de principal y agente es compleja al encontrarnos en presencia de múltiples figuras. Mayston (1993, pp. 76-77) se cuestiona quien es el principal en dicha relación, descubriendo tres posibles respuestas a dicha pregunta: el electorado a través de los procesos democráticos de elecciones y los controles parlamentarios; los consumidores de los servicios públicos; y los políticos del gobierno central en el poder. Albi et al. (1997, p. 90) establecen relaciones de agencia superpuestas entre distintos niveles de la gestión pública, tales como ciudadanos, parlamentarios, gobierno, agencias y empleados públicos; ampliadas por Pina Martínez y Torres Prada (1996, p. 17) bajo la teoría de la red contractual a prestamistas, sindicatos y otros agentes legítimamente interesados.

Por nuestra parte, entendemos que existen o que podemos encontrarnos con dos niveles básicos en la relación de agencia dentro del sector público:

- a) La provocada por la delegación sucesiva de responsabilidad que representa la cadena: Ciudadanos → Políticos → Gestores
- b) La relación ínter - administraciones.

2.1.5. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Para Leeuw (1996, p. 92) la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

Es decir, el actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes (Dunleavy y Hood, 1994, p. 10).

Quizá la presencia en todas las teorías anteriormente analizadas de la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los logros o resultados

obtenidos, se asocia en la literatura a la nueva gestión pública con la introducción de conceptos, prácticas y técnicas procedentes del sector privado (Fernández Rodríguez, 2000, p. 108), destinadas exclusivamente al control de resultados (Boden et al., 1998, p. 267 y Broadbent y Laughlin, 1998, p. 403), o se amplía a la introducción de mejoras en la gestión, mediante la desregulación, descentralización, y la introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuentas (Coninck-Smith,1991; Ladner,1999; Montesinos, 1999).

Tabla II.1
La Nueva Gestión Pública

TEORÍA	ACTUACIONES		
PUBLIC CHOICE. COSTES DE TRANSACCIÓN	Reformas en la estructura organizativa	Reducciones puras de la dimensión	Privatizaciones Gestión indirecta de servicios
		Reducciones híbridas o intermedios de la dimensión	Introducción de competencias externa Cooperación o colaboración
		Modificación en el diseño organizativo	Creación de competencia interna Simplificación de la estructura jerárquica. La descentralización
NEO-TAILORISMO	Racionalización normativa y cultural	Racionalización normativa	Racionalización procedimientos administrativos Desburocratización
		Racionalización cultural	Desarrollo de políticas de personal
TEORÍA DE LA AGENCIA			Introducción de técnicas privadas
			Innovaciones tecnológicas
	Transparencia de la Administración		Comunicación externa Participación ciudadana

Fuente: Elaboración Propia 2016

Se puede resumir que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana. La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.

Es decir que la NGP es una búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

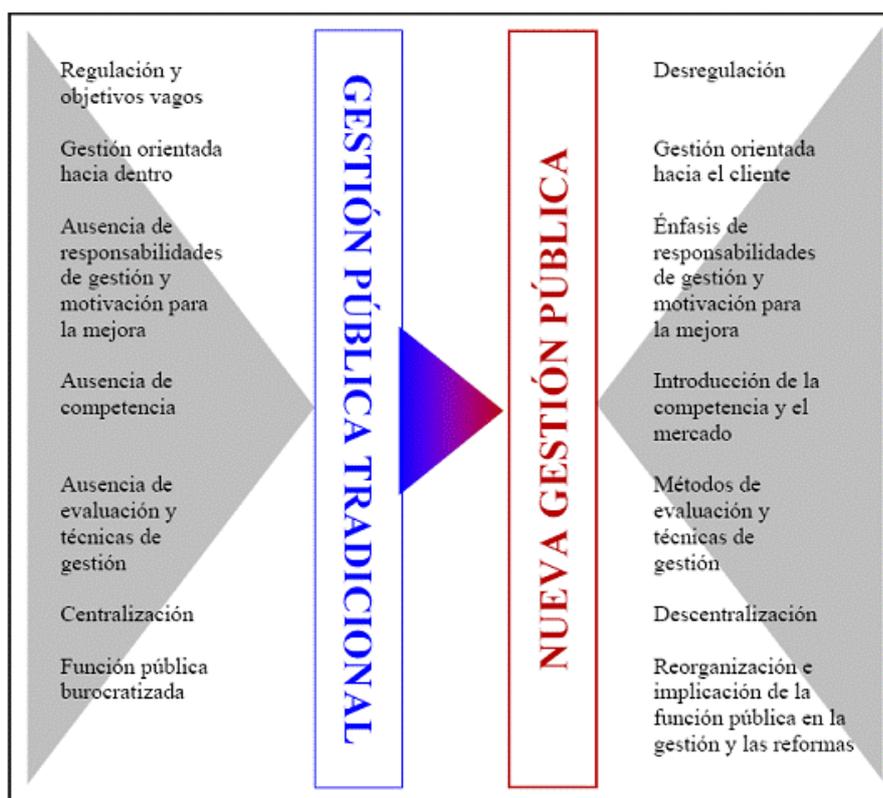
- a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una GESTIÓN POR RESULTADOS.
- c) La creación del valor público.
- d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

La OCDE (1995: 28 y 1997: 37-50) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

- Desregulación. Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- Descentralización de los poderes de la gestión. La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.
- Énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.
- El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.

- Gestión más orientada hacia el cliente.
- La introducción de la competencia y el mercado.
- Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial.

Gráfica II. 1
Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: Adaptado de Montesinos Julve(1998)

2.1.6. LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS (GPR)

Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del “Estado contractual” en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

“En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión”.

En el caso de Perú se ha dado una serie de normativas que permitan dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc.

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

Con este nuevo enfoque de gestión pública se ha buscado dinamizar la eficiencia de las entidades públicas, basadas en metas concretas en periodos de tiempo cada vez más precisos.

Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

Macon (2009), define la gestión por resultados como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un periodo de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Para Currill GRAU y Ospina (2006), se trata de una gestión que se organiza para obtener resultados deliberadamente identificados en referencia con las grandes aspiraciones sociales, articuladas en los planes de gobierno y las políticas públicas que los pone en marcha.

En ese sentido se pone el énfasis de los objetivos sustantivos (efectividad, calidad e impacto) por sobre los objetivos contextuales (equidad, legalidad y eficiencia)

Existen tres procesos principales en la gestión por resultados:

La planificación que establezca lineamientos estratégicos o metas de gobierno cuantificables a través de indicadores de desempeño.

La presupuestación como reflejo, o por lo menos basada en la planificación mencionada en el punto anterior.

El monitoreo y evaluación del desempeño de la gestión.

Otra de las características principales de la gestión por resultados, además del mayor énfasis en resultados por sobre los procedimientos y

los insumos, es la responsabilización de los funcionarios a la que nos referimos más adelante. En algunos casos, también existen incentivos asociados al desempeño.

2.1.7. DESCENTRALIZACIÓN Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN EDUCACIÓN

La experiencia internacional de descentralización

La descentralización de la gestión de los servicios educativos persigue el objetivo fundamental de lograr una mejor relación entre hacedores de política, los proveedores de servicios, y los beneficiarios. Este acercamiento tiene el potencial de mejorar la provisión de los servicios públicos porque permite una mejor adaptación de la oferta a las necesidades locales, facilita una participación más activa y efectiva de los beneficiarios en la planeación y provisión de los servicios que reciben, y potencia la retroalimentación entre proveedores y usuarios. Con esto en mente, y en el marco de un proceso de descentralización política iniciado el 2002, el Perú optó por descentralizar también la gestión educativa.

Diversos países alrededor del mundo han descentralizado la gestión de los servicios educativos. Cada uno ha tomado decisiones sobre a qué nivel descentralizar—desde el departamental o regional, hasta el de la misma escuela— y cómo hacerlo. Hoy se tiene más información sobre cómo funcionan los sistemas descentralizados y cuál es el efecto de este tipo de reformas en los resultados educativos.

Enfoques de descentralización educativa

La descentralización educativa ha sido categorizada en la literatura, frecuentemente, bajo tres enfoques.

El primer enfoque es la desconcentración, que consiste en la reasignación de ciertas funciones y competencias a oficinas regionales o locales del gobierno central. El segundo enfoque, la devolución, es la transferencia permanente de funciones y competencias educativas a los niveles subnacionales de gobierno. El tercer enfoque es la delegación, que implica la transferencia administrativa o legal de las responsabilidades ya sea a los niveles subnacionales de gobierno o a la misma institución educativa (Winkler y Boon-Ling Yeo, 2007; Gershberg y Winkler, 2003). Además, se pueden identificar tres modalidades para cada uno de estos enfoques, dependiendo del nivel al que se descentraliza: la regionalización, la municipalización y la nuclearización o autonomía escolar (Di Gropello, 2004).

La experiencia internacional respecto a la decisión de a qué nivel descentralizar las funciones educativas es diversa. Varios países han adoptado variaciones de un esquema de responsabilidad compartida entre distintas instancias de gobierno. Sudáfrica descentralizó la educación básica a los gobiernos provinciales; Indonesia lo hizo hacia los gobiernos distritales; y Pakistán utilizó un modelo combinado. Bolivia y Colombia han aplicado un esquema de “responsabilidad sub- nacional compartida”, en el que existen dos niveles políticos de gobierno entre los que se distribuyen las principales responsabilidades de provisión del servicio educativo de manera complementaria. Brasil descentralizó la

educación primaria, antes manejada por los Estados, a los gobiernos municipales. Chile, Bulgaria y Polonia descentralizaron la educación primaria y secundaria del ámbito nacional al municipal. Muchos otros países han descentralizado funciones específicas como la compra de libros de texto y materiales, la renovación de la infraestructura escolar, el mantenimiento de la escuela, etc. (Di Gropello, 2004; Winkler, 2003). Otros países han optado por descentralizar al nivel de la escuela. Armenia y Nueva Zelanda delegaron la mayoría de las responsabilidades administrativas a los consejos escolares. El Salvador hizo lo mismo para las escuelas rurales en áreas remotas. Nicaragua introdujo una política que permite a las escuelas optar por auto-administrarse. Hong Kong, Camboya e Indonesia han implementado también algunos programas de gestión centrada en la escuela.

La gestión centrada en la escuela, o autonomía escolar, es la descentralización de la autoridad desde el gobierno central al nivel de las escuelas. Esta consiste en la transferencia administrativa o legal de la toma de decisiones a la escuela, a través de la conformación de consejos escolares o comités de gestión escolar. Este tipo de gestión busca fortalecer la motivación y el compromiso de los directores y docentes con la escuela, al aumentar su sentido de responsabilidad por la misma. Además, se busca involucrar a la comunidad local, especialmente a los padres de familia, a través de su participación voluntaria en los comités de gestión, donde adquieren distintas

responsabilidades vinculadas con la administración de la escuela (Caldwell, 2005; Di Gropello, 2004).

El poder de decisión transferido a la escuela varía de acuerdo al país. De manera general, las actividades transferidas bajo el esquema de gestión autónoma son: la planificación y programación presupuestal; la contratación y despido de docentes y otro personal de la escuela; el desarrollo del currículo escolar; la adquisición de textos escolares y otros materiales educativos; el mejoramiento de la infraestructura escolar; y el monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes y estudiantes. Un modelo de GCE “débil” implica un nivel limitado de autonomía, usualmente relacionada a los métodos instructivos o planeamiento para la mejora de las escuelas. En escuelas con autonomía limitada, los consejos escolares tienen un rol de asesoramiento (como sucede por ejemplo en algunas escuelas de Canadá, Senegal y Tailandia). Un modelo de GCE “fortalecida” asigna a los consejos escolares fondos del tesoro público junto con el poder de decisión sobre la administración financiera, operativa y pedagógica de las escuelas (como sucede en Holanda, El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua).

Vegas y Petrow (2008) identifican cuatro niveles de descentralización en función del balance entre el rol del gobierno, de la escuela y del mercado. En un esquema de Instrucción Dirigida, el gobierno asume la responsabilidad de todas las funciones de aseguramiento de la calidad, lo cual incluye la definición de un solo modelo de instrucción estatutario y el de asignar centralmente los estudiantes al colegio. Los servicios

escolares y las opciones de desarrollo profesional se dirigen uniformemente al modelo de instrucción vigente y la intervención en colegios de desempeño bajo es también uniforme.

Las fuerzas del mercado no tienen un papel significativo en un sistema de instrucción dirigida. Los colegios actúan como agencias de implementación para las políticas ordenadas centralmente por el gobierno. En el otro extremo, el esquema de Estado Limitado, el papel del gobierno central está limitado a establecer requisitos mínimos de operación y estándares de información, financiar las escuelas a partir de las necesidades de cada estudiante y suministrar información al mercado para facilitar una elección informada de los padres de familia de la escuela en la que matricularán a sus hijos.

Las escuelas tienen libertad en la elección de los estándares de desempeño, los mecanismos de evaluación de desempeño y el modelo de instrucción y los estudiantes tienen derecho a decidir a qué colegio asistir. Chile es uno de los pocos países que ha implementado este modelo durante los últimos 25 años, a través de incentivar la demanda por servicios de educación mediante los “vouchers

Por otro lado, cada vez menos países optan por un esquema desconcentrado de gestión educativa. En América Latina las experiencias de descentralización comúnmente se presentan como procesos secuenciales, en los que la transferencia de poderes del nivel central al nivel local se produce en dos momentos: primero se desconcentra, para luego pasar a un segundo estado de devolución

(Vegas y Petrow, 2008). Por ejemplo, la estrategia mexicana distingue cuatro fases en su esquema de descentralización hacia entidades federativas: la fase de delegación funcional (1978- 1982), la fase de desconcentración administrativa (1982- 1988), la fase de descentralización administrativa (1989- 1994) y la fase de descentralización política (también a partir de 1989) (Vanscoit, 1989). Desde la década de los noventa muchos países en la región han devuelto el control administrativo –y hasta cierto punto el financiero– al nivel subnacional (por ejemplo, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Perú y México).

En cualquiera de los casos, el propósito principal de descentralizar la educación es el de acercar la toma de decisiones lo más posible a los beneficiarios, asegurando las condiciones para que puedan ejercerla con eficiencia. El impacto positivo sobre la calidad de educación se verá fortalecido por el mayor nivel de participación de los usuarios (profesores, padres, estudiantes) en los procesos de tomas de decisiones, la mejora en los mecanismos de la rendición de cuentas a la comunidad (a través del monitoreo y control local), y la mejor adecuación de los servicios a las necesidades y características locales (Di Gropello, 2002).

Al mismo tiempo, el proceso de descentralización debe contemplar en su diseño e implementación el fortalecimiento del nivel central de gestión y la definición de su nuevo rol. La experiencia reciente en países como Argentina, Chile, México y España, sugiere que los procesos de descentralización educativa tienden a prestar mayor atención –como es

de esperar– al desarrollo de las instancias descentralizadas, en tanto el rol del gobierno central queda sin ser adecuadamente atendido. Por otro lado, la experiencia también indica que un obstáculo institucional que puede llegar a ser importante en delinear el proceso de descentralización, es la resistencia inicial por parte de las instancias o funcionarios del gobierno central a “ceder” poder de decisión y recursos a niveles subnacionales. Aún en un contexto descentralizado, el gobierno central juega un papel fundamental en la definición de políticas nacionales orientadas a asegurar calidad y la equidad de oportunidades educativas en el país. Esto supone, entre otras cosas, establecer con claridad objetivos de política y estándares de calidad, realizar ajustes en la carrera docente para responder al nuevo contexto descentralizado, asegurar el fortalecimiento de capacidades a nivel subnacional (tanto con recursos como con apoyo técnico), y consolidar los procesos de evaluación de la calidad educativa, rendición de cuentas y auditorías. Además, una función clave del gobierno central en un contexto descentralizado es la de diseñar e implementar mecanismos de asignación compensatoria de recursos que tomen en cuenta las desigualdades existentes y los costos diferenciados de provisión de servicios.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CADENA DE VALOR

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una organización debe

desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus competidores o desarrolladas de manera que creen diferenciación, es decir, debe buscarse la calidad, oportunidad y precio del producto en forma competitiva.

CONTROL ESTRATÉGICO

El control estratégico nos permite medir el nivel de cumplimiento de los planes empresariales y en función a esto, efectuar ajustes o tomar medidas correctivas de ser el caso.

CULTURA ESTRATÉGICA

Comprende el conocimiento y la capacitación respecto a la importancia y desarrollo de los planes estratégicos por parte de los diferentes niveles de la organización, buscando crear una filosofía de cultura estratégica, enmarcada en valores. Las personas son el factor clave en la administración, ya que son las que comprometen alcanzar los objetivos determinados. La búsqueda de los objetivos, debe desarrollarse en forma ordenada, de manera que, permita encauzar todos los recursos y posibilita las diversas acciones estratégicas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es la agrupación de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios; así como, el comportamiento de los empleados.

EL ESTADO

Es la organización política soberana de una sociedad establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que

persiguen determinados fines mediante actividades concretas.

ENFOQUES

Son como lentes que permiten mirar la realidad de una forma particular a partir del cual se prioriza la problemática y se plantea acciones estratégicas.

ESTRATEGIAS

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y, así, hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

GESTIÓN PÚBLICA

Proceso permanente de decisiones y acciones públicas (adoptadas o realizadas por funcionarios y/o servidores públicos) cuya finalidad es cumplir las funciones y las metas prefijadas por las políticas y los planes gubernamentales, así como las normas vigentes, para garantizar el funcionamiento del Estado y la prestación oportuna y eficiente de los servidores públicos.

GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE LA EDUCACIÓN

Es la gestión articulada, complementaria y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad en los diferentes territorios del País respondiendo a su diversidad y en el marco de la unidad del sistema educativo.

GESTIÓN ORIENTADA AL CIUDADANO.- La gestión descentralizada de la educación adopta la orientación al ciudadano y pone como centro de atención

del servicio educativo a las y estudiantes, en sus respectivos contextos territoriales.

GESTIÓN ORIENTADA AL LOGRO DE RESULTADOS

Implica orientar la gestión pública a resultados medibles que permitan cumplir los objetivos y metas previamente definidas en relación a los servicios que se prestan.

GESTIÓN CON ENFOQUE TERRITORIAL

Representa un esfuerzo por incorporar en la gestión pública la complejidad de los elementos presentes en el territorio, así como la amplia gama de actores con características, intereses, racionalidades e identidades culturales diversas.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción.

Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, seguramente, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

GESTIÓN POR RESULTADOS

Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

INDICADORES DE DESEMPEÑO O DE GESTIÓN

Herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Comprende a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos ya sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos.

LA ÉTICA PÚBLICA

Es una construcción social. Un proceso en el que la colectividad y los individuos van generando aquellas pautas de conducta y aquel carácter que permiten un mejor de la convivencia y una mayor expansión de la autonomía y libertad del ser humano.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El liderazgo estratégico es la capacidad de articular una visión estratégica y la habilidad de motivar a los demás en participar en esta visión.

MODERNIZACIÓN

La modernización es el conjunto de cambios en la esfera política, económica y social, que han caracterizado los últimos dos siglos. Este proceso comienza a partir de la revolución francesa en el año 1789 y con la revolución industrial en Inglaterra, que produjeron cambios políticos y económicos.

La modernización es un proceso abierto y continuo de interacción entre las instituciones, culturas y técnicas europeas.

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Es un proceso que busca un Estado moderno capaz de garantizar a todos los ciudadanos el creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente, permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país.

El proceso de modernización tiene lugar en el marco de la descentralización.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONOMICO (OCDE)

Es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE, fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en Paris (Francia). Los idiomas oficiales de la entidad son el franco y el inglés.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Puede ser a mediano y largo plazo, especifican los resultados que la organización desea alcanzar, a través, de la ejecución de su misión y son coherentes a las políticas establecidas. Estos objetivos pueden estar orientados a la rentabilidad, mercados, productividad, recursos, investigación e innovación, servicios a los clientes, calidad de los servicios, bienestar del

personal y otros.

POLÍTICA PÚBLICA.

Son procesos decisionales, resultado de interacciones múltiples en las que participan muchos actores (políticos electos, funcionarios de todos los niveles, pero también partidos, grupos de interés, expertos, académicos, medios de comunicación) de manera simultánea.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el proceso sistemático constituido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos

PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable (Imagen Objetivo). A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella.(Borja,1996).

PRESUPUESTO

Principal instrumento de la gestión pública para asignar recursos financieros a través de un proceso político que sirve los diferentes fines de la sociedad.

PLAN

Es el producto del proceso de planificación. En él se establece qué se va a lograr y cómo. También se fijan las tareas y responsabilidades para ello.

PLANEACIÓN.- Es el proceso de establecer objetivos y metas a futuro, buscando el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

Son los lineamientos generales, orientadores de la acción que delimitan el campo dentro del cual se establecen los objetivos y se seleccionan e implementan las estrategias.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas y exigencias respecto a la adquisición de un producto o servicio.

SEGUIMIENTO

Acompaña la ejecución del plan y del presupuesto y nos alerta sobre el curso en el que vamos caminando. La base del seguimiento son los sistemas de información.

TEORÍA ORGANIZACIONAL

La Teoría de la Organización es un sistema interdisciplinario que estudia la realidad económica y social de las organizaciones y explica científicamente sus estructuras, procesos y funciones.

VALOR PÚBLICO

Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

VALORES

Es una filosofía de vida de la organización basada en principios y forman parte

de la cultura de la empresa. La práctica de los valores orienta a la ejecución exitosa de los planes empresariales y el desarrollo de la empresa. Es utilizada en la gestión de muchas empresas la administración por valores.

VENTAJAS COMPETITIVAS

La ventaja competitiva proviene de la habilidad para mantener en competencia disminuyendo costos mediante la alta eficiencia, el firme suministro de productos o servicios de alta calidad, y la correcta e inmediata respuesta a las necesidades del cliente.

VISIÓN

Es la percepción futura de un negocio encaminado al crecimiento y desarrollo de la empresa. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro.

2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación de la gestión estratégica, modernización y descentralización educativa influye significativamente en la gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1

El buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable incide positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 2

Los procesos de gestión orientados a resultados influyen positivamente en la ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local

Daniel Alcides Carrión.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 3

La gestión descentralizada incide positivamente en la logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local

Daniel Alcides Carrión.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente:

Gestión estratégica, modernización y descentralización educativa

Variables Dependientes:

Gestión Institucional

2.6. OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

TABLA II.2
Operacionalización de Variables

VARIABLE (X)	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	INDICE
Gestión Estratégica, Modernización y Descentralización Educativa	Estrategias	Buen gobierno	1.1. Nueva Gestión Pública 1.2. Enfoques 1.3. Marco de Políticas 1.4. Ética Pública y transparencia 1.5. Derechos y obligaciones	Muy Poco , Poco, Regular, Bueno , Muy bueno
		Clima y Cultura organizacional	2.1. Relaciones Humanas 2.2. Clima laboral 2.3. Cultura Organizacional	Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca
	Modernización	Gestión de la Escuela que queremos	3.1. La escuela que queremos 3.2. Gestión por procesos 3.3. Estrategia del cambio 3.4. Cambio organizacional 3.5. Marco de desempeño del servidor público	Muy Poco , Poco, Regular , Bueno , Muy bueno
	Descentralización	Gestión descentralizada	4.1. Balance de la descentralización 4.2. Gestión descentralizada de la educación 4.3. Modelos de Gestión territorial 4.4. Modernización de la gestión educativa en la UGEL.	Muy Poco , Poco, Regular , Bueno , Muy bueno
VARIABLE (Y)	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB INDICADORES	
Gestión Institucional	Pedagógica	Eficiencia y Eficacia Institucional	5.1. Redes Educativas 5.2. Acompañamiento Pedagógico 5.3. Nivel de comprensión académica 5.4. Uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles. 5.5. Logro de metas con menor cantidad de recursos” 5.6. Obtención de mayores resultados con mínima inversión” 5.7. Grado en que se logran maximizar metas	Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca
			Ejecución y monitoreo	6.1. Buena planificación operativa, 6.2. Permite la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados. 6.3. Genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación 6.4. Toma de decisiones.
	Administrativa	Logística	7.1. Saneamiento físico y legal de bienes y enseres 7.2. Ejecución del gasto 7.3. Estados Financieros	Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca
			Compromisos de sus actores	8.1. Vocación intelectual y emocional 8.2. Contribución personal al éxito de la Institución. 8.3. Productividad 8.4. Lealtad

Fuente: Elaboración propia 2016

CAPÍTULO III

METODOLOGIA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

SEGÚN LA TENDENCIA

La investigación es cualitativa. Se utiliza la información sobre estrategias, modernización, descentralización, gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa recogidos a través de una encuesta realizada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

SEGÚN LA ORIENTACIÓN

La investigación es aplicada. Puesto que los resultados de la investigación servirán de referencia a los responsables en la toma de decisiones en cuanto a la Gestión Institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

SEGÚN EL TIEMPO DE OCURRENCIA

La investigación es retrospectiva. Está referido a los años 2013-2014.

SEGÚN EL PERIODO Y SECUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio está referido a observaciones que corresponden al estudio transversal; las encuestas se realizaron en el mes de abril del 2016.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se ha utilizado los métodos generales: inductivo, deductivo, análisis y síntesis.

La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. El análisis maneja juicios, es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, podrá establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. La síntesis considera los objetos como un todo, la interrelación de los elementos que identifican el objeto. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo. Análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno.

Para validar las hipótesis se hizo a través de la prueba de la independencia utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrado manipulado con un procesador electrónico y el programa SPSS22.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación sigue un diseño no experimental de corte transversal; y comprende el tipo y nivel de estudio, la población, la recolección y análisis de datos para el periodo 2013-2014.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

LA POBLACIÓN

La población total en el año 2014 fue de 46 trabajadores que laboran en la UGEL-Daniel Alcides Carrión Provincia Daniel Carrión.

TABLA III.1
Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel
Alcides Carrión – 2014

DEPENDENCIA	REGIMEN LABORAL			
	CAS	D.LEG. 276	LEY.PROF.	TOTALES
Órgano de Dirección	2	6		8
Órgano de Control Institucional		2		2
Órgano de Apoyo	3	14		17
Órgano de Línea - Área de Gestión Pedagógica	1		11	12
Órgano de Línea - Área de gestión Institucional	2	5		7
Total	8	27	11	46

Fuente: Elaboración propia 2016.

LA MUESTRA

El muestreo es probabilístico, conocido como el muestreo aleatorio estratificado; cuya población está representado por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión, que estuvieron trabajando a diciembre del 2014.

Esto nos permite, hacer una generalización sobre la población a partir de la muestra, dado que a partir de ésta podemos inferir las propiedades sin tener que estudiar a toda la población.

Se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= Tamaño de muestra

Z= Margen de confiabilidad (95% de confiabilidad, Z = 1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de los trabajadores, cuya característica principal es ser un trabajador de la UGEL Daniel Alcides Carrión (p = 50%)

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés (1- p = 50%)

N = Tamaño de la población (N = 46 trabajadores)

Tabla III.2
Distribución de la Muestra

Dependencia	Población	Muestra
Órgano de Dirección	8	7
Órgano de Control Institucional	2	2
Órgano de Apoyo	17	15
Órgano de Línea - Área de Gestión Pedagógica	12	11
Órgano de Línea - Área de gestión Institucional	7	6
Total	46	41

Fuente: Elaboración propia 2016

Hecho los cálculos correspondientes, la muestra está representado por 41 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación se hizo uso de la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento que viene a ser el cuestionario; con la finalidad de obtener las respuestas a las preguntas consideradas en el cuestionario.

Además se ha recopilado información relacionado al tema de investigación haciendo uso de Internet.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos fueron procesados a través del sistema mecanizado apoyado por una computadora, utilizando el procesador de textos (Word) y la hoja de cálculo (Excel).

Para analizar la información, en lo que respecta a la parte descriptiva se utilizó la distribución de frecuencias con sus respectivas tablas y figuras.

3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

En el análisis de los datos, se utilizó el promedio simple y porcentajes.

Se hace uso de la prueba de la independencia utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrado; con un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia del 5%; donde se evalúan las variables consideradas en cada hipótesis, si son independientes o están relacionadas.

3.8. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Para seleccionar los instrumentos de investigación se hizo la consulta a profesionales que conocen el tema de gestión institucional; como el Director de la UGEL Daniel Alcides Carrión.

Para validar el instrumento que se utilizó para recabar la información primaria se utilizó el coeficiente de alpha de cronbach. El cuestionario se elaboró con 35 preguntas, con el cual se realizó la prueba piloto encuestándose a 10 trabajadores consideradas dentro de la muestra y se obtuvo un coeficiente de 0.777; tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla III.3
Coeficiente de Alpha de Cronbach Prueba Piloto

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0
Alfa de Cronbach		N de elementos	
		,777	35

Fuente: Elaboración propia 2016.

Aplicado el instrumento (cuestionario) al total de la muestra el coeficiente de Alpha de Cronbach resultó igual a 0,809, tal como se puede observar en la siguiente tabla (tabla III.3); con el cual se demuestra que el instrumento fue confiable por tener un coeficiente mayor de 0,8.

Tabla III.4
Coeficiente de Alpha de Cronbach de la Muestra

		N	%
Casos	Válido	41	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	41	100,0
Alfa de Cronbach		N de elementos	
		,809	35

Fuente: Elaboración propia 2016.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se realizó durante los meses de febrero y marzo del año 2016, se visitó las instituciones: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Dirección Regional de Educación Pasco, La Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión; con la finalidad de obtener información referida a las variables consideradas en la investigación.

La aplicación del instrumento se realizó en el mes de abril del 2016, el cual se contó con el apoyo de los estudiantes del VII semestre de la Escuela de Formación profesional de Economía de la UNDAC. Las encuestas se realizaron en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión según la muestra establecida; siendo 41 encuestas.

Una vez completado la información necesaria se procedió a ordenar y sistematizar toda la información disponible; las mismas que son descritas y analizadas en el presente capítulo.

También, en el mismo periodo se mejoró la información que corresponde al planteamiento del problema y marco teórico.

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En esta parte se presenta el análisis de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión consideradas en la muestra de la presente investigación.

A la pregunta ¿En la UGEL donde Usted labora los servidores públicos conocen las nociones fundamentales que orientan el buen gobierno?

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta la Nueva Gestión Pública; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.1
Conocimiento sobre la Nueva Gestión Pública

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa(%)
Poco	29	71
Bueno	12	29
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

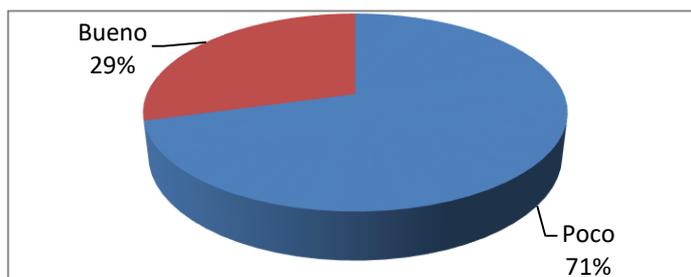


Figura IV.1: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.1

Interpretación:

Un 71% de las personas encuestadas (29 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre la nueva gestión pública que orienta el buen gobierno.

Solo un 29% de las personas encuestadas (12 trabajadores) indicaron tener buen conocimiento sobre la nueva gestión pública que orienta el buen gobierno.

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta los enfoques educativos; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.2
Conocimiento sobre Enfoques Educativos

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	25	61
Regular	12	29
Bueno	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

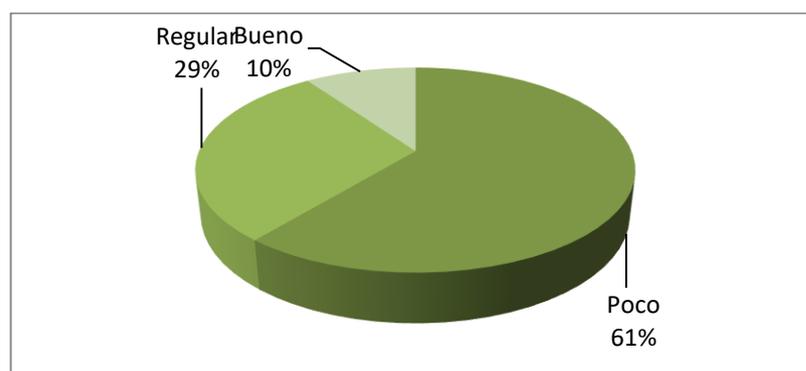


Figura IV.2: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.2

Interpretación:

Un 61% de las personas encuestadas (25 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre enfoques educativos que orienta el buen gobierno.

El 29% de las personas encuestadas (12 trabajadores) indicaron tener regular conocimiento sobre enfoques educativos que orienta el buen gobierno.

Solo 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener buen conocimiento sobre enfoques educativos que orienta el buen gobierno.

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta el marco de políticas, se presentan en la siguiente tabla y figura. .

Tabla IV.3
Conocimiento sobre Marco de Políticas

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	8	20
Regular	33	80
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

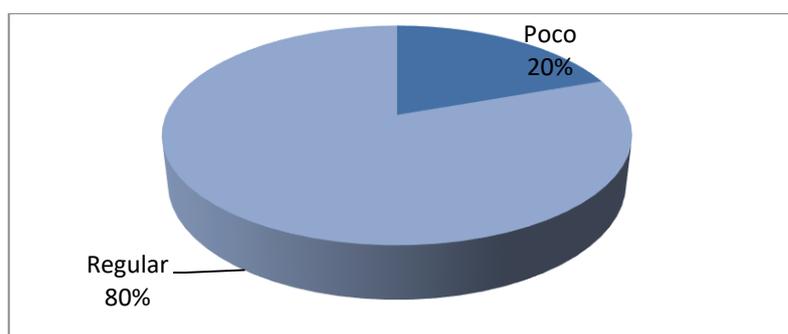


Figura IV.3: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.3

Interpretación:

Un 20% de las personas encuestadas (8 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre Marco de Políticas que orienta el buen gobierno.

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre marco de políticas que orienta el buen gobierno.

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta la Ética pública y transparencia; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.4
Conocimiento sobre Ética Pública y Transparencia

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	33	80
Regular	4	10
Bueno	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

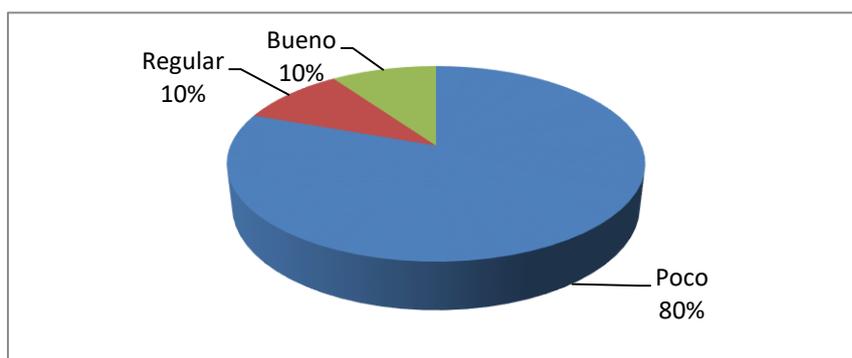


Figura IV.4: Elaborado con datos de la tabla.IV.4

Interpretación:

Un 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre Ética pública y transparencia que orienta el buen gobierno.

El 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener regular conocimiento sobre Ética pública y transparencia que orienta el buen gobierno.

También un 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener buen conocimiento sobre Ética pública y transparencia que orienta el buen gobierno.

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta los Derechos y Obligaciones; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.5
Conocimiento sobre Derechos y Obligaciones

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	33	80
Bueno	8	20
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

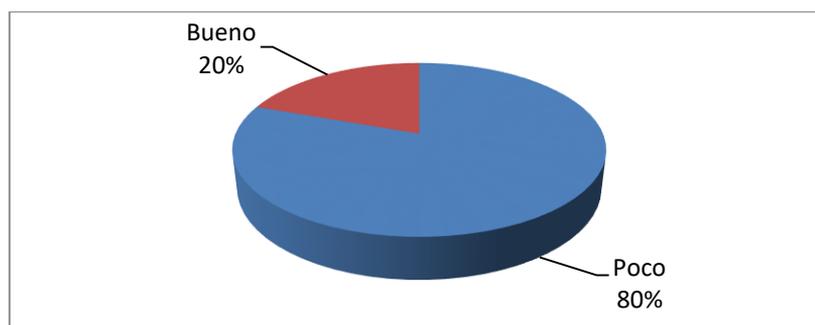


Figura IV.5: Elaborado con los datos de la tabla IV.5

Interpretación:

Un 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre Derechos y Obligaciones que orienta el buen gobierno.

El 20% de las personas encuestadas (8 trabajadores) indicaron tener buen conocimiento sobre Derechos y Obligaciones que orienta el buen gobierno.

A la pregunta ¿En la UGEL donde Usted labora los servidores públicos en la gestión aporta un clima laboral favorable, que les permita manejar los conflictos y asumir una actitud de cambio y compromiso con la nueva cultura organizacional?

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta las Relaciones Humanas; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.6
Relaciones Humanas en los Trabajadores de la UGEL

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
A veces	29	71
Casi Siempre	4	10
Siempre	8	19
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

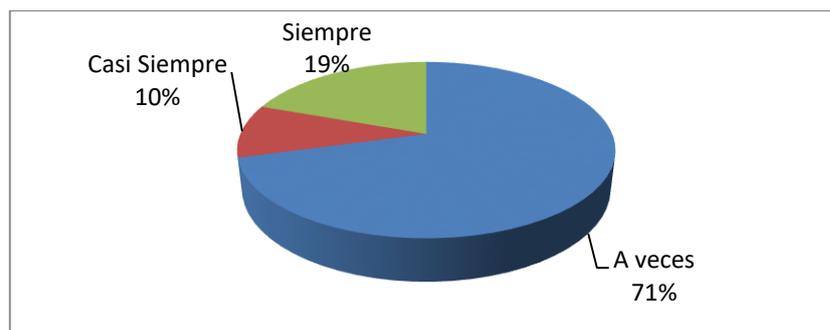


Figura IV.6: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.6.

Interpretación:

Un 71% de las personas encuestadas (29 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a las Relaciones Humanas que le permite manejar los conflictos se da A veces.

El 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a las Relaciones Humanas que le permite manejar los conflictos se da Casi Siempre.

También un 19% de las personas encuestadas (8 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a las Relaciones Humanas que le permite manejar los conflictos se da Siempre.

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta el Clima Laboral que permite asumir en una actitud de cambio; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.7
Clima Laboral en los trabajadores de la UGEL

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
A veces	5	12
Casi Siempre	32	78
Siempre	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

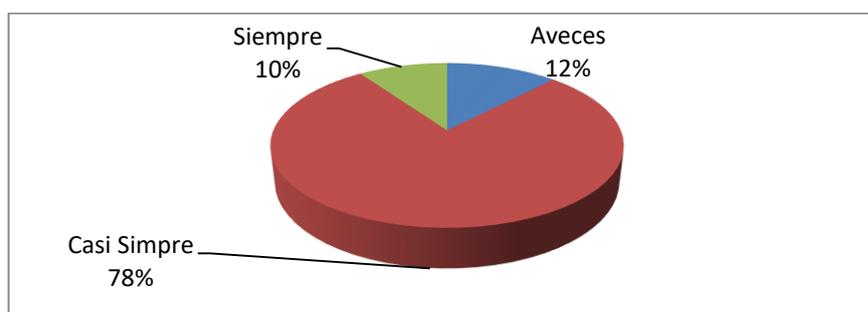


Figura IV.7: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.7.

Interpretación:

Un 12% de las personas encuestadas (5 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a Clima Laboral que le permite asumir una actitud de cambio se da A veces.

El 78% de las personas encuestadas (32 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a Clima Laboral que le permite asumir una actitud de cambio se da Casi Siempre.

Un 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo

que se refiere a Clima Laboral que le permite asumir una actitud de cambio se da Siempre.

Las respuestas que dieron los encuestados teniendo en cuenta la Cultura Organizacional que permite un compromiso con la nueva cultura organizacional; se presentan en la siguiente tabla y figura.

Tabla IV.8
Cultura Organizacional en la UGEL

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
A veces	4	10
Casi Siempre	8	20
Siempre	29	70
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

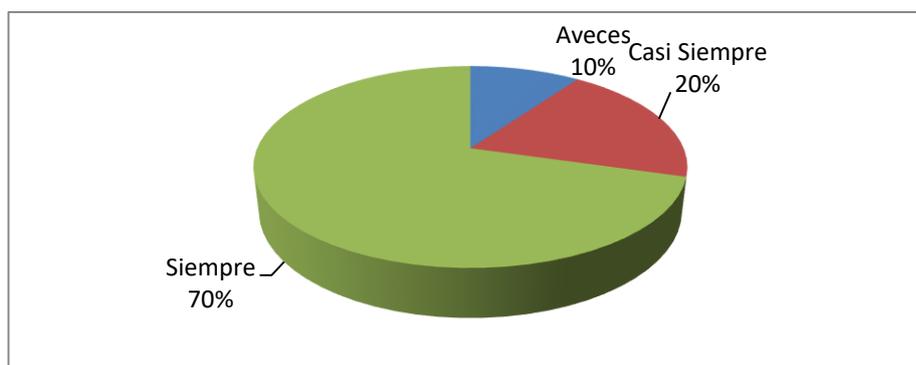


Figura IV.8: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.8.

Interpretación:

Un 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a cultura organizacional que le permite asumir una actitud de cambio se da A veces.

El 20% de las personas encuestadas (8 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo

que se refiere a cultura organizacional que le permite asumir una actitud de cambio se da Casi Siempre.

El 70% de las personas encuestadas (29 trabajadores) respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a cultura organizacional que le permite asumir una actitud de cambio se da Siempre.

A la pregunta ¿En la UGEL donde Usted labora los servidores públicos conocen los procesos de la gestión orientados a resultados, se identifican argumentan, plantean acciones y se comprometen con ella para el logro de la transformación educativa?

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere al conocimiento de los procesos de gestión orientados a resultados relacionado con la escuela que queremos para el logro de la transformación educativa; se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.9
Conocimiento de la Escuela que Queremos en la UGEL

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	13	32
Bueno	28	68
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

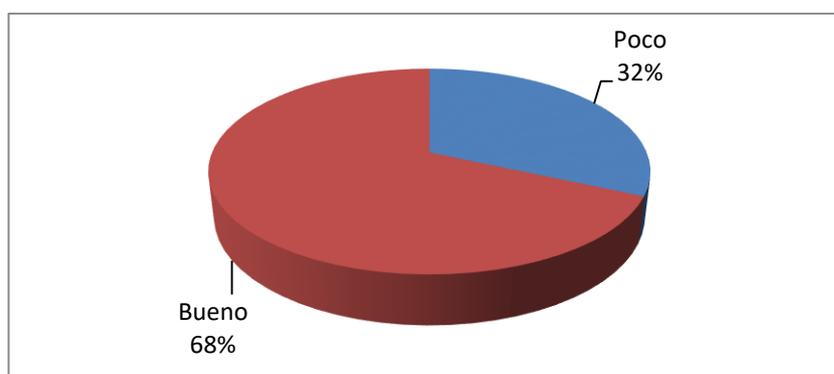


Figura IV.9: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.9.

Interpretación:

Un 32% de las personas encuestadas (13 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre la escuela que queremos para la transformación educativa.

El 68% de las personas encuestadas (28 trabajadores) manifestaron tener buen conocimiento sobre la escuela que queremos para la transformación educativa.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere a la identificación de los procesos de gestión orientados a resultados relacionados con la gestión por procesos para la transformación educativa se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.10
Identificación de Gestión por Procesos en la UGEL

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	4	10
Regular	4	10
Bueno	33	80
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

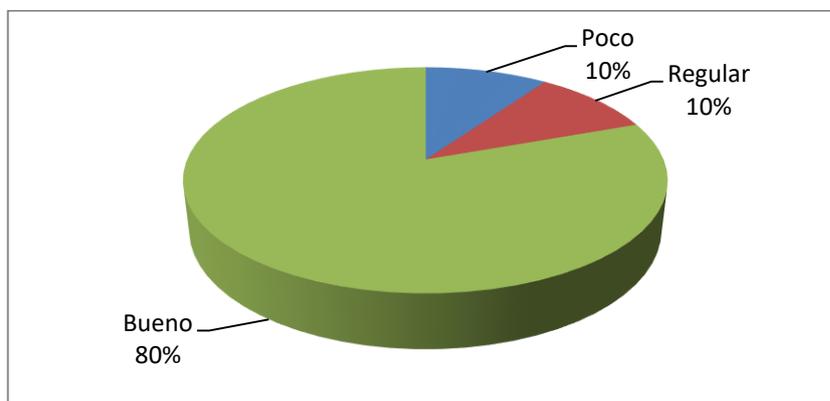


Figura IV.10: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.10.

Interpretación:

Solo 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener poca identificación sobre gestión por procesos para la transformación educativa.

También 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) manifestaron tener regular identificación sobre gestión por procesos para la transformación educativa.

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) manifestaron tener buena identificación sobre gestión por procesos para la transformación educativa.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere a la argumentación de estrategias de cambio para la transformación educativa se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.11
Argumentación de Estrategias de Cambio en la UGEL

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Regular	5	12
Bueno	36	88
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

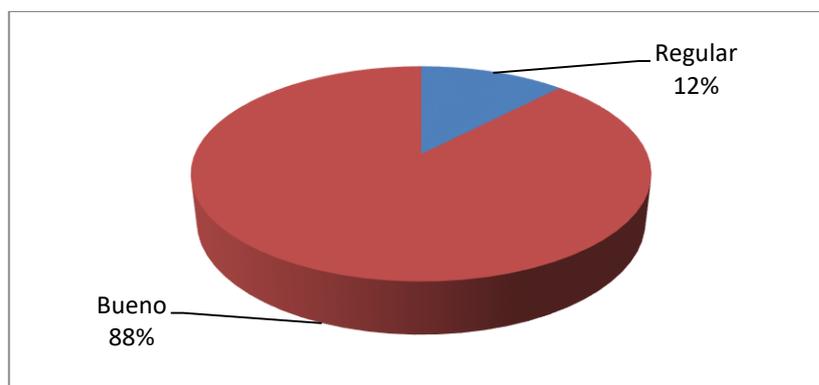


Figura IV.11: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.11.

Interpretación:

Un 12% de las personas encuestadas (5 trabajadores) indicaron tener regular argumentación sobre estrategias de cambio para la transformación educativa.

El 88% de las personas encuestadas (36 trabajadores) manifestaron tener buena argumentación sobre estrategias de cambio para la transformación educativa.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere al planteamiento de acciones sobre cambio organizacional para la transformación educativa se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.12
Planteamiento de Acciones sobre Cambio Organizacional

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	4	10
Regular	33	80
Bueno	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

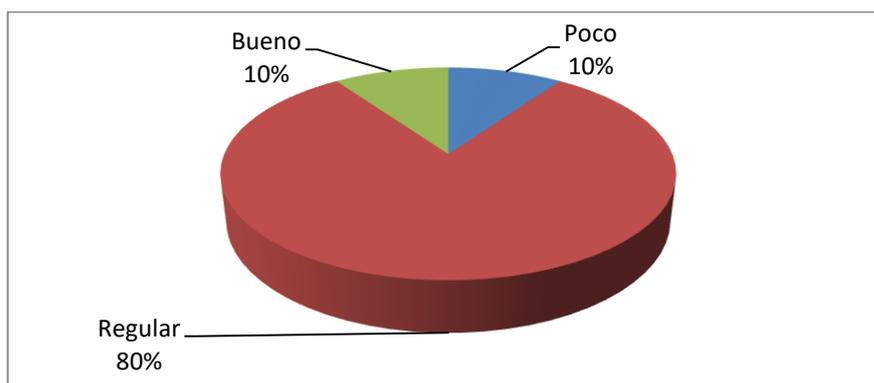


Figura IV.12: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.12.

Interpretación:

Un 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre cambio organizacional para la transformación educativa.

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) manifestaron tener buen conocimiento sobre cambio organizacional para la transformación educativa.

También 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) manifestaron tener buen conocimiento sobre cambio organizacional para la transformación educativa.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere al compromiso del marco del buen desempeño del servidor público para la transformación educativa se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.13

Compromiso con el Marco del Buen Desempeño del Sector Público

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	4	10
Regular	4	10
Bueno	33	80
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

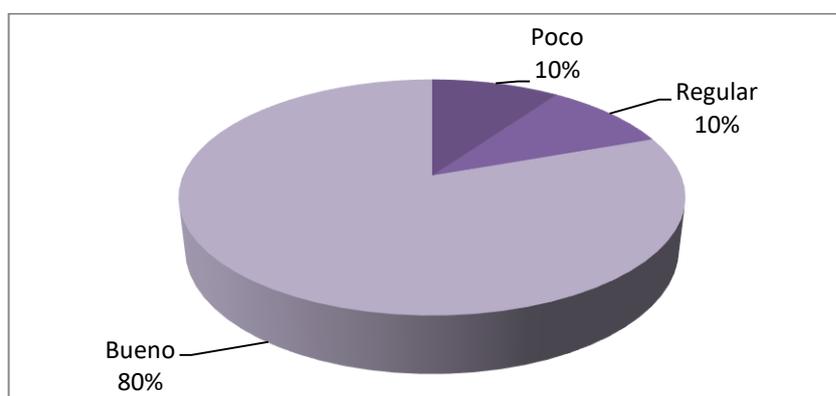


Figura IV.13: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.13.

Interpretación:

Solo 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener poco compromiso con el Marco del buen desempeño del sector público para la transformación educativa.

También 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener regular compromiso con el Marco del buen desempeño del sector público para la transformación educativa.

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) manifestaron que el compromiso es bueno con el Marco del buen desempeño del sector público para la transformación educativa.

A la pregunta ¿En la UGEL donde Ud. labora los servidores públicos conocen las relaciones, coordinación, cooperación entre los tres niveles de gobierno, adopción de enfoque territorial y nivel de percepción y articulación en la gestión de la UGEL?

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere al conocimiento de las relaciones respecto del Balance de la descentralización educativa en la gestión de la UGEL; se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.14
Conocimiento de las relaciones respecto del Balance de la Descentralización Educativa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	33	80
Regular	4	10
Bueno	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016.

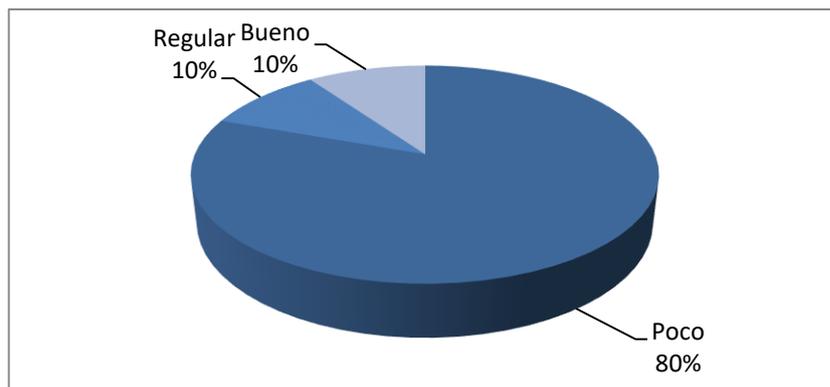


Figura IV.14: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.14.

Interpretación:

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron tener poco conocimiento sobre las relaciones respecto del Balance de la descentralización educativa en la gestión de la UGEL.

Solo 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) manifestaron tener regular conocimiento sobre las relaciones respecto del Balance de la descentralización educativa en la gestión de la UGEL.

También 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener buen conocimiento sobre las relaciones respecto del Balance de la descentralización educativa en la gestión de la UGEL.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere a la coordinación respecto a la Gestión descentralizada de la educación en la gestión de la UGEL; se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.15
Coordinación respecto a la gestión descentralizada de la Educación

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	4	10
Regular	33	80
Bueno	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

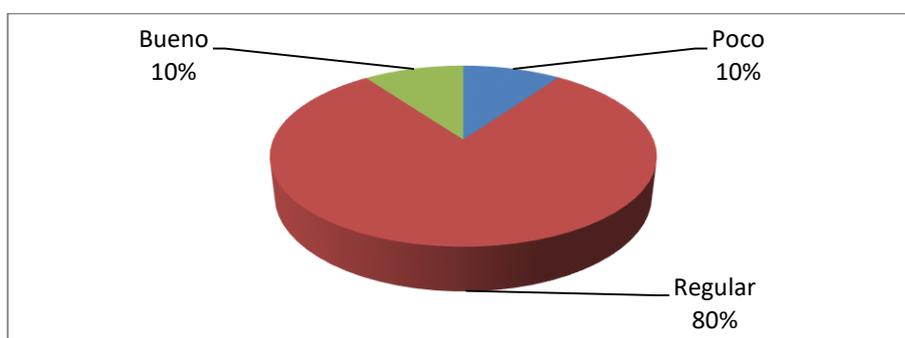


Figura IV.9: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.9.

Interpretación:

Un 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener poca coordinación respecto a la Gestión descentralizada de la educación en la gestión de la UGEL.

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron que la coordinación es regular respecto a la Gestión descentralizada de la educación en la gestión de la UGEL.

También 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron tener buena coordinación respecto a la Gestión descentralizada de la educación en la gestión de la UGEL.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere a la cooperación entre los tres niveles de gobierno y los modelos de gestión

Territorial en la gestión de la UGEL, se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla IV.16
Cooperación entre los tres niveles de gobierno y los modelos
De gestión Territorial

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Poco	4	10
Regular	33	80
Bueno	4	10
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

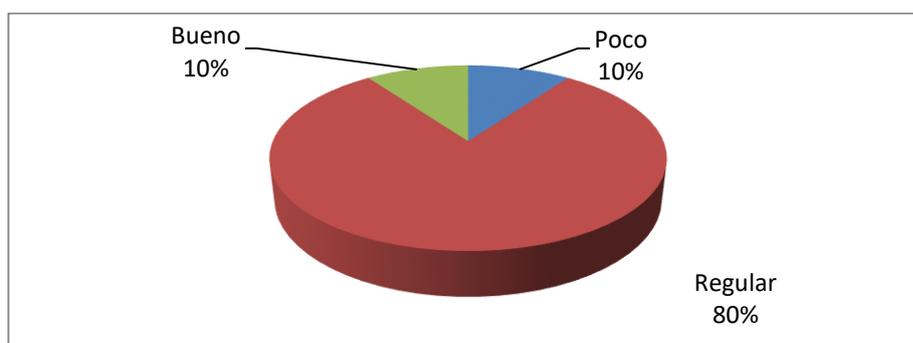


Figura IV.16: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.16.

Interpretación:

El 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron que hay poca cooperación entre los tres niveles de gobierno y los modelos de gestión Territorial en la gestión de la UGEL.

Un 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron que hay regular cooperación entre los tres niveles de gobierno y los modelos de gestión territorial en la gestión de la UGEL.

También 10% de las personas encuestadas (4 trabajadores) indicaron que hay buena cooperación entre los tres niveles de gobierno y los modelos de gestión Territorial en la gestión de la UGEL.

Las respuestas que dieron los encuestados en lo que se refiere a la adopción de enfoque territorial, nivel de percepción y articulación respecto de la modernización de la gestión educativa en la UGEL, se presentan en la siguiente tabla y gráfico

Tabla IV.17
Adopción de enfoque territorial, nivel de percepción y articulación
Respecto de la modernización de la gestión educativa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Regular	33	80
Bueno	8	20
Total	41	100

Fuente: Elaboración propia 2016

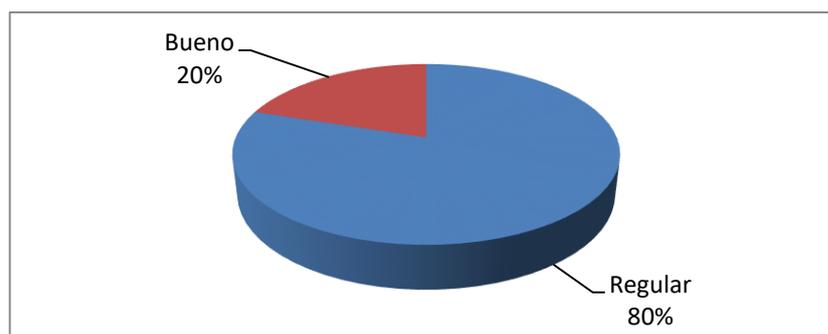


Figura IV.17: Elaborado en base a los datos de la tabla IV.17.

Interpretación:

El 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) indicaron que hay una regular adopción de enfoque territorial, nivel de percepción y articulación respecto de la modernización de la gestión educativa en la UGEL

Un 20% de las personas encuestadas (8 trabajadores) manifestaron que hay una buena adopción de enfoque territorial, nivel de percepción y articulación respecto de la modernización de la gestión educativa en la UGEL

A la pregunta ¿La gestión pedagógica se realiza con Eficiencia y Eficacia en la UGEL donde Usted labora? Las respuestas se presentan en el cuadro IV.1.

Cuadro IV.1.
Eficiencia y Eficacia en la UGEL Daniel Alcides Carrión

SUB INDICADORES	CN	AV	CS	S	TOTAL
Redes Educativas		21	8	12	41
(%)		51	20	29	100
Acompañamiento Pedagógico	4	12	21	4	41
(%)	10	29	51	10	100
Nivel de comprensión académica		8	33		41
(%)		20	80		100
Uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles.		33	4	4	41
(%)		80	10	10	100
Logro de metas con menor cantidad de recursos		29		12	41
(%)		71		29	100
Obtención de mayores resultados con mínima inversión		29		12	41
(%)		71		29	100
Grado en que se logran maximizar metas			33	8	41
(%)			80	20	100

Fuente: Elaboración propia 2016.

Interpretación

El 51% de los encuestados (21 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante redes educativas.

Un 29% de los encuestados (12 trabajadores) respondieron que siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante redes educativas.

Solo 20% de los encuestados (8 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante redes educativas.

Un 51% de los encuestados (21 trabajadores) respondieron que Casi Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante el Acompañamiento Pedagógico.

El 29% de los encuestados (12 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante el Acompañamiento Pedagógico.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Casi Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el Nivel de Comprensión Académica.

El 20% de los encuestados (8 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el Nivel de Comprensión Académica.

Un 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el Uso de recursos (medios de producción) disponibles.

El 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que Casi Siempre y Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el Uso de recursos (medios de producción) disponibles.

Un 71% de los encuestados (29 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el logro de metas con menor cantidad de recursos.

Un 29% de los encuestados (12 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el logro de metas con menor cantidad de recursos.

Un 71% de los encuestados (29 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta la obtención de mayores resultados con mínima inversión.

El 29% de los encuestados (12 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta la obtención de mayores resultados con mínima inversión.

Un 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Casi Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo el Grado en que se logran maximizar metas.

El 20% de los encuestados (8 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el Grado en que se logran maximizar metas.

A la pregunta ¿La gestión institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna, en la UGEL donde usted labora permite? Las respuestas se presentan en el cuadro IV.2.

**Cuadro IV.2.
Ejecución y Monitores en la UGEL Daniel Alcides Carrión**

SUB INDICADORES	AV	CS	S	TOTAL
Buena planificación operativa	4	4	33	41
(%)	10	10	80	100
Permite la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados		8	33	41
(%)		20	80	100
Genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación	13	28		41
(%)	32	68		100
Toma de decisiones.	4	4	33	41
(%)	10	10	80	100

Fuente: Elaboración propia 2016.

Interpretación

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna permite Buena planificación operativa.

Un 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que A Veces y Casi Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna permite Buena planificación operativa.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna Permite la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados.

Un 20% de los encuestados (8 trabajadores) respondieron que Casi Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna Permite la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados.

El 68% de los encuestados (28 trabajadores) respondieron que Casi Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna Genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación.

Un 32% de los encuestados (13 trabajadores) respondieron que A Veces la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna Genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna es el resultado de la toma de decisiones.

El 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que A Veces y Casi Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna es el resultado de la toma de decisiones.

A la pregunta ¿La atención oportuna en la Logística en la UGEL permite tener al día? Las respuestas se presentan en el cuadro IV.3.

Cuadro IV.3.
Logística en la UGEL Daniel Alcides Carrión

SUB INDICADORES	AV	CS	S	TOTAL
Saneamiento físico y legal de bienes y enseres	4	33	4	41
(%)	10	80	10	100
Ejecución del gasto	4	4	33	41
(%)	10	10	80	100
Estados financieros	33	4	4	41
(%)	80	10	10	100

Fuente: Elaboración propia 2016.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Casi Siempre permite tener al día el saneamiento físico legal de bienes y enseres.

Un 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística A Veces permite tener al día el saneamiento físico legal de bienes y enseres.

También 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Siempre permite tener al día el saneamiento físico legal de bienes y enseres.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Siempre permite tener al día la ejecución del gasto.

También 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística A Veces permite tener al día la ejecución del gasto.

Un 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Casi siempre permite tener al día la ejecución del gasto.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística A Veces permite tener al día los estados financieros.

También 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Casi siempre permite tener al día los estados financieros.

Un 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Siempre permite tener al día los estados financieros.

A la pregunta ¿Los Compromisos de sus actores en la UGEL permiten mejorar la gestión administrativa? Las respuestas se presentan en el cuadro IV.4.

**Cuadro IV.4.
Compromisos de sus actores en la UGEL Daniel Alcides Carrión**

SUB INDICADORES	CN	AV	CS	S	TOTAL
Vocación intelectual y emocional	9	32			41
(%)	22	78			100
Contribución personal al éxito de la Institución			33	8	41
(%)			80	20	100
Productividad		4	33	4	41
(%)		10	80	10	100
Lealtad			8	33	41
(%)			20	80	100

Fuente: Elaboración propia 2016.

Interpretación

El 78% de los encuestados (32 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten A Veces mejorar la gestión administrativa en lo que se refiere a vocación intelectual y emocional.

Solo un 22% de los encuestados (9 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores Casi nunca permiten mejorar la gestión administrativa en lo que se refiere a vocación intelectual y emocional.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten mejorar Casi Siempre a la gestión administrativa en lo que se refiere a la contribución personal al éxito de la Institución.

También 20% de los encuestados (8 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten mejorar Siempre a la gestión administrativa en lo que se refiere a la contribución personal al éxito de la Institución.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten Casi Siempre mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la productividad.

Solo 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten A Veces mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la productividad.

Un 10% de los encuestados (4 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten Siempre mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la productividad.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten Siempre mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la lealtad.

Un 20% de los encuestados (8 trabajadores) respondieron que los compromisos de sus actores permiten Casi Siempre mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la lealtad.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

En esta parte se presenta la validación de las hipótesis específicas consideradas en la investigación.

Se hace uso de la prueba de la independencia utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrado; con un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia del 5%; donde se evalúan las variables consideradas en cada hipótesis si son independientes o están relacionadas.

A. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

1º Hipótesis

Ho: El buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable No incide positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

H₁: El buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable incide positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

2º Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º Cálculo del estadístico Chi-cuadrado¹

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t}$$

$$X_C^2 = 41,868 \quad \text{Chi Cuadrado Calculado}$$

$$X_t^2 = 9.49 \quad \text{Chi Cuadrado tabulado}$$

4º Regla de decisión:

Si Chi Cuadrado calculado > Chi Cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X_C^2 = 41,868 > X_t^2 = 9.49$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

El buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable incide positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

B. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

1º Hipótesis

H_0 : Los procesos de gestión orientados a resultados No influyen positivamente en la ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

H_1 : Los procesos de gestión orientados a resultados influyen positivamente en la ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

2º Nivel de significancia

¹ Las pruebas de hipótesis se encuentra en el anexo 4 y 5 en la presente investigación.

$$\alpha = 0,05$$

3º Cálculo del estadístico Chi-cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t}$$

$$X_C^2 = 4,654 \quad \text{Chi Cuadrado Calculado}$$

$$X_t^2 = 3,84 \quad \text{Chi Cuadrado tabulado}$$

4º Regla de decisión:

Si Chi Cuadrado calculado > Chi Cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X_C^2 = 4,654 > X_t^2 = 3,84$ entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

Los procesos de gestión orientados a resultados influyen positivamente en la ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

C. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

1º Hipótesis

H_0 : La gestión descentralizada No incide positivamente en la logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

H_1 : La gestión descentralizada incide positivamente en la logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

2º Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

3º Cálculo del estadístico Chi-cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t}$$

$$X_c^2 = 9,481 \quad \text{Chi Cuadrado Calculado}$$

$$X_t^2 = 3,84 \quad \text{Chi Cuadrado tabulado}$$

4º Regla de decisión:

Si Chi Cuadrado calculado > Chi Cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X_c^2 = 9,481 > X_t^2 = 3,84$ entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

La gestión descentralizada incide positivamente en la logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación se discuten teniendo en cuenta las variables e hipótesis planteadas en la investigación:

ESTRATEGIA-BUEN GOBIERNO

El 71% de los trabajadores dijeron que conocen poco sobre la nueva gestión pública que orienta el buen gobierno.

Un 61% indicaron tener poco conocimiento sobre enfoques educativos que orienta el buen gobierno.

El 80% de las personas encuestadas indicaron tener poco conocimiento sobre marco de políticas que orienta el buen gobierno.

Un 80% de las personas encuestadas indicaron tener poco conocimiento sobre Ética pública y transparencia que orienta el buen gobierno.

Un 80% de las personas encuestadas indicaron tener poco conocimiento sobre Derechos y Obligaciones que orienta el buen gobierno.

De las respuestas encontradas se puede decir que la mayoría de los trabajadores tienen poco conocimiento sobre el buen gobierno que tiene que ver con la Gestión Estratégica (más del 61% de los trabajadores lo confirman).

ESTRATEGIA-CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Un 71% de las personas encuestadas respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a las Relaciones Humanas que le permite manejar los conflictos se da A veces.

El 78% de las personas encuestadas respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a Clima Laboral que le permite asumir una actitud de cambio se da Casi Siempre.

El 70% de las personas encuestadas respondieron que el aporte en la gestión de los servidores públicos que laboran en la UGEL en lo que se refiere a cultura organizacional que le permite asumir una actitud de cambio se da Siempre.

En lo que respecta al clima y Cultura organizacional que permite manejar los conflictos y asumir una actitud de cambio como gestión Estratégica los trabajadores indicaron que esto se daba casi siempre (alrededor del 70%).

MODERNIZACIÓN-GESTIÓN DE LA ESCUELA QUE QUEREMOS

En lo que respecta al conocimiento de los procesos de gestión orientados a resultados; el 68% de las personas encuestadas manifestaron tener buen

conocimiento sobre la escuela que queremos para la transformación educativa.

El 80% de las personas encuestadas manifestaron tener buena identificación sobre gestión por procesos para la transformación educativa.

Un 88% de las personas encuestadas manifestaron tener buena argumentación sobre estrategias de cambio para la transformación educativa.

El 80% de las personas encuestadas manifestaron tener buen conocimiento sobre cambio organizacional para la transformación educativa.

Un 80% de las personas encuestadas (33 trabajadores) manifestaron que el compromiso es bueno con el Marco del buen desempeño del sector público para la transformación educativa.

De los resultados encontrados se puede decir que los servidores públicos de la UGEL Daniel Alcides Carrión conocen los procesos de Gestión orientados a resultados de la escuela que queremos dentro de la modernización (más del 68% lo confirman).

El conocimiento de los trabajadores de la UGEL Daniel Alcides Carrión de la Gestión Descentralizada como parte de la descentralización, un 80% de las personas encuestadas indicaron tener poco conocimiento sobre las relaciones respecto del Balance de la descentralización educativa en la gestión de la UGEL.

Un 80% de las personas encuestadas indicaron tener regular coordinación respecto a la Gestión descentralizada de la educación en la gestión de la UGEL.

Un 80% de las personas encuestadas indicaron que hay regular cooperación entre los tres niveles de gobierno y los modelos de gestión territorial en la gestión de la UGEL.

Un 80% de las personas encuestadas indicaron que hay una regular adopción de enfoque territorial, nivel de percepción y articulación respecto de la modernización de la gestión educativa en la UGEL

De los resultados se puede decir que el conocimiento sobre Gestión Descentralizada por parte de los trabajadores de la UGEL está entre poco y regular como parte de la Descentralización (un 80%).

GESTIÓN PEDAGÓGICA - EFICIENCIA Y EFICACIA INSTITUCIONAL

Un 51% de los encuestados respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante redes educativas.

Un 51% de los encuestados respondieron que Casi Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia mediante el Acompañamiento Pedagógico.

El 80% de los encuestados respondieron que Casi Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el Nivel de Comprensión Académica.

Un 71% de los encuestados respondieron que A Veces la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta el logro de metas con menor cantidad de recursos.

Un 80% de los encuestados respondieron que Casi Siempre la Gestión Pedagógica se realiza con eficiencia y eficacia teniendo el Grado en que se logran maximizar metas.

De los resultados encontrados se puede decir que en la UGEL Daniel Alcides Carrión en lo que concierne a la Gestión Pedagógica se realiza con Eficiencia y la Eficacia Casi Siempre (más del 51%).

GESTIÓN INSTITUCIONAL-EJECUCIÓN Y MONITOREO

En cuanto a la ejecución y monitoreo en forma oportuna, entre las repuestas fueron:

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna Permite la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados.

Un 68% de los encuestados (28 trabajadores) respondieron que Casi Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna Genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que Siempre la Gestión Institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna es el resultado de la toma de decisiones.

Se puede decir que la ejecución y monitoreo como gestión institucional se da en forma oportuna siempre (80%).

GESTIÓN ADMINISTRATIVA-LOGÍSTICA

En lo que se refiere a la atención oportuna en la logística en la UGEL Daniel Alcides Carrión, las principales respuestas son:

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Casi Siempre permite tener al día el saneamiento físico legal de bienes y enseres.

Un 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística Siempre permite tener al día la ejecución del gasto.

El 80% de los encuestados (33 trabajadores) respondieron que la atención oportuna en la Logística A Veces permite tener al día los estados financieros.

Las respuestas relacionadas a la aplicación de la logística como parte de la gestión administrativa está entre A Veces y Siempre (80% de los trabajadores así lo confirman).

GESTIÓN ADMINISTRATIVA-COMPROMISO DE SUS ACTORES

Sobre los compromisos de los actores de la UGEL Daniel Alcides Carrión y el mejoramiento de la gestión administrativa, las respuestas obtenidas son los siguientes:

El 78% de los encuestados respondieron que los compromisos de sus actores permiten A Veces mejorar la gestión administrativa en lo que se refiere a vocación intelectual y emocional.

Un 80% de los encuestados respondieron que los compromisos de sus actores permiten mejorar Casi Siempre a la gestión administrativa en lo que se refiere a la contribución personal al éxito de la Institución.

El 80% de los encuestados respondieron que los compromisos de sus actores permiten Casi Siempre mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la productividad.

Un 80% de los encuestados respondieron que los compromisos de sus actores permiten Siempre mejorar a la gestión administrativa en lo que se refiere a la lealtad.

De los resultados encontrados se puede decir que, los compromisos de sus actores en la Gestión Administrativa se da Casi Siempre (80% de los encuestados lo confirman).

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de la investigación son las siguientes.

1. El buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable incide positivamente en la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. Esta proposición se pudo comprobar con la prueba de hipótesis efectuada.
2. Los procesos de gestión orientados a resultados influyen positivamente en la ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. Esta hipótesis ha sido ratificada con la prueba de hipótesis realizada.
3. La gestión descentralizada incide positivamente en la logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión. Esta proposición también ha sido confirmada con la prueba de hipótesis correspondiente.
4. En Gestión Estratégica, sobre el buen gobierno, los trabajadores tienen poco conocimiento sobre el buen gobierno que tiene que ver con la Gestión Estratégica.
5. En Gestión Estratégica respecto al clima y Cultura organizacional que permite manejar los conflictos y asumir una actitud de cambio como gestión Estratégica los trabajadores se daba casi siempre.
6. En lo que se refiere a la modernización, los servidores públicos de la UGEL Daniel Alcides Carrión conocen los procesos de Gestión orientados a resultados de la escuela que queremos dentro de la modernización.
7. En cuanto a la Descentralización, el conocimiento sobre Gestión Descentralizada por parte de los trabajadores de la UGEL es poco; como parte de la Descentralización.

8. En lo que se refiere a Gestión Pedagógica, en la UGEL Daniel Alcides Carrión en lo que concierne a la Gestión Pedagógica se realiza Casi Siempre con Eficiencia y la Eficacia.

9. En cuanto a Gestión Institucional, la ejecución y monitoreo como gestión institucional se da siempre en forma oportuna.

10. Sobre Gestión Administrativa se tiene:

La aplicación de la logística como parte de la gestión administrativa se da A Veces.

Los compromisos de sus actores en la Gestión Administrativa se dan Casi Siempre.

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que se pueden dar son las siguientes:

1. En la UGEL se debe incidir en mejorar el clima y cultura organizacional a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión en la Institución.
2. En próximos estudios realizar el estudio de los procesos de gestión orientados a resultados, teniendo en cuenta sujetos informantes que no laboran en la UGEL Daniel Alcides Carrión.
3. En la UGEL Daniel Alcides Carrión, los responsables de la logística deben darle mayor importancia a fin de que obtener resultados eficientes y eficaces.
4. En los trabajadores de la UGEL se debe difundir el tema sobre buen gobierno a fin de contribuir a la Gestión.
5. En próximos estudios se podrían realizar teniendo en cuenta la Gestión Estratégica, modernización y descentralización Educativa en otras Unidades de Gestión Educativa.
6. Finalmente se debe seguir haciendo investigaciones sobre Gestión Pedagógica, Gestión Institucional y Gestión administrativa; incluyendo informantes que no laboran en la UGEL Daniel Alcides Carrión.

BIBLIOGRAFÍA

- Cora Steinberg, Martin Moreno (2014). El territorio en la Planificación Estratégica del Sector Educación en el Perú: Instrumentos para alcanzar en la toma de decisiones. FORGE.
- Néstor Valdivia Vargas (2013). La Gestión Educativa Descentralizada en el Perú y el Desarrollo de las Funciones Educativas de los Gobiernos Regionales: El caso de Ica. GRADE.
- Sociedad Nacional de Industrias (2013). Bases del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú. Perú.
- Lerma Alejandro, Barcena Sergio (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México, Editorial Alfaomega.
- Arellano, D. et al (2012). Sistemas de Evaluación del desempeño para organizaciones públicas- Como construirlos efectivamente. CIDE.
- Vlado Castañeda Gonzales 2012. Elementos y consideraciones para la Gestión Descentralizada. Consejo Nacional de Educación.
- Asamblea Nacional de Gobierno Regionales 2012 Informe Anual del Proceso de Descentralización 2011, Documentos de Debate # 6. Lima: ANGR.
- Castañeda Gonzales, Vlado 2012 Elementos y Consideraciones para la Gestión Descentralizada. Lima: Consejo Nacional de Educación-SUMA.
- Presidencia del Concejo de Ministros 2012 Propuesta de Plan Nacional de Descentralización 2012- 2016. Lima: Secretaria de Descentralización-PCM.
- Chirinos, Luis 2011 Descentralización de la Gestión Educación. Lima: Proyecto USAID/Perú/Suma.
- Álvarez Liberiano, Neida (2010) la Descentralización Educativa en el Perú, Vol.19, N°37. Lima: PUCP.

- Consejo Nacional de Educación (2010) Balance y Propuesta para avanzar en la Descentralización Educativa. Lima: Mesa Interinstitucional de Gestión y Descentralización-CNE.
- Banco Mundial (2010). Perú Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación. Balance de la Última Década. Lima: Banco Mundial.
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Planeación Estratégico fundamentos y aplicaciones*. México, Editorial McGraw-Hill.
- Marianela Armijo (2011), Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Armijo, Marianela (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago: Ilpes/Cepal.
- Adalberto Zambrano Barrios (2008). Teoría para Mejorar la Gestión Pública. Revista de Artes y Humanidades UNICA, Universidad Católica Cecilio Acosta-Venezuela.
- Proyecto Nacional 2021. La Educación que queremos para el Perú. Lima: MINEDU-CNE
- Adalberto Zambrano (2006), Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública., Edición UCAB-IGEZ, Caracas, Venezuela.
- Ivan Finot 2001. Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica. ILPES.

DIRECCIONES DE INTERNET

- **Banco Mundial (2010)**.La formulación de políticas en la OCDE – Ideas para América Latina. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPUBSECGOV/Resources/OECD_IDEAS_spanish.pdf
- **Moya, Martín 2012** Descentralización educativa Oportunidades y Desafíos, en Tarea N° 79. Recuperado de http://www.tarea.org.pe/tarea.php?numero_edición=79.

ANEXOS

ANEXO N° 1

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE PORTGRADO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. INSTRUCCIONES.

El presente instrumento tiene por objetivo validar los diferentes ítems de seguimiento sobre la Gestión Estratégica, Modernización y Descentralización Educativa en la Gestión Institucional de la UGEL-Daniel A. Carrión con Sede administrativa en Yanahuanka. Marca con un aspa (X) en el espacio que usted estime conveniente, de acuerdo a lo observado.

Evaluador/ Experto _____

Institución donde labora _____

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-50%	Buena 51-80%	Muy Buena 81-90%	Excelente 91-100 %
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. FIABILIDAD	El instrumento ha sido sometido a una prueba de confiabilidad.				X	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						85

Adaptado de OLANO, Atilio (2003). Tesis doctoral: estrategias didácticas y nivel de información sobre Didáctica General, en instituciones docentes de la Región Lima.

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto informante

DNI. N° 04016728

ANEXO N° 2
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
CUESTIONARIO

Estimado Trabajador (a):

El presente cuestionario es anónimo y tiene como objetivo recopilar información para el trabajo de investigación “GESTION ESTRATEGICA, MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN LA GESTION EDUCATIVA LOCAL DANIEL ALCIDES CARRION 2013-2014”. Tenga a bien de contestar con la mayor veracidad posible y no deje ningún enunciado sin valorizar, marcando con una (X) en lo que convenga; Teniendo en cuenta la siguiente escala de valores:

Muy Poco= MP (1); Poco= P (2); Regular= R (3); Bueno= B (4); Muy Bueno= MB (5)

Siempre = S (5) Casi siempre = CS (4) A veces = AV (4) Casi nunca = CS (2) Nunca = N (1)

INDICADORES		ESCALA DE VALORES				
		MP	P	R	B	MB
¿En la UGEL donde Ud. labora los servidores públicos conocen las nociones fundamentales que orientan el buen gobierno cómo?:						
01	<i>Nueva Gestión Pública</i>					
02	<i>Enfoques educativos</i>					
03	<i>Marco de Políticas</i>					
04	<i>Ética pública y transparencia</i>					
05	<i>Derechos y obligaciones</i>					
INDICADORES		N	CS	AV	CS	S
¿En la UGEL donde Ud. Labora los servidores públicos en la gestión aporta un clima laboral favorable, que les permita manejar los conflictos y asumir una actitud de cambio y compromiso con la nueva cultura organizacional cómo?:						
06	<i>Relaciones Humanas</i>					
07	<i>Clima Laboral</i>					
08	<i>Cultura Organizacional</i>					
INDICADORES		MP	P	R	B	MB
¿En la UGEL donde Ud. Labora los servidores públicos conocen los procesos de la gestión orientados a resultados, se identifican, argumentan, plantean acciones y se comprometen con ella para el logro de transformación educativa?:						
09	<i>La escuela que queremos</i>					
10	<i>Gestión por procesos</i>					
11	<i>Estrategias del cambio</i>					
12	<i>Cambio Organizacional</i>					
13	<i>Marco del buen desempeño del servidor público</i>					
INDICADORES		MP	P	R	B	MB

¿En la UGEL donde Ud. labora los servidores públicos conocen las relaciones, coordinación, cooperación entre los tres niveles de gobierno, adopción de enfoque territorial y nivel de percepción y articulación en la gestión de la UGEL cómo?:						
14	Balance de la descentralización educativa					
15	Gestión descentralizada de la educación					
16	Modelos de Gestión Territorial					
17	Modernización de la gestión educativa en la UGEL					
SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL						
¿La gestión pedagógica se realiza con Eficiencia y Eficacia en la UGEL donde Usted labora? Como:						
INDICADORES		N	CN	AV	CS	S
18	Redes Educativas					
19	Acompañamiento Pedagógico					
20	Nivel de comprensión académica					
21	Uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles.					
22	Logro de metas con menor cantidad de recursos"					
23	Obtención de mayores resultados con mínima inversión					
24	Grado en que se logran maximizar metas					
INDICADORES		N	CN	AV	CS	S
¿La gestión institucional en cuanto a ejecución y monitoreo en forma oportuna, en la UGEL donde usted labora permite?:						
25	Buena planificación operativa,					
26	Permite la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados					
27	Genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación					
28	Toma de decisiones.					
INDICADORES		N	CN	AV	CS	S
¿La atención oportuna en la Logística en la UGEL permite tener al día?:						
29	Saneamiento físico y legal de bienes y enseres					
30	Ejecución del gasto					
31	Estados Financieros					
INDICADORES		N	CN	AV	CS	S
¿Los Compromisos de sus actores en la UGEL permiten mejorar la gestión administrativa? En:						
32	Vocación intelectual y emocional					
33	Contribución personal al éxito de la Institución					
34	Productividad					
35	Lealtad					

Muchas Gracias por su Atención
Yanahuanca, Marzo 2016

ANEXO Nº 3

MUESTRA SOBRE EL CUAL SE HIZO LA PRUEBA PILOTO PARA VER CONFIABILIDAD

Fuente: Elaborado en base a la prueba piloto.

N°	PREGUNTAS																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4
2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3
3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4
4	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4
5	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4
6	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4
7	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4
8	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3
9	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4
10	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4

ANEXO Nº 4

MUESTRA SOBRE EL CUAL SE HIZO EL TRABAJO DE CAMPO

Nº	PREGUNTAS																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	4	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	
2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	
3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4	
4	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	
5	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	
6	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	
7	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4
8	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	
9	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4	
10	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
11	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	
12	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	
13	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4	
14	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	
15	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	
16	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	
17	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	
18	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	
19	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4	
20	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
21	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	
22	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	
23	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4	
24	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	
25	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	
26	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	
27	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	
28	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	
29	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4	
30	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
31	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	
32	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	

33	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4
34	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4
35	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4
36	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4
37	4	2	2	2	2	3	3	4	2	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4
38	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3
39	2	2	3	2	2	2	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4
40	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
41	2	2	3	2	2	2	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	4

Fuente: Elaborado en base a la encuesta.

ANEXO Nº 5

PRUEBA DE LA PRIMERA HIPOTESIS ESPECIFICA

VAR00004*VAR00001 tabulación cruzada

Recuento

		El buen gobierno así como un clima y cultura organizacional favorable			Total
		2,00	3,00	4,00	
La eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad de la Gestión Educativa Local	2,00	4	8	0	12
Daniel Alcides Carrión.	3,00	5	20	0	25
	4,00	0	0	4	4
Total		9	28	4	41

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,868 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	26,973	4	,000
Asociación lineal por lineal	11,032	1	,001
N de casos válidos	41		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,39.

ANEXO Nº 6

PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPOTESIS ESPECÍFICA

VAR00005*VAR00002 tabulación cruzada

	Los procesos de gestión orientados a resultados		Total
	3,00	4,00	
La ejecución y monitoreo de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.	3,00 4,00	0 21	4 16
Total		21	41

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	4,654 ^a	1	,031		
Corrección de continuidad ^b	2,660	1	,103		
Razón de verosimilitud	6,199	1	,013		
Prueba exacta de Fisher				,048	,048
Asociación lineal por lineal	4,541	1	,033		
N de casos válidos	41				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,95.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

ANEXO Nº 7

PRUEBA DE LA TERCERA HIPOTESIS ESPECÍFICA

VAR00006*VAR00003 tabulación cruzada

	La gestión descentralizada		Total
	2,00	3,00	
La logística y compromisos de sus actores en la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión.	0	37	37
4,00	1	3	4
Total	1	40	41

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	9,481 ^a	1	,002		
Corrección de continuidad ^b	1,886	1	,170		
Razón de verosimilitud	4,904	1	,027		
Prueba exacta de Fisher				,098	,098
Asociación lineal por lineal	9,250	1	,002		
N de casos válidos	41				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2