



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DEL
SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE
LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2019**

PRESENTADA POR
FERRER ROBINSON MAIZONDO SALDAÑA

ASESOR
IVÁN HIDALGO ROMERO

TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA - PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

**PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO
PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01,
SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:
FERRER ROBINSON MAIZONDO SALDAÑA**

**ASESOR:
Dr. Iván Hidalgo Romero**

Línea de investigación: Sistemas Administrativos del Estado

LIMA, PERÚ

2020

Dedicatoria

A Diana Luz Helena, mi adorada hija,
recordándole que para el aprendizaje
no hay edad.

A Magda Elena Gonzales Palomino,
mi esposa, por su permanente apoyo
en los propósitos de la vida.

Agradecimiento

A la USMP y EUCIM por permitirnos acceder y ser
partícipes de la maestría en Gestión Pública.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCION	11
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	18
1.1 Antecedentes de la investigación	18
1.2 Bases teóricas	30
1.2.1 Modernización	30
1.2.1.1 Modernidad y postmodernidad	30
1.2.1.2 Modernización	32
1.2.1.3 Modernización del Estado	35
1.2.1.4 Dimensiones de la modernización	38
1.2.2 La calidad del servicio	42
1.2.2.1 La calidad	42
1.2.2.2 Calidad del servicio	44
1.2.2.3 El servicio público	44
1.2.3 La Gestión Educativa	45
1.2.3.1 Gestión	45
1.2.3.2 La gestión del sistema educativo peruano	47
1.2.3.3 Instancias de gestión educativa descentralizada	49
1.2.4 La UGEL	50
1.2.4.1 Unidad de Gestión Educativa Local	50

1.2.4.2	Reseña histórica de la UGEL	52
1.2.4.3	Organización de la UGEL 01	55
1.2.5	Los módulos de atención	60
1.3	Definición de términos básicos	60
Capitulo II HIPOTESIS Y VARIABLES		64
2.1	Hipótesis	64
2.2	Operacionalización de variables	65
CAPITULO III METOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN		67
3.1	Diseño metodológico	67
3.2	Diseño muestral	69
3.3	Técnicas de recolección de datos	71
3.3.1	Técnicas enfoque cualitativo	¡Error! Marcador no definido.
3.3.2	Técnicas enfoque cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
3.4	Técnicas estadísticas	72
CAPITULO IV RESULTADOS		73
4.1	Resultados Inferenciales	83
4.1.1	Variables: Modernización y calidad del servicio	83
4.1.2	Dimensión: Políticas y normas	86
4.1.3	Dimensión: Gestión por resultados	87
4.1.4	Dimensión: Procedimientos administrativos	88
4.1.5	Dimensión: Gestión por procesos	89
4.1.6	Dimensión: Elementos tangibles	90
4.1.7	Dimensión: Fiabilidad	91
4.1.8	Dimensión: Capacidad de respuesta	92
4.1.9	Dimensión: Seguridad	93
4.1.10	Dimensión: Empatía	94
4.2	Contrastación de las hipótesis	95
CAPÍTULO V DISCUSIÓN		104
CONCLUSIONES		108
RECOMENDACIONES		110

FUENTES DE INFORMACIÓN	111
Revisión bibliográfica	111
Referencias hemerográficas	115
Referencias electrónicas	117
ANEXOS	124
Anexo 1. Matriz de consistencia	125
Anexo 2. Entrevistas a usuarios de la UGEL	127
Anexo 3. Cuestionario, variable proceso de modernización	132
Anexo 4. Cuestionario, calidad de servicios	133
Anexo 5. Data de los 151 cuestionarios	134
Anexo 6. Data variable proceso de modernización por dimensión	139
Anexo 7. Data variable calidad del servicio por dimensión	143
Anexo 8. Alfa de Cronbach	148
Anexo 9. Declaración Jurada	150
Anexo 10. Validación de instrumentos	151

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Comparación población educativa entre UGEL N°01 y Purús.</i>	57
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable proceso de modernización</i>	65
Tabla 3. <i>Operacionalización de la variable calidad de servicios</i>	66
Tabla 4. <i>Distribución por niveles de las variables</i>	83
Tabla 5. <i>Distribución por niveles de la variable proceso de modernización</i>	84
Tabla 6. <i>Distribución por niveles de la variable calidad de servicio</i>	85
Tabla 7. <i>Distribución por niveles de la dimensión política y normas</i>	86
Tabla 8. <i>Distribución por niveles de la gestión por resultados</i>	87
Tabla 9. <i>Distribución por niveles del procedimiento administrativo</i>	88
Tabla 10. <i>Distribución por niveles de la gestión por procesos</i>	89
Tabla 11. <i>Distribución por niveles de los elementos tangibles</i>	90
Tabla 12. <i>Distribución por niveles de la fiabilidad</i>	91
Tabla 13. <i>Distribución por niveles de la capacidad de respuesta</i>	92
Tabla 14. <i>Distribución por niveles de la seguridad</i>	94
Tabla 15. <i>Distribución por niveles de la empatía</i>	94
Tabla 16. <i>Contrastación hipótesis proceso modernización y calidad de servicio</i>	96
Tabla 17. <i>Contrastación de hipótesis políticas y normas y calidad de servicio</i>	98
Tabla 18. <i>Contrastación hipótesis gestión por resultados y calidad de servicio</i>	99
Tabla 19. <i>Contrastación hipótesis procedimientos administrativos y calidad de servicios</i>	101
Tabla 20. <i>Contrastación hipótesis gestión por procesos y calidad de servicios</i>	102

Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Esquema del sistema educativo peruano	49
<i>Figura 2.</i> Roles de las instancias de gestión	50
<i>Figura 3.</i> Evolución de las instancias intermedias caso UGEL	53
<i>Figura 4.</i> Estructura organizacional del UGEL 01	56
<i>Figura 5.</i> Ámbito de atención de la UGEL N°01	58
<i>Figura 6.</i> Propuesta alineamiento del proceso de gestión educativa descentralizada	59
<i>Figura 7.</i> Diseño del estudio	69
<i>Figura 8.</i> Representación de la distribución de las variables	84
<i>Figura 9.</i> Representación de la distribución de la variable proceso de modernización	85
<i>Figura 10.</i> Representación distribución por niveles de la variable calidad de servicios	86
<i>Figura 11.</i> Representación distribución por niveles de la diension políticas y normas	87
<i>Figura 12.</i> Representación distribución por niveles de la gestión por resultados	88
<i>Figura 13.</i> Representación distribución por niveles del procedimiento administrativo	89
<i>Figura 14.</i> Representación distribución por niveles de la gestión por procesos	90
<i>Figura 15.</i> Representación distribución por niveles de los elementos tangibles	91
<i>Figura 16.</i> Representación distribución por niveles de la fiabilidad	92
<i>Figura 17.</i> Representación distribución por niveles de la capacidad de respuesta	93
<i>Figura 18.</i> Representación distribución por niveles de la seguridad	94
<i>Figura 19.</i> Representación de la distribución por niveles de la empatía	95

RESUMEN

La investigación se concretó en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 01, que tiene como sede al distrito de San Juan de Miraflores, Lima Metropolitana, durante el año 2019. El estudio tiene el interés de conocer el vínculo del desarrollo de la modernización y el servicio como calidad en los módulos de atención en la UGEL 01. La investigación es cuantitativa; tipo básica con diseño no experimental longitudinal. La población motivo de estudio estuvo constituida por 550 usuarios; muestra de 217; y, una prueba óptima de 151 usuarios. Utilicé la conocida técnica de encuesta, y herramienta de investigación el cuestionario con escala de Likert de cinco niveles; para el análisis se trabajó con el programa estadístico de carácter informático (SPSS) por las ciencias sociales, en su última versión (24). Cada uno de los resultados presentados en la presente investigación demuestran que el proceso de modernización tiene el propósito de ir mejorando la gestión de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), brindando calidad en el servicio de atención a directivos, docentes y usuarios en general. La modernización de las instituciones pública como la UGEL es una aspiración, un propósito, responde a la modernización del Estado que tiene el interés del desarrollo integral del país. El término modernización está relacionado a eficacia, accesibilidad, transparencia, reforma administrativa.

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

ABSTRACT

The research was completed in the Local Educational Management Unit (UGEL) 01, which is based in the district of San Juan de Miraflores, Lima Metropolitana, during 2019. The study is interested in learning about the link in the development of modernization and service as quality in the care modules in UGEL 01. Research is mixed, quantitative and qualitative approaches; basic type with longitudinal non-experimental design. The population of study consisted of 550 users; sample of 217; and, an optimal test of 151 users. I used the well-known survey technique, and research tool the five-level Likert scale questionnaire; for the analysis, the computer statistical program (SPSS) was used by the social sciences, in its latest version (24). Each of the results presented in this research demonstrate that the modernization process has the purpose of improving the management of the Local Educational Management Units (UGEL), providing quality in the service of care to managers, teachers and users in general. The modernization of public institutions such as UGEL is an aspiration, a purpose, responds to the modernization of the state that has the interest of the integral development of the country. The term modernization is related to efficiency, accessibility, transparency, administrative reform.

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

INTRODUCCION

En la sociedad mundial se están produciendo transformaciones producto de los cambios económicos, políticos, tecnológicos y culturales. Cada día hay novedades en el mercado, en los servicios, en los productos y en la forma como se vinculan las naciones y los ciudadanos. La innovación de la tecnología, las comunicaciones y los avances científicos conllevan a conceptualizar que estamos participando de un nuevo modelo de sociedad que tienen como protagonistas la información y el conocimiento. Estos grandes cambios facilitan que los ciudadanos vivan actualizados, conectados y soliciten más y diferentes servicios de atención.

Los usuarios del servicio público constantemente reclaman que la atención de las instituciones públicas mejore, sea de calidad. Los ciudadanos son exigentes al solicitar sus derechos y en demandar servicios de mayor calidad, buen trato y rapidez en la atención de su solicitud. Es un nuevo tipo de usuario que no permite someterse a los procedimientos y servicios en la forma que las instituciones lo determinan.

En nuestro país, los discursos políticos, investigaciones y foros académicos, coinciden en que el Estado debe preocuparse y modificar sus políticas públicas, garantizando la legalidad y equidad de la población, fundamentalmente de los más necesitados.

Los avances científicos y tecnológicos distan mucho del actual sistema administrativo público peruano que la Presidencia del Consejo de Ministros (2012) logró identificar, mostrando importantes imperfecciones en el sistema público por lo que requiere modernizarlos, a fin de cumplir con eficiencia su rol, funciones y objetivos, teniendo como ideal básico que su esencia y fin es la atención y orientación al ciudadano.

Reorientar la gestión pública y edificar una sociedad inclusiva con un Estado democrático, descentralizado y orientado a brindar servicios eficientes y eficaces a los ciudadanos es la intención de la modernización del Estado. Una muestra de atender las políticas públicas es prestar atención a la política educativa que últimamente es uno de los temas de mayor atención del debate público y académico, tomando en

cuenta el incremento de la asignación presupuestal al sector, la atención al desempeño y desarrollo de capacidades del docente, entrega oportuna y suficiente de materiales educativos, espacios adecuados y la preocupación por elevar los logros de aprendizaje de los educandos.

Para encaminarnos en la modernidad, la competitividad y superar las brechas de desigualdad y exclusión, requerimos de una gestión eficaz, motivo por el que necesitamos instituciones públicas que no continúen con el modelo burocrático tradicional, escasez de recursos y déficit y deficiente funcionamiento, hecho que generó malestar en los usuarios y una repercusión no positiva en su gestión.

Encaminar la gestión de la UGEL con procesos claramente identificados, comprende la simplificación de sus procedimientos y renovación de su infraestructura tecnológica, el rediseño de su organización, la planificación, toma de decisiones basado en información válida y confiable para atender las necesidades de los usuarios, contar con portal institucional y de transparencia que faciliten y oriente al ciudadano y atienda de manera eficiente las necesidades, pedidos, quejas, reclamos y denuncias de los usuarios.

A diferencia de los estudios sobre logros de aprendizaje, la enseñanza, el rol de la escuela en la sociedad y las evaluaciones al maestro, son pocos los estudios referente al sistema administrativo y la burocracia del sector educación, destacando el estudio de investigaciones sobre las instancias de gestión educativa, a nivel intermedio (Valdivia y Díaz, 2008), quienes se propusieron conocer el funcionamiento de dos UGEL, (Lima y Chincha) y, analizar los principales inconvenientes que están afrontan para desarrollar una gestión educativa eficiente en su ámbito; teniendo como principales conclusiones que hay una estructura compleja, tradicional, con evidente muestras de ineficiencias y pérdida de tiempo porque está preocupada de la carga administrativa, del papeleo, de la documentación solicitada por la DRE y el MINEDU, y el cumplimiento de un conjunto de requerimientos administrativos.

Las Unidades de Gestión Educativa Local del país, es percibida actualmente como instituciones poco transparentes, desordenadas; los trámites son cada vez más complejos y con servidores insensibles a las necesidades de los ciudadanos. La gran expectativa que los ciudadanos tienen de la mejora de las instituciones públicas a partir

de la modernización que el Ministerio de Educación viene desarrollando últimamente y, de manera especial, los docentes usuarios de la UGEL, es preocupación que nos conlleva a investigar.

El propósito es describir y conocer como una estructura burocrática transita hacia el proceso de modernización que el Ministerio de Educación viene desarrollando, considerando la gran expectativa que los ciudadanos tienen de la mejora de las instituciones públicas a partir del proceso de modernización del Estado. Como respuesta tentativa a la interrogante de investigación, la hipótesis, indica que la calidad del servicio muestra mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención en la UGEL 01 de Lima Metropolitana.

La idea que tiene vigencia la estructura burocrática tradicional en nuestro país, específicamente en el sector educación, también es sostenida por Álvarez (2010), en un estudio que explica la política descentraliza en el sector educación, como uno de los componentes de la reforma del Estado, al manifestar que uno de los puntos de vista administrativo con mayor influencia que se implementa desde el órgano rector hacia las otras instancias de gestión corresponde al modelo burocrático, patrón que no tiene la capacidad suficiente para atender los múltiples y variados requerimientos de los pobladores y del sistema educativo, de manera específica de las instituciones educativas.

La preocupación por mejorar la eficiencia de la UGEL, requiere pensar en mejorar el desempeño de la burocracia, además de aspectos políticos y económicos, considerando que existe la necesidad de su reordenamiento institucional. Al respecto (Trelles, 2009) sostiene que a la interrogante de cómo convertir en eficiente el sistema público, de inmediato pensamos en la carga burocrática y los burócratas, considerando que el trabajo de todos ellos es transversal a todas las actividades del sector estatal, situación que conlleva a pensar e implementar innovaciones en el sector público.

El estudio permite extraer conclusiones valiosas acerca del proceso de modernización y conexión con el servicio de calidad en los módulos que atienden a los usuarios en la UGEL, además que valora la calidad profesional y social de los

servidores de la instancia en mención, considerando sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes. Una limitación de la investigación, necesaria a ser resaltada, es la poca o escasa información que existe en las bibliotecas públicas y privadas respecto a la modernización en el sector educativo.

Problema General:

¿Cuál es la relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, ¿2019?

Problemas Específicos:

PE1: ¿Cuál es la relación entre las políticas -normas y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019?

PE2: ¿Cuál es la relación entre la gestión por resultados y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – ¿San Juan de Miraflores Lima, 2019?

PE3: ¿Cuál es la relación entre los procedimientos administrativos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019?

PE4: ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019?

Objetivo General:

Determinar la relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019.

Objetivos Específicos:

OE1: Determinar la relación entre las políticas y normas con calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019

OE2: Determinar la relación entre la gestión por resultados y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores Lima, 2019.

OE3: Determinar la relación entre los procedimientos administrativos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019

OE4: Determinar la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019.

Justificación teórica. Con el presente estudio logramos extraer conclusiones valiosas acerca del proceso de modernización y su vínculo con efectividad de los servicios en los módulos que brindan atención en la UGEL, además de valorar la calidad profesional y social de los servidores de la instancia educativa en mención, considerando sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes. El interés y motivación de la presente investigación, se debe también, a la condición de docente del investigador quien se desempeña como especialista en la Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada del MINEDU, desarrollando actividades por más de diez años, vinculado a temas relacionados a estructura organizacional, gestión por procesos y normatividad.

Justificación Práctica. Con el presente estudio obtendremos información referente a la atención que obtienen los usuarios, tanto internos como externos, y las condiciones de los procesos y procedimientos en los módulos de atención en la UGEL 01 de Lima Metropolitana, en la implementación del proceso de modernización en el Sector Educación, siendo los principales beneficiarios los ciudadanos en general, de manera específica los profesores de las instituciones educativas que pertenecen a la UGEL 01. El beneficio para los usuarios será en saber que las gestiones que realizan tendrán un tratamiento eficiente y eficaz en los módulos de atención.

Justificación Metodológica. La presente investigación se desarrolla desde la perspectiva cuantitativa. Recoge y analiza datos cuantitativos. Analiza el vínculo entre dos variables cuantificadas. Determina la asociación o correlación entre las variables señaladas, conllevando a la generalización. Está orientada a resultados. Se mide la muestra.

Limitaciones:

El tiempo y financiamiento son las limitaciones básicas de una investigación, trabajo que requiere dedicación y constancia, además de la poca o escasa información (libros, revistas, enciclopedias, manuales) que existe sobre el tema que desarrollamos en las diversas bibliotecas de la localidad.

El trabajo de investigación requiere de dedicación a tiempo completa, situación que no podemos asumir porque nuestras responsabilidades laborales y familiares no lo permiten. Una tercera limitación para resaltar es el aspecto económico. Una investigación de esta naturaleza requiere de inversión.

Enfoque y tipo de diseño metodológico, métodos, población y muestra:

Investigación de carácter cuantitativo. Tipo básica con diseño no experimental longitudinal. Se implementó como prueba estadística el coeficiente de correlación de Spearman. La población constituida por 550 usuarios; muestra de 217; y, una muestra óptima de 151 usuarios. Como parte del procedimiento se utilizó la encuesta, que

corresponde a la técnica; en cuanto a la herramienta, utilizamos el cuestionario con la escala de valor Likert de cinco niveles; referente al análisis, se utilizó un programa estadístico de carácter informático (SPSS) por las ciencias sociales, en su última versión (24).

Estructura de la tesis:

El estudio que presentamos se encuentra organizado en cinco capítulos. El primero de ellos presenta el marco referencial o teórico que involucra los antecedentes del estudio, el soporte teórico y las definiciones de los términos básicos. El Segundo Capítulo, incluye las preguntas y la correspondiente operacionalización de las variables, considerando como variables el proceso de modernización y la calidad de servicios. El Tercer Capítulo, propone el marco metodológico motivo de estudio, incluyendo la delineación o diseño que involucra la muestra, los criterios para recolectar datos y lo referente a la estadística para la transformación de la información. El Cuarto Capítulo, propone los resultados del proceso de investigación que son comparados con otras investigaciones que tratan el mismo o similar problema. El Quinto Capítulo, muestra la discusión que trata de la valoración de los resultados tomando en cuenta la pregunta básica motiva de la investigación. Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y los anexos.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

ANTECEDENTES NACIONALES

Arana y Vásquez (2015) en la investigación sobre el talento humano y el desempeño laboral, tesis presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego; tiene el propósito analizar el impacto de la administración eficiente del talento humano a fin de elevar el nivel de trabajo de las personas; se propone mostrar un nuevo enfoque de administración del talento humano e identificar problemas y oportunidades en la administración de la universidad. Investigación de tipo descriptiva, utiliza la estadística de carácter descriptiva porcentual. La población motivo de estudio comprende a 59 trabajadores universitarios y, una muestra de 27 servidores.

Principales conclusiones: a) En atención al puesto de trabajo, las tareas asignadas, eventuales y periódicas, que el trabajador está obligado a cumplir, se asume que la institución, Universidad Privada Antenor Orrego, si asume la responsabilidad de informar oportunamente al trabajador de las funciones que debe cumplir en el puesto de trabajo asignado. Por lo tanto, los trabajadores están debidamente informados y tienen conocimiento de las responsabilidades a cumplir; b) En atención a los resultados de la encuesta, se sintetiza que los diversos conocimientos que se requiere para una mejor actuación en el desenvolvimiento en el trabajo es mínimo y no expresan una buena calidad; y, c) Finalmente, concluye que la Universidad Privada Antenor Orrego, no desarrolla de manera regular reuniones entre los jefes y el personal, motivo para que los trabajadores expresen que desconocen los eventos importantes de la institución.

Arrué (2014), presentó la investigación que analiza la calidad del servicio *en la Oficina Desconcentrada de OSIPTEL Loreto*, para lograr el grado profesional de Maestro en Gestión Pública, tiene el propósito de conocer el nivel de eficiencia de forma como se atiende a los clientes de la Oficina Desconcentrada del OSIPTEL Loreto, considerando que este organismo, además de regular, normar y supervisar y fiscalizar la forma como se brinda el servicio de telecomunicaciones y la manera de desenvolver que tiene la empresa o institución, debe asegurar la efectividad de los servicios brindados a los clientes. Investigación no experimental, descriptiva, transversal.

Se sostiene que el imaginario de la eficiencia y eficacia, expresada como calidad influye en la aceptación positiva que muestran los clientes; tema de trascendencia que tiene el encargo de mejorar las condiciones de atención. Principal conclusión: a) La percepción, como expresan los clientes encuestados, podemos encontrarlo en un nivel bajo de satisfacción (62%), un nivel que puede ser calificada de adecuada por parte del cliente, pero no lo suficiente en relación el tipo de servicio que logró recibir de parte de OSIPTEL, oficina desconcentrada de Loreto.

La universidad peruana, en los últimos años, viene asumiendo el desafío de mejorar la calidad educativa, en esa preocupación está implementando una serie de planes y acciones; en este contexto, tenemos la tesis de Bullón (2007), satisfacción estudiantil y calidad educativa, para obtener el título en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como propósito delinear una herramienta que facilite la forma de comprender el nivel de complacencia de educandos de educación superior vinculados a las especialidades de ingeniería vinculados a eficiencia y eficacia ofrecida por la institución educativa superior en los tiempos de cambio, acentuándose la exigencia de la competitividad profesional, tomando en cuenta que su éxito dependerá de la calidad de su formación profesional. Trabajo descriptivo, diseño no experimental.

Principales conclusiones: a) La medición sobre complacencia de los educandos en ingeniería en comparación a eficiencia y eficacia en la educación (SEICE), es confiable y válido considerando la evidencia motivo de estudio; b) En relación al desenlace estadístico de la percepción, evidencia general, de satisfacción, los educandos

muestran estar contentos, considerando expresar estar altamente contentos con la efectividad de la educación que ofrece la entidad universitaria.

Gómez, Kanashiro y Reynaga (2019), en la investigación "*Gestión del Conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana*", sustentada a fin de lograr el grado académico de magíster, Gestión Pública, Universidad del Pacífico, tiene como objetivo evaluar el vínculo expresado del quehacer de la administración de la cognición y la inteligencia desarrollada en las UGEL de Lima, y las condiciones de estudio y análisis sobre el conocimiento que desarrolla la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) a los servidores de las UGEL.

El sistema administrativo se basa en procesos, las mismas que se implementa en esta institución a fin de mejorar el desempeño de cada uno de los servidores y el servicio que se brinda. Consideró el diseño no experimental debido a que no fue necesario manipular deliberadamente; nivel descriptivo-correlacional. Los supuestos que sirvieron de hipótesis sostienen que existen ejercicios vinculados a la gestión implementados en diversas instituciones públicas pedagógicas.

Principales conclusiones: a) La administración de los cognitivo e inteligencia en las UGEL en capital del país están vinculadas a la captación y procesamiento de lo cognitivo, a la difusión, estrategias y herramientas vinculadas a la gestión del conocimiento; b) De manera general, el interés de implementar la administración de lo cognitivo y la inteligencia se ubica en una situación inicial, se puede determinar que el proceso para la obtención y retención de lo aprendido se ubican en el rango más alto con un 22% de progreso, siguiendo lo de mentoría con 18% de progreso, en tercer lugar los lineamientos y estrategias que se ubican en 13% de progreso y, en la escala menor, ubicamos las prácticas vinculadas a comunicación; y, c) Un tema a considerar referente a lo cognitivo implícito se administra de forma no formal requiriendo su transferencia primordialmente de causas variadas el enfoque de los directores o gerentes como líderes pedagógicos, el tiempo de trabajo de quienes se desempeñan como servidores públicos, sus perfiles, orientación por la gestión de procesos.

Fernández (2019), en la investigación sobre reforma del Estado y modernización en la gestión pública, sustentada en la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, a fin de lograr el grado de Doctor en Ciencias Empresariales, se propone conocer el impacto de los cambios administrativos dentro del proceso la modernización de la administración de las instituciones universitarias del Perú. Utilizó como método de investigación lo bibliográfico, descriptivo, explicativo, aplicativo y casuístico; nivel de investigación básica cuantitativa.

Conclusiones: a) Cobra vigencia la trascendencia de implementar lo establecido como parte de la Modernización del Estado, condición que impacta en la administración de las universidades públicas, considerando como referencia y motivo de análisis a la Universidad pública de la ciudad de Arequipa; b) La investigación ha permitido conocer las condiciones de la administración como parte de lo que conocemos como modernización en la universidad, en atención a lo establecido en la normatividad y políticas señaladas por el Estado; y, c) Al desarrollar el trabajo de investigación, se ha podido evaluar, con las herramientas correspondientes, las condiciones de aplicación de la proceso de modernización en la universidad, específicamente en la San Agustín de Arequipa.

Palao y Pisfil (2014), en la tesis sobre gestión por resultados y servicio educativo, presentada en la Universidad del Pacífico, tiene como objetivos conocer los temas motivo de estudio que detallan el cumplimiento de la administración interesada al logro de evidencias positivos de la institución educativa de la educación básica regular; y, precisar las dimensiones principales a fin de explicar el desempeño de la gestión.

Luego de un análisis territorial y con el fin de asegurar el acceso y uso adecuado de los datos y lograr la participación de los diferentes actores regionales y locales, se determinó desarrollar la investigación en la región Puno, en las provincias de Puno, Chucuito y Melgar, en los distritos de Zepita, Juli y Atuncolla. Principal conclusión: a) Se reconoce mejor actuación de la administración de la escuela y las otras instancias de gestión, condición que permite garantizar la mejora de los logros de aprendizaje. Para lograr resultados óptimos es necesario considerar, además de los procesos finales de los servicios educativos, el conjunto de procesos del sistema educativo. Para

reconocer la calidad requiere, además de entender la aceptación del usuario, conocer de manera global los procesos.

Brindar atención diferenciada e información adecuada al ciudadano es interés que se formaliza con la Ley de Modernización del Estado (2002). La *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública* "(2008), considera también que lo prioritario es la preocupación por el ciudadano a fin de brindarle una atención de calidad. Prieto (2013), en la investigación referente a la atención al ciudadano, a fin de obtener el grado de magister, sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo conocer el desarrollo de la Modernización del Estado, a fin de ofrecer una mejor atención del ciudadano en todo el país, garantizando que el objetivo se cumpla: acercar el Estado al ciudadano. Trabajo cualitativo, descriptivo.

Las principales conclusiones: a) En el proceso de una gestión eficiente y eficaz que atienda los requerimientos y expectativas de los usuarios, hay una relación sostenida entre los lineamientos políticos de atención eficiente al ciudadano y la propuesta de Nueva Gestión Pública (NGP); b) Los lineamientos que orientan la atención efectiva a los ciudadanos se encuentra enmarcada en los ideales y principios manifestados en el documento llamado "Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública", texto que orienta la gestión pública se encuentra al servicio del ciudadano, para tal fin, necesita que los múltiples órganos y organismos del sistema administrativo público coordinen y cooperen; también conlleva a generar la universalización de los servicios públicos.

Un modelo de gestión de administración eficiente impacta en el perfeccionamiento o progreso de la institución; también permite aprovechar adecuadamente los múltiples recursos. Para conocer cómo se desarrolla esta propuesta de administración, contamos con la investigación de Tejeda (2014), referente a gestión administrativa en una municipalidad, presentada al Instituto de Investigación de la Universidad Nacional del Callao y, se propone analizar el vínculo de la administración con la gestión municipal para mejorar la atención en el gobierno local.

El estudio es aplicado y fáctico, nivel explicativo y demostrativo. Principales conclusiones: a) En el ámbito interno de la municipalidad distrital, no son conocidos el actuar con consistencia, actualización y reformas administrativas; temas que solo son de información en las escalas en que se desenvuelven los funcionarios de confianza y designados que suman el 55.91%; en la gestión de la gerencia general, un instrumento importante es la capacidad de tomar decisiones, considerando que un proceso estratégico necesita para su implementación la colaboración del conocimiento científico vinculado a la conducta humana, enfocada en cambiar y perfeccionar la forma de administrar.

En la gestión la estrategia es un elemento que permite el análisis y valoración del desenvolvimiento de la organización a fin conseguir sus propósitos, es motivo de investigación de Trefogli (2013), en la investigación sobre creación de valor y gestión estratégica, a fin de obtener la licenciatura en gestión pública, presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene la intención de conocer el complejo desarrollo en que se desenvuelve la administración pública, considerando el tema como parte del proceso de la reforma administrativa. Investigación cualitativa. Hay preocupación por conocer la gestión y las políticas públicas, tomando atención de los responsables de dirigir las organizaciones públicas. Principales conclusiones: a) La investigación ha centrado su atención en un proceso de acción pública, considerada en múltiples círculos académicos y de quienes implementan la administración pública, que muestre como un modelo aceptable de gestión; b) La creación del valor, visto desde diversos ángulos, fue parcial. Tomando atención a la efectividad de la intervención, encontraron que este proceso no tuvo resultados positivos.

Valle y Véliz (2015) en la investigación referente a la percepción de los usuarios y el modelo e-Government, presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, estudia la forma que se concibe el modelo e-Government, por parte de los diferentes usuarios. La población motivo de estudio está conformado por 1854

profesores y personas que cumplen funciones administrativas, con una muestra de 384. El estudio es de tipo no experimental – transversal, boceto de carácter descriptivo. Principales conclusiones: a) Los usuarios perciben que utilizan el modelo e-Government en la UGEL Rioja es positiva, situación que se evidenció cuando cada uno de ellos fueron interrogados sobre su voluntad y disponibilidad por conocer este modelo de gestión pública, además de sus características e impacto; todos expresaron estar dispuestos a usar herramientas tecnológicas a fin de interactuar con las diversas instituciones del sistema educativo de su ámbito de manera virtual; b) El perfil de los usuarios, motivo de estudio, corresponde en un 56% al sexo masculino y, 44%, mujeres. La diferencia de edad se encuentra entre los 23 a 37 años, estado que de manera general y en contextos diversos, corresponde a personas que están interconectados a través de diferentes medios virtuales y buscan información de manera permanente sobre variados temas, centrando su interés en cada uno de los procedimientos y gestiones que se realizan en la UGEL.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Generar una imagen de continuo perfeccionamiento de la administración dentro de la institución con la intención de alcanzar resultados de valor, corresponde a la innovación participativa como elemento de la administración que propugne la actualización en temas de gestión de las escuelas, es preocupación de la investigación desarrollada por Auad (2019), referente a la modernización y en el sector público, a fin de obtener la maestría en Políticas Públicas, presentada en la Universidad de Desarrollo, Chile, tiene interés de conocer la trascendencia de la participación innovadora en la gestión pública y, resaltar lo valioso de implementar un conjunto de procedimientos innovadores en el sector público que comprenda a los directivos y especialistas. Investigación mixta, de análisis cualitativo en base a información cuantitativa.

Principales conclusiones: a) La modernización en Estado en atención a la administración de las entidades públicas está condicionado a factores externos como

la demanda de remuneraciones para los funcionarios públicos; b) Un elemento básico para el diseño de un Estado moderno, son las nuevas formas de participación ciudadana; c) Las personas, en su rol de ciudadanos, juegan un rol fundamental en la modernización del Estado, por lo tanto es necesario su participación en la gestión con propuestas innovadoras a fin de mantenerse en el tiempo y no quedar obsoletos.

Díaz (2015) en la investigación sobre la gestión en el Estado contemporáneo, sustentada en la Universidad de Rosario, Argentina, para lograr la maestría en Derecho Público; tiene el objetivo conocer la evolución clásica del servicio público y su transformación en el Estado contemporáneo; resalta un conjunto de discusiones doctrinarias del derecho contemporáneo. La investigación tiene una serie de propuestas y análisis de carácter jurídico, sociológico y holístico.

Principales conclusiones: El Derecho Administrativo permite que el Estado cuente con un marco normativo especializado diferente al que regula los aspectos privados de los administrados; estas nociones llegan a complementarse con las actividades públicas por parte del sector privado, espacio en el que surge el debate sobre las variadas formas de gestión de los aspectos públicos por los representantes del sector privado en el Estado contemporáneo; b) El rol de la administración pública se rediseña porque ésta suma de forma más acelerada un rol de promotor de las actividades de los proyectos y actividades de interés general, utilizando múltiples esquemas empresariales en los diversos procedimientos de los servicios, a fin alcanzar efectividad de las finanzas públicas.

Hansen (2010) en la investigación de la modernización y los recursos humanos en el sector salud, sustentada en la Universidad de Concepción, Chile, a fin de obtener la maestría en Política y Gobierno, se propone analizar si el factor remuneracional es uno de los factores primordiales que influye en la baja postulación en los concursos para desempeñarse en responsabilidades de Alta Dirección de los hospitales pertenecientes al Estado. Investigación de carácter cuantitativo y cualitativo. Tipo de estudio, exploratorio, carácter descriptivo y explicativo. La investigación atiende una preocupación del sector salud enmarcada en la política de modernización del Estado

en Chile, considerando que en este sector se presentan pocas personas que postulan y el mayor porcentaje de postulaciones declarados no apto.

Principales conclusiones: a) Con un nuevo marco normativo se trató de establecer un sistema de Altos Directivos como parte de la administración del Estado; estos directivos debería tener el perfil de liderazgo, seleccionados por su experiencia y méritos, capacidad de gestión estratégica que permitan mejorar las variables de calidad cuando utilicen los recursos encargados a la administración del sector público: b) La efectividad de la modernización y la gestión de los servicios públicos, es la columna fundamental de las condiciones como se implementa la Reforma de Modernización del Estado; por ello, es importante el proceso de selección de los directivos.

En la investigación desarrollada por Morales (2011), la calidad de los servicios públicos en Chile, presentada en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Académica de México, para obtener el grado de doctor en Ciencias Sociales, especializado en Ciencia Política, tiene como objetivo analizar los impactos de una determinación de carácter política que desea llevar adelante la quien administra el gobierno, tomando en cuenta que el Estado está para servir a las personas, y una de sus tareas es facilitar para que los ciudadanos se desarrollen de manera plena. La estrategia de estudio se implementó en dos momentos; en un primer momento, revisión de investigaciones referentes a las reformas; la segunda, análisis del proceso de reformas en Chile.

Principales conclusiones: a) Se reconoce como gobierno eficiente al que utiliza sus recursos de forma efectiva a fin de contribuir a al bienestar social de la comunidad; por lo tanto, la calidad de los organismos del Estado serán valoradas en función con el grado de efectividad con que se utilizan los recursos encargados; b) Se logró identificar el impacto de los cambios presentados, posterior al estudio de lo implementado en cuatro países de la OCDE, logrando identificar la descoordinación entre los estamentos del gobierno, el incremento de falta de confianza entre los burócratas y la clase política y el desgaste de la palabra cuando nos referimos al servicio público.

Rocca (2016) en la investigación que analiza la satisfacción de los usuarios en el sector público, presentada a fin de lograr el grado de magister en Dirección de Empresas en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, se propone evaluar la satisfacción de quienes acceden a los servicios ofrecidos por la empresa y conocer los posibles desvíos del servicio de obras particulares en atención a los múltiples pedidos de los ciudadanos vinculados al tipo de servicio que reciben. La muestra motivo de estudio estuvo conformado por 250 habitantes de la Municipalidad de Berisso.

Investigación exploratoria y de naturaleza cuantitativa. Principales conclusiones: a) El usuario de la Municipalidad de Berisso, Departamento de Obras Particulares, en relación al grado de contentamiento, expresaron que se encuentra “Satisfecho” y “Algo Insatisfecho”, producto a que la mayoría de respuestas tuvo el valor de -0,0873; b) Del total de sub variables estudiadas, solo una, la sub variable IV, alcanzó un grado de contentamiento que se desenvuelve entre “Satisfecho” y “Algo más que insatisfecho”. El producto de lo expresado por otros usuarios manifiesta que se encuentran entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”

Relacionados a procesos de la democratización encontramos siempre a los sistemas administrativos y de descentralización; por lo tanto, conocer los cambios y fortalecimiento de los procesos administrativos, con mirada en innovadores puntos de vista, la evaluación de se desenvuelve la institución como parte de la gestión pública y la gestión por resultados es interés de Sosa (2015), en la tesis que trata la democracia y la descentralización, a fin de lograr el doctorado en la Universidad Complutense de Madrid, tiene el propósito de contribuir a lo que se conoce como conocimiento de acciones administrativas a lo largo de la gestión pública en vigencia, centrando la atención en los modelos de gestión por resultados, transparencia y el desempeño institucional.

Entiende por administración democrática la facilidad de acceso desde y hacia la población, rendición de cuentas y participación social. Conclusión: Los gobiernos federales de México, al igual que algunos países del continente, luego de algunos intentos (1970 y 1990) han establecido la modernización del Estado sustentada en

evidencias de transparencia y cuentas claras, evaluación del desempeño y gestión que obtenga resultados favorables.

Los cambios generados en la administración del sector público comprenden la modernización del Estado, situación que implica la posibilidad de mejorar la institución y la competitividad de la alta función directiva que significa la existencia de una élite de servidores públicos que ocupen responsabilidades claves en la administración pública; tema de Arambula (2015), en la investigación que atiende la profesionalización de la alta dirección pública, a fin de contar con el doctorado

ESADE Business School, Instituto de Gobernanza y Gestión Pública, tiene como propósito contribuir a implementar y profesionalizar de manera meritocrática el sistema de la carrera civil en los niveles de gobierno.

La metodología y el diseño, es un análisis de caso, sustentado en la relación de la metodología utilizando herramientas para recopilar y estudiar con certeza empírica cuantitativa y cualitativa. Principales conclusiones: a) El modelo conocido como Sistema para los directivos de la Alta Dirección del sector público de Chile constituye una reforma institucional favorecida por el contexto político y, se ha plasmado en uno de los instrumentos diseñados para el cambio en la gestión pública; b) El directivo público ha generado la actuación política del Sistema de Alta Dirección Pública de Chile, impactando en los espacios de la institución.

El malestar que genera la corrupción de los diferentes gobiernos turno y la ausencia de confianza de las personas en sus instituciones, requiere siempre que los trabajadores del servicio público tengan la capacidad de rendir cuentas de su gestión; es decir, que informen y expliquen sus actuaciones a la ciudadanía. Nieves-López (2013), en la investigación que analiza la modernización del Estado y la gestión, publicada de Justicia Juris, se propone realizar un estudio a partir de la organización y actuaciones componentes por el Estado para la ejecución de las políticas públicas. Investigación jurídico-política del análisis de la política pública.

Principales conclusiones: a) Se requiere promover, como parte de la política de fortalecimiento de las instituciones, una constante actuación de rendición de cuentas de quienes gobiernan a los ciudadanos; b) La rendición de cuentas genera expectativas en los ciudadanos, y es parte de la democracia porque comprende la interacción el gobernante y la sociedad civil; c) Existe el interés de perfeccionar la situación actual de la población por lo que es necesario conseguir una correcta vinculación entre los múltiples actores sociales y el gobierno.

Vásquez (2015) en la tesis que estudia las políticas y la calidad de la educación en el nivel universitario, presentada en la Universidad de Sevilla a fin de lograr el grado de doctor, se propone analizar la implementación que evidencia Chile al proveer políticas y procesos que aseguren eficiencia y eficacia de la etapa educativa superior universitaria, además de los desafíos por enfrentar en dicho escenario para posteridad, en conformidad a la visión de sus principales actores. Los grandes cambios de la educación superior, a nivel internacional, es analizado en el trabajo, centrando la atención en el nuevo modelo educativo chileno, y la importancia de diversos procedimientos de Aseguramiento de la Calidad. Investigación de carácter cualitativo; enfoque fenomenológico.

Principales conclusiones: a) En lo referente a los niveles Primario y Secundario, la educación chilena ocupa un lugar destacado en la preocupación y debate nacional referente a las pautas políticas que requiere el sector. Referente a la educación superior, la atención se ha centrado en el tema del financiamiento, debido al costo elevado de las carreras universitarias; b) La educación superior universitaria chilena muestra, durante las tres últimas décadas, una destacada expansión en número de matriculados e instituciones formativas. En la década del 80 del siglo pasado tenían ocho universidades, actualmente supera los sesenta. La evolución de la educación universitaria chilena es exitosa, ha pasado en tiempo breve de un sistema elitista a no masivo, permitiendo atender de manera óptima la demanda por la educación universitaria.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Modernización

1.2.1.1 Modernidad y postmodernidad

MODERNIDAD	
Autor	Conceptualización
Saboya (2006)	“Cada época de la historia puede ser considerada como moderna en relación a las épocas precedentes...”
Giddens (1994)	“El contraste con la tradición es inherente a la noción de la modernidad”
Habermans (1993)	“Es un proyecto inacabado” “El discurso filosófico de la Modernidad coincide e interfiere en muchos aspectos con lo estético” “Hegel no es el primer filósofo que pertenece a la época moderna, pero es el primero para el que la modernidad se torna problema”
POSTMODERNIDAD	
Autor	Conceptualización
García y Reyes (2008)	“Lo “post” de los postmodernos no implica de manera alguna y bajo ninguna circunstancia una superación o una negociación. ¡Lo característico de lo postmoderno es que no intenta superar el pasado apuntando siempre hacia lo nuevo –caso concreto de lo moderno-, sino sobreponerse del mismo!”
Pastor y Ovejero (2006)	“Con la postmodernidad hemos dejado atrás la metáfora del camino (la razón instrumental nos conduce por el camino del progreso científico...) para adentrarnos en una nueva metáfora: la metáfora del mar (..un mar salvaje y bravo que es preciso gobernar...)”!

La modernidad como tema está vinculado a la sociología y la historia, diferenciando de “modernización” que se encuentra en procesos administrativos, jurídicos y comerciales, además de los ya mencionados (Saboya, 2006). El término moderno conlleva a entender como oposición a lo antiguo o lo clásico, “el contraste con la tradición es inherente a la noción de la modernidad” (Giddens, 1994. p. 44). Sin embargo, como sostiene Saboya (2006), una determinada época puede ser llamada moderna si lo relacionamos a etapas anteriores, de igual forma una etapa podría ser considerada como antigua en relación con etapas posteriores.

La modernidad comprende una forma de producción y relaciones económicas denominada capitalista; es el inicio y desarrollo de las ciencias y el pensamiento laico opuesto al clero y sus formas dogmáticas; y, el surgimiento de los Estados Nación

como organizaciones políticas independientes. Época en la que surge la idea del progreso científico, tecnológico, económico.

Según Habermas (1993) fue el filósofo Alemán Federico Hegel, quien explicó de manera nítida la definición de modernidad, al establecer una separación entre la esfera política del Estado y la sociedad civil; criterio que comparte Giusti (1999-2000), resaltando una cita del Hegel (1817) que al referirse a la vitalidad del principio de la subjetividad, uno de los principios de los estados modernos, expresa que debe implementarse hasta alcanzar la última manifestación independiente de la singularidad personal, para evocar a la condición de su unidad sustancial.

De manera genérica, “Modernizar” (Saboya, 2006) es modificar la distribución y la organización de un elemento de tal manera que se trastoque en idéntico a los elementos modernos de las mismas características, aquellos que efectúan el mismo destino en el entorno de la modernidad.

La postmodernidad no significa superación, es una continuidad de la modernidad, una etapa nueva de la cultura occidental, su propósito no es superar el pasado, “sino sobreponerse del mismo”. Es una “reedición” de la modernidad que no agrega novedades significativas, es una fusión de algunas de sus características. Requiere entender el sentido de “post”, que no indica negación o superación; es sobrellevar lo moderno (García y Reyes, 2008).

El pensamiento postmoderno tiene como uno de sus principales exponentes a Michel Foucault, quien enarbola la bandera de la libertad (la posibilidad de elegir) en sustitución a la bandera de la certeza y la verdad que representa a la modernidad. El mundo caótico, incierto, en el que vivimos requiere de grados de libertad que supere el dogmatismo de la verdad, la religión secular.

En atención a los señalado por Pastor y Ovejero (2007) con la postmodernidad se deja la metáfora del camino y nos adentramos en la metáfora del mar. Del viaje terrestre de la verdad, de la razón instrumental del progreso científico pasamos a navegar a una aventura ética por la libertad “por un mar caótico e incierto, un mar salvaje y bravo que es preciso gobernar” (p.7)

1.2.1.2 Modernización

MODERNIZACIÓN	
Autor	Conceptualización
Sojo (2000)	“Modernización alude a mejoramiento, “aggiornamiento”, restauración o eliminación de prácticas consideradas “viejas”. Disolución o rescate de medios institucionales. Formación de nuevas prácticas e instituciones “acordes” con los tiempos”
Saboya (2006)	“el tránsito a la modernidad, desde una etapa previa a ella” “Proceso necesario para hacer que un objeto haga parte de una modernidad determinada, lo que implica que él se encuentre en una posición premoderna, sufra un proceso de transformación y llegue a tener las características estructurales y formales ...”
Olavarría, Navarrete y Figueroa (2011)	“Rejuvenecimiento físico, organizativo o tecnológico”
Rodríguez-Arana (2002)	“Planes, programas, medidas y actuaciones concretas que tienen como fin último mejorar diferentes aspectos de las Administraciones Autonómicas para asegurar un mejor funcionamiento de las mismas en el cumplimiento de los fines que tienen encomendados”
Girola (2005)	“proceso que implicó cambios a nivel de la economía, la política, la sociedad y la cultura, que se inició en Europa aproximadamente en el siglo XVII y que ha tenido como una de sus características principales su carácter expansivo”
Bula (1994)	“Proceso que lleva las sociedades tradicionales hacia la modernidad y que se refleja en una serie de cambios generales: urbanización, industrialización, secularización, racionalidad...”

Modernización, tal como señala Sojo (2000), supone una opinión contraria en relación con el pasado, considerando que se moderniza lo pretérito. Hace referencia a restauración, mejoramiento o supresión de acciones consideradas anticuadas. Es la creación de nuevas prácticas acorde con el tiempo de cambios en que vivimos.

La modernización, para Olavarría, Navarrete y, Figueroa (2011), es un “rejuvenecimiento físico, organizativo o tecnológico”, que implica rediseñar las instituciones públicas, a fin de que puedan brindar diferentes o mejores condiciones y sean flexibles en la forma de atención de los servicios destinados a los ciudadanos; modificación en la vinculación de los organismos públicos con sus usuarios; y, cambios en los sistemas de recursos humanos, específicamente en la convocatoria, selección y promoción de las personas.

Rodríguez-Arana (2002), en un estudio sobre las comunidades autónomas en España, emplea modernización como sinónimo de reforma, y comprende planes, programas, medidas y actuaciones concretas que tienen como fin último mejorar

diferentes aspectos de la administración para “asegurar un mejor funcionamiento de estas en el cumplimiento de los fines que tienen encomendados” (p. 728).

Modernidad y modernización se utilizan, muchas veces, indistintamente; sin embargo, no es lo mismo. La modernidad, conocida también como evolucionismo o darwinismo sociales, es entendida (Girola 2005), como un proceso que generó transformación a nivel social, cultural, político y económico; se inició en Europa durante el siglo XVII, teniendo una manifestación expansiva, convirtiéndose luego como práctica en casi todos los países del mundo.

La idea de modernidad surge en Europa; en América Latina, se habla de modernización, como un sistema multifacético y global que produce cambios en múltiples esferas, tal como lo explica Bula (1994), la modernización es entendida como un proceso de cambio de sociedades conocidas como tradicionales hacia una nueva forma de vida calificada como modernidad y que se expresa en cambios como industrialización, urbanización, nuevas divisiones de trabajo, mayor participación política de los ciudadanos, presencia masiva y activa de medios comunicacionales, nuevas formas de vínculo social y brote de variadas manifestaciones culturales.

La modernización en la gestión pública, conocida también como reforma administrativa, es un proceso constante de la reforma del Estado. Se propone alcanzar una administración pública de calidad, transparente, productiva, teniendo como norte resultados que modifiquen favorablemente el nivel de vida de los pobladores.

La burocracia peruana, en sus diferentes periodos, ha tenido algunos aspectos similares a pesar de sus diferencias históricas. En versión de Trelles (2009), hay algunos hechos que más resaltan. En el primer periodo, Estado instaurador, 1821 a 1895, el desempeño como funcionario de las dependencias públicas no requería de profesionalización. El segundo momento, Estado ortodoxo, 1895 a 1930, conocido como el momento de gran importancia de la actuación pública.

El tercer periodo, Estado servicio, 1930 a 1990, se consolida la dimensión burocrática; se constituyen los primeros servidores públicos profesionales a partir de la propuesta de la Misión Kemmerer de preservar la estabilidad monetaria al crear una entidad bancaria, el Banco Central, también se llegó a crear (1950) el Servicio Civil; en 1964 se desarrolla un primer intento de estudio de la burocracia en el Perú con una

oficina encargada de racionalización y capacitación del personal encargado del sistema administrativo público; posteriormente se implementó, 1973, el INAP. En el último, periodo vigente, Estado reformista, centra su atención en la eficiencia de la burocracia; se crea la entidad rectora del Servicio Civil, institución que orienta el sistema administrativo del talento humano en el sector público.

El exceso o sobre-regulación de normas, responsabilidades asignadas a los especialistas y las conductas rutinas, generan un accionar cada vez menos ligero en las organizaciones, y, en los servidores resistencia al cambio, lentitud en los procedimientos, incertidumbre e imprecisiones (Trelles, 2009).

Las instituciones públicas siempre han deseado obtener determinados resultados; en el sistema tradicional, con desempeños de tareas menos complejas y más estandarizadas, el actuar de la burocracia pública está dirigida al cumplimiento de normas, control de insumos y la atención de determinados códigos de conducta. Ahora que la administración pública desarrolla tareas más complejas, el desempeño de la burocracia está supeditado a los resultados, por lo tanto, la organización en su diseño tiene que ser flexible “con servicios a la medida del usuario, con una necesidad constante de adaptación”.

La modernización del Estado, juntamente con la descentralización, es política nacional que se propone “el desarrollo integral del país y la mejora de los servicios a la población, acercando el Estado a la ciudadanía” (Molina, 2010. p.12). Concepto que coincide con quienes los consideran como una “categoría holística, cuyo fin es llegar a la modernidad”.

El propósito de la modernización del Estado (Lugo, 2000) son los cambios profundos en las instituciones públicas a fin de mejorar los procesos administrativos, agilizar el trabajo e incrementar el nivel de cuidado y consideración a los pedidos de los ciudadanos, considerando que es una secuencia de actividades técnicas y políticas, vinculadas a procesos, cambios actitudinales y fortalecimiento de capacidades de los servicios públicos, vinculaciones y organizaciones horizontales de la administración, con el propósito de responder a las funciones y responsabilidades a los diversos y variadas funciones de los niveles de gobierno y sus organismos y dar al Estado un rol protagónico y rector.

Las características del proceso de modernización (Bula, 1994), basada en el texto “El cambio al cambio: modernización, desarrollo y política”, (Huntington, 1976.), serían revolucionario por la dimensión de los cambios generados; complejo, comprende varias áreas de la vida social; sistémico, considerando que las modificaciones en un factor generan reajustes de un conjunto de factores; global, dado que involucra a las sociedades occidentales y orientales; compuesto por diversas fases; homogenizador, busca uniformizar los variados tipos de sociedades tradicionales; irreversible, no hay marcha atrás en la propuesta; progresivo, se irá trabajando de manera secuencial.

La palabra modernización está vinculada al desarrollo de la eficacia referida a la administración pública y reforma, el cambio de responsabilidades del Estado. La modernización, a diferencia de la reforma que comprende “cambio en las reglas de juego”, conlleva a perfeccionar lo ya existente (Oliva, 2012), es la capacidad para hacer más accesible y rápido los servicios a los ciudadanos.

La palabra reforma está vinculada al cambio de las funciones del Estado, y el término modernización al desarrollo, eficacia de la administración en el sector público. La modernización, en oposición a la reforma que comprende modificación de las pautas establecidas, conlleva a cambiar lo que tenemos a la vista (Oliva, 2012); es la capacidad para hacer más accesible y rápido los servicios a los ciudadanos.

1.2.1.3 Modernización del Estado

MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	
Conceptualización	
Saboya (2006)	“Proceso de inserción de un Estado dentro de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad”
Molina (2010)	“El desarrollo integral del país y la mejora de los servicios a la población, acercando el Estado a la ciudadanía”
Oliva (2012)	“Cambio en las reglas de juego”
Nieves- López	“En la teoría de la democracia se reconoce cada vez con mayor relevancia el papel que juega la rendición de cuentas como un elemento esencial en la modernización del Estado, la ampliación de los espacios públicos, la consolidación de la democracia y la conformación de un estatuto para la ciudadanía más incluyente”

El término “Modernización”, según lo establecido por la Real Academia Española, significa “dar forma o aspecto moderno a las cosas antiguas”, entendiendo por “antiguo”, a lo que existe desde hace mucho tiempo”.

El propósito de la modernización del Estado, según Figueroa (2000) es “mejorar los procesos administrativos al interior de todo el aparato del Estado” (p.16).

En enero del 2002 se promulgó la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, marco normativo que responde a la administración en el sector público y, proclama que los procedimientos, instancias, entidades del sector público en nuestro país, se encuentran dentro del proceso de modernización, a fin de edificar un Estado al servicio del ciudadano con características democráticas y descentralizadas. Según lo establecido por la Ley precedente, el proceso de modernización del Estado se propone incrementar los niveles de atención a los usuarios, esperando lograr más y mejor servicio a los ciudadanos, mejorando la utilización de los diversos recursos, a fin de permitir un Estado al servicio del ciudadano, participación ciudadana efectiva, descentralización, gestión transparente, servidores públicos capacitados y reconocidos laboral y económicamente.

La organización superior del Consejo de Ministros ha señalado en referencia a la política de modernización que comprende cinco (5) pilares:

- a** El primer pilar: Políticas públicas, planes estratégicos y operativos. Considera que las instituciones públicas reflejan la implementación de las diversas políticas emitidas por los niveles de gobierno, y deben plasmarlos en estrategias y objetivos precisos.

- b** Segundo pilar: Presupuesto por resultados. Sostiene que la idea es migrar del tratamiento de otorgamiento de recursos a un modelo orientado en resultados; para tal fin, el sector encargado del manejo económico del país, armoniza los siguientes propósitos: i) Conservar la obediencia del sector fiscal; ii) Aumentar la efectividad en la asignación de los recursos; Aumentar la gestión del gasto garantizando efectividad en las intervenciones de las organizaciones y representaciones de la comunidad.

- c** Tercer pilar: Atiende gestión por procesos, rediseño organizacional de las instituciones y simplificación de procedimientos administrativos. Se propone adoptar un nuevo enfoque de la administración por la modalidad de gestión basada en procesos en el sector público, vinculado al tema de simplificación administrativa, requiriendo para tal fin que las entidades se organicen de forma correcta.

- d** Cuarto pilar: Servicio civil meritocrático. Orientado a convertir al aficionado en profesional de la administración en el sector público, atendiendo en primer lugar la meritocracia, promoción y evaluación, utilizando una muestra de administración que presta vigilancia al talento humano en las entidades públicas.

- e** Quinto pilar: Compre los sistemas de información y monitoreo. Con el interés de contar con datos útiles, se necesitan sistemas para los procesos de información capaces de acopiar, administrar y examinar datos. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias para recolectar, sistematizar y analizar información, proceso que concluye cuando se evalúa los resultados e impactos.

Los ejes transversales que apoyan el proceso de la administración en el sector público atentan a los resultados, tal como lo establece el ente rector, son tres:

- A.** Primer eje: Gobierno abierto. Proceso que asegura y fomenta las cuentas y acciones claras y la presencia de los ciudadanos mediante su participación activa, asegurando que los datos e información sea accesible, importante, completa, segura y no subjetiva. Garantizando que los ciudadanos y la sociedad civil puedan lograr información importante y comprensible; fiscalizar el actuar de los servidores que desempeñan labores públicas; y, ser activos cuando se toman las decisiones.

- B.** Gobierno Electrónico. Corresponde lo correspondiente a Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la administración pública en espacios vinculados a su gestión institucional, para incrementar y mejorar los niveles de información y la atención efectiva de servicios brindados a los usuarios.

- C.** Articulación interinstitucional. Involucra a la coordinación los niveles de gobierno y sus organizaciones, considerando que cada nivel requiere de formas efectivas de cooperación, ejes de relación interinstitucional, con el interés de garantizar el cumplimiento de lo planificado, objetivos que faciliten unificar las oportunidades de desarrollo a las que puedan alcanzar el común de los ciudadanos en cualquier región del país.

1.2.1.4 Dimensiones de la modernización

a) Normas y políticas educativas

La norma es parte de todo el ordenamiento social y jurídico, ley o pauta, a cumplir y acatada por los ciudadanos y, ordena determinadas formas de actuar o actividades y se establece para ser cumplida en un espacio y lugar específico; se clasifican en función a los problemas y temáticas que atiende: económicas, laborales, penales, familiares, educativas, etc. La norma brinda el amparo legal para que determinada política se implemente.

La política educativa está vinculada a la planificación de la educación, a partir del cual se desarrollan diseños, metodologías y estrategias para atender los problemas y desafíos educativos del país. Se expresa en la totalidad de leyes, lineamientos, modelos y guías que conforman la doctrina que orienta el quehacer educativo.

El órgano rector del sector Educación, establece, en el marco de la Ley General de Educación, su reglamento y modificatorias, un conjunto de criterios y pautas para su estructura organizacional y funcionamiento de las UGEL:

- a) El Manual de Operaciones de la DRELM (MOP). Comprende la estructura orgánica y responsabilidades de la DRE y las UGEL de Lima Metropolitana y, fue aprobada por R.M. N° 215-2015-MINEDU.

El MOP Es un documento técnico normativo que define la estructura organiza y funciones de la DRE de Lima Metropolitana; tiene el propósito de gestionar la política educativa emitida por el Ministerio de Educación; también se propone acompañar y supervisar a las UGEL e instituciones y escuelas superiores de su ámbito.

Entre las principales funciones asignadas a la DRELM, destaca la aplicación y ejecución de la política educativa nacional; la emisión lineamientos para la diversificación curricular; supervisar los servicios educativos de la educación básica y técnico productivo, autorizar, crear y supervisar el funcionamiento de las instituciones educativas; celebrar convenios que favorezcan la mejora de los servicios educativos.

- b) La Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2019”, aprobada con R.M. N° 695-2016-MINEDU, tiene el propósito de orientar el financiamiento para el uso adecuado de los bienes, servicios, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura educativa.

Presta atención a los programas “Logros de aprendizaje de estudiantes de la Educación Básica Regular”; incremento en el acceso a los servicios educativos, inclusión de niños con discapacidad en los sistemas educativos y mejora de la formación magisterial.

- c) La Norma técnica que orienta el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativas de la educación básica: responsabilidades de las DRE/GRE y las UGEL”, aprobada por R.M. N° 644-2016-MINEDU.

Es un documento legal que orienta a directivos y especialistas de las DRE y UGEL, a fin de que cumplan un conjunto de responsabilidades que garanticen el desarrollo del año escolar 2019.

Las orientaciones establecidas en la norma tienen el propósito de garantizar la planificación, ejecución, acompañamiento y supervisión de las acciones y actividades bajo responsabilidad de las DRE y UGEL.

Para el año 2019 el MINEDU estableció cuatro aspectos o líneas de acción: mejora de la calidad de los aprendizajes; revalorización de la carrera docente; reducción de la brecha de infraestructura educativa; y, modernización y fortalecimiento de la gestión educativa.

b) Gestión por resultados

La estrategia conocida como gestión por resultados que surge con el interés de mejorar el desempeño gubernamental, consiste en un modelo estratégico que dirige con eficiencia la administración pública y está orientado al logro de resultados que generan mayor valor público y aportan a la ciudadanía ofreciendo mejores servicios a la población utilizando instrumentos de gestión: planificación, presupuesto, finanzas, monitoreo y evaluación; utiliza insumos financieros, materiales y humanos.

Gestión por resultados es una guía vigente en la actividad administrativa y política; todos resaltan la importancia de lograr “resultados”: por lo tanto, es una perspectiva de la administración al sostener que los recursos administrados por el Estado tengan como destino lograr mejores servicios para la población. Considerado por Makón (2000) como un paradigma que sustenta la administración de los medios y recursos del sector comprometidos a cumplir cada una de las acciones programadas en los planes en los plazos establecidos.

c) Procedimientos administrativos

El procedimiento administrativo comprende la totalidad de actos, etapas o secuencias ordenados y vinculados entre sí para desarrollar una determinada actividad secuencial e interrelacionadas entre sí en el interés de implementar un activad.

El procedimiento administrativo son las fases a través de las cuales se desarrolla la práctica administrativa; estas fases comprenden: planeación, organización, dirección y control. Todas estas etapas se encuentran dentro de la planeación estratégica o dirección estratégica.

El Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General, llega a definir el procedimiento administrativo como la totalidad de acciones y procedimientos gestionados en las instituciones, a fin de lograr una respuesta o atención que genere impactos jurídicos de carácter individual referente a los intereses o derechos de los peticionarios.

En versión de Chavenato (2015), el procedimiento administrativo es un medio que integran diversas actividades, en conjunto, en enfoque global, que tienen el interés de lograr los objetivos y está constituido por la planeación, organización, dirección y control.

d) Gestión por procesos

La estrategia que aglutina y sistematiza actividades, conocida en la administración como gestión por procesos comprende aquella manera de operacionalizar las actividades y tareas, comprendiendo todos aquellos procesos como una sucesión lógica y ordenada de actividades que generan valor añadido partiendo de la etapa de entrada hasta el logro de resultados.

Con la norma ISO 9000:2000, que asegura la efectividad de la gestión, el proceso es la agrupación del conjunto de actividades que mantienen similitud de tareas o que se vinculan de manera permanente, transformando en resultados los elementos de entrada.

La gestión por procesos (Bravo, 2009) es entendida como una manera sistematizada de atender los procesos agregándole valor a fin de cumplir la estrategia

establecida por la empresa o institución a fin de atender con eficiencia y eficacia los requerimientos de los clientes o usuarios.

e) Infraestructura tecnológica

Se denomina infraestructura tecnológica a la agrupación de elementos físicos de un sistema informático (hardware y software), a partir de los cuales se organiza los servicios de una institución.

Este conjunto de elementos tecnológicos agrupados y organizados es conocido como infraestructura tecnológica, teniendo en cuenta que integran y soportan las operaciones de una organización.

El software es el elemento más activo y nuevo de las organizaciones cuyo valor depende del uso, eficiencia, procesado de datos y capacidad de permitir operaciones.

1.2.2 La calidad del servicio

1.2.2.1 La calidad

El término calidad proviene del latín *qualitatem* de *qualitas* (qualitat) que significa calidad o cualidad.

La calidad es definida por la obra lexicográfica española como la pertenencia o agrupamiento propio de un hecho, a partir del cual se puede valorarlo.

En el mundo académico no haya consenso sobre la definición de calidad, los estudiosos del tema manifiestan que hay un abanico amplio de conceptos y definiciones, en la mayoría de los casos, redundantes, que apoyan poco a contar con una definición clara y contundente (Camisón, Cruz y González, 2006).

Conceptos fundamentales de calidad provienen de organizaciones especializadas como el "*Glosario multilingüe de términos usados en el campo de la calidad industrial*". La norma ISO 9000, conceptualiza la calidad como un grado que en consonancia con

ciertas características propias llega a cumplir las necesidades o expectativas señaladas que en la mayoría de los casos son implícitas u obligatorias.

Las definiciones más importantes que circulan han sido agrupadas en seis conceptos:

- a) Concepto de calidad como excelencia.

Concepto sustentado en las ideas de Platón, quien concebía la calidad como “la mejor”, el estándar absoluto. Se utiliza cuando se detallan los productos describiendo sus características y estándares correspondientes.

- b) Concepto de calidad como conformidad.

Razonamiento que entiende la calidad como “conformidad con las especificaciones”. La no conformidad es señal de falta de calidad. Un servicio o producto para señalarse eficiente debe tener cero defectos.

- c) Concepto estadístico de calidad como uniformidad.

Considera que un producto o servicio no acepta la idea de cero defectos.

- d) Concepto desarrollado por calidad como capacidad de utilización.

Expresa que el concepto de calidad desborda lo técnico y estadístico. Manifiesta que calidad debe enfocar su atención en los requerimientos del cliente de manera continua y permanente.

- e) Concepto emprendido por calidad como complacencia de posibilidades del cliente.

El concepto atiende la relación de las posibilidades y las sensaciones del cliente, considerando el rango entre expectativas y percepción, entre lo que se desea o espera y el resultado final del servicio.

- f) Concepto de calidad total.

Propone que la calidad debe ser considerada siempre como una secuencia: concepción, diseño, conformidad, entrega, servicio. Está orientado hacia la eficiencia en la entidad. Desarrolla el concepto de calidad como valor.

1.2.2.2 Calidad del servicio

La idea de calidad del servicio está enfocada en el usuario o cliente, en prestar atención a la efectividad de la prestación que se brinda, tomando en cuenta que lo trascendente comprende la representación, la sensación del cliente por la cualidad del servicio, se refiere a lo que el consumidor define.

Es relativo entender la calidad del servicio, no es absoluto. Está supeditado a las necesidades, expectativas y juicios del consumidor; otras opiniones son intrascendentes. El beneficio de lo que entendemos como calidad del servicio se da cuando los clientes comparan lo adquirido o aguardan con lo recibido o creen que reciben.

La calidad del servicio tiene un margen o consideración, llamada “zona de tolerancia” en atención a la perspectiva de los clientes delimitada por dos niveles que varía de un cliente a otro: servicio deseado y servicio adecuado; el primero tiene que ver con las condiciones que el cliente aguarda recibir; el segundo, con el servicio considerado como aceptable por parte del cliente (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

1.2.2.3 El servicio público

El término “servicio” tiene como origen el idioma latín, *servitium* que conlleva a entender como acto y valor de servir.

Encontramos en la obra lexicográfica española varias definiciones sobre servicio, siendo las más cercanas a nuestro interés cuando es definida como un mérito que se logra al brindar servicios al Estado o determinada entidad o persona; también es comprendida como una función ejercida por organizaciones públicas encargadas de brindar determinado servicio.

El servicio público es una actividad o tarea administrativa constante asumida por una entidad pública, que en algunos casos puede ser prestado por particulares, y es definida (Reyna y Ventura, 2008) como la agrupación de tareas y procedimientos

admitidas por las entidades públicas o particulares a fin de brindar buenos servicios que lleguen a satisfacer las expectativas aguardadas.

El servicio público se debe al usuario. Es de interés general. Asumida por una entidad pública que puede ser el Estado, gobiernos regionales, gobiernos locales o entes descentralizados y empresas públicas.

El servicio público es una acción continua, ininterrumpida; se presta con regularidad en condiciones de calidad; sin discriminación, con igualdad para todos; universal, llega a la mayor cantidad de personas; y, es progresiva, mantiene vigencia tecnológica (Huapaya, 2016)

El servicio público tiene características que lo diferencian de otros tipos de servicios:

- a) Se trata de un servicio técnico.
- b) Se presta al público.
- c) Se brinda de manera regular y continua.
- d) Conserva la titularidad pública, así lo brinde un privado. (Garrido, F. 1994)

1.2.3 La Gestión Educativa

1.2.3.1 Gestión

Conforme a lo establecido en la obra lexicográfica española, la palabra gestión comprende dos ideas: acto y producto de administrar; y, acto y producto de gestionar. Etimológicamente, el término gestión tiene origen en el idioma latín con las expresiones *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus*, que conllevan al significado hacer, llevar a cabo.

Gestión significa acción, actividad, ejecución, realizar algo. Es un término que siempre vinculado a administración. Es generar actuaciones que conllevan a alcanzar determinados objetivos (Ramírez, 2009).

La gestión es concebida como parte del quehacer humano, acción que consiste en planificar como administrar; por lo tanto, existen variadas formas de concebir la gestión (Casassus, 2004) dependiendo de la atención que se presente al objeto o proceso

atendido. Un enfoque de la gestión está relacionado con los recursos; otra, desde la mirada de sus procesos.

Existen varios modelos de gestión; el más conocido, lo identificado por Casassus (2000):

- a. Normativo.
- b. Prospectivo.
- c. Estratégico.
- d. Estrategias situacionales.
- e. Calidad.
- f. Reingeniería.
- g. Comunicacional.

El modelo conocido como normativo se encuentra ambientado en las décadas del 50, 60 e inicios de los 70 del siglo anterior, época en que el tema de la planificación se encontraba bajo el influjo de una visión “normativa y, dieron inicio a un conjunto de planes y programas nacionales de desarrollo. Es un proceso de rigidez, estable. En educación se habla de planes de desarrollo educativo; los recursos estuvieron orientados a expandir la oferta educativa.

Al concluir la década del sesenta, con un enfoque prospectivo, se señaló que el futuro previsto, el futuro soñado no coincidía con el futuro real. Se sostiene que el porvenir tiene indicios de ser definido mediante un conjunto de indicadores de diversas escenas. Se perciben una variedad de escenarios del futuro; el futuro es múltiple, incierto.

El propósito de la gestión estratégica es desarrollar la articulación del talento humano, los recursos financieros, aspectos técnicos medios necesario para el funcionamiento de la entidad. Responde a lo establecido en la visión, misión, política y valores.

La agudización de la crisis financiera y la consecuente inestabilidad social, producidas ambas por la crisis petrolera y que repercute en América Latina, genera temas nuevos como gobernabilidad y factibilidad, escenario que atiende el tema de la viabilidad política.

En la década del 90 surge un nuevo modelo, la calidad empieza a ser entendida como sinónimo de planificación, control y mejora continua de los diversos elementos del proceso y la reducción de errores.

El penúltimo modelo es la reingeniería que identifica tres aspectos: a) las mejoras no bastan, b) los usuarios tienen mayores exigencias acerca del tipo y calidad que se le brinda, y, c) la condición del cambio como fenómeno también ha sufrido cambios, situación que conduce a ver el mundo de diversa manera.

Finalmente, el modelo comunicacional que facilitan u obstruye el desarrollo de las acciones programadas; por lo tanto, la persona que lidera la gestión es considerado como un ejecutivo del conjunto de acciones generadas de las coordinaciones para las diversas actividades.

El 2012, la Presidencia del Consejo de Ministros resaltó la existencia de deficiencias en la atención al público, basándose en el estudio “Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores”, ha logrado establecer como deficiente: planificación y articulación del presupuesto público; estructura organizaciones y responsabilidades no eficiente; procesos de bienes y servicios públicos no adecuados; insuficiente mobiliario, infraestructura y logística; recursos humanos no adecuados; mínima acciones de evaluación y monitoreo de impactos y resultados; falta de un sistema de información; y, escasa articulación intergubernamental e intersectorial.

1.2.3.2 La gestión del sistema educativo peruano

El sistema educativo nacional como instancias de gestión educativa descentralizada a la Institución Educativa, La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la Dirección Regional de Educación (DRE) y el Ministerio de Educación (MINEDU).

En el sector educación, la gestión tiene como marco general la ley N° 28044, Ley General de Educación, publicado en julio de 2003, La ley establece que el sistema administrativo de la educación peruana tiene carácter descentralizado, simplificado, participativo y flexible. Descentralizado porque llega a implementarse en todas las regiones del país por intermedio de las instancias de gestión; simplificado, tomando

como eje la sencillez y transparencia de procesos y procedimientos; participativa, faculta la actuación democrática de los ciudadanos; flexible; permite la adaptación del sistema educativo a la heterogeneidad del país y los requerimientos de los educandos; además, tiene un carácter unitario.

La idea fue transitar de un modelo centralista a una descentralizada, precisando funciones para cada una de las instancias y estimular que la ciudadanía participe por intermedio de los consejos educativos: COPARE, COPALE, CONEI.

La administración educativa, según lo señala Botero (2009) es participar, mediar en el proceso de la gestión: planeación, organización, ejecución, evaluación y control. La gestión educativa está asociada al concepto de gestión empresarial al ser concebida como el cúmulo actividades y acciones de decisión para implementar la ejecución y evolución.

El aspecto normativo, componente de la gestión educativa, en concordancia con Guadalupe, León, Rodríguez y Vargas (2019), hay “un claro desfase”; las leyes y decretos más importantes del sector datan de 2003 y 2005 (Ley General de Educación) situación que requiere actualizar y/o modificar el marco normativo para asegurar que los servicios educativos lleguen a la institución educativa de manera oportuna y completa, además de coordinar las intervenciones y prioridades educativas (Guadalupe, 2019). Como señala la normatividad, el sistema educativo en el país tiene una organización que se le conoce como etapas (básica y superior), modalidades, niveles, ciclos, programas y formas.

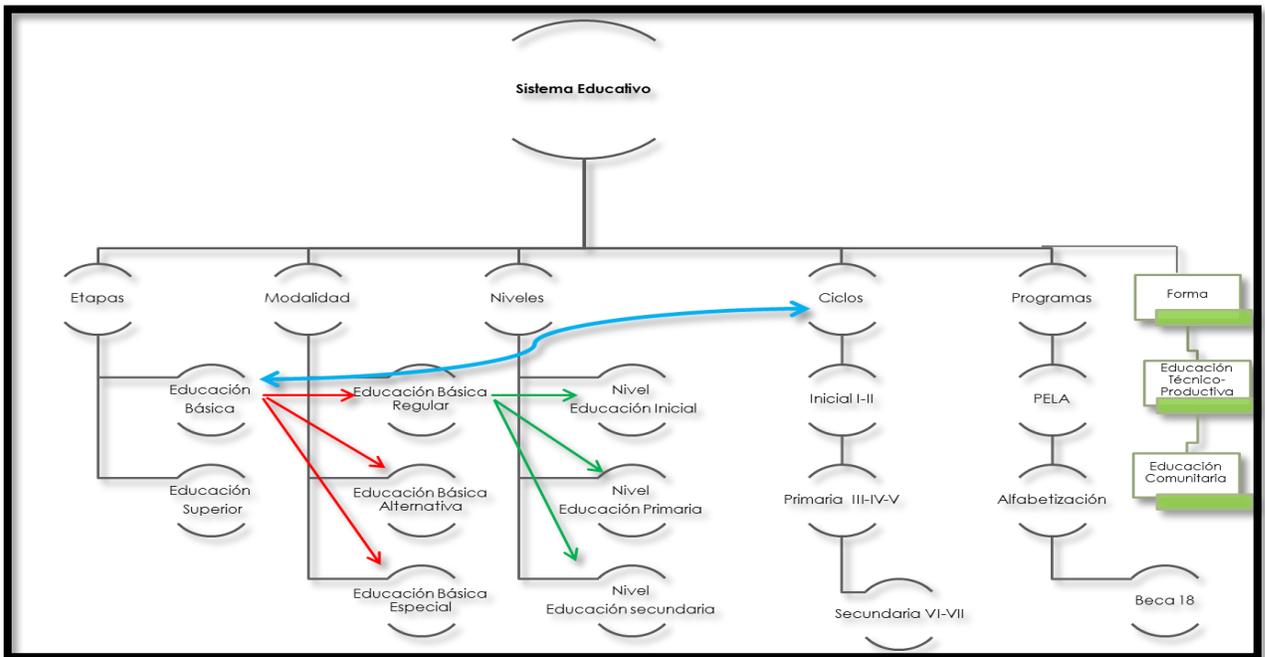


Figura 1. Esquema del sistema educativo peruano

1.2.3.3 Instancias de gestión educativa descentralizada

Como establece la Ley N° 28044, Ley General de Educación, norma que orienta el sistema educativo, las instancias de gestión educativas descentralizadas, son:

- a) La Institución Educativa
- b) La Unidad de Gestión Educativa Descentralizada (UGEL)
- c) La Dirección Regional de Educación (DRE)
- d) El Ministerio de Educación (MINEDU).

Considerada como la primera y principal instancia es la escuela. Luego tenemos a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) que tiene el encargo de proponer asistencia técnica, supervisar, monitorear y evaluar la gestión de la escuela. La Dirección Regional de Educación (DRE) supervisa la forma como se implementa las diversas políticas del sector en su ámbito; y, el Ministerio de Educación, actúa como ente rector del sector.

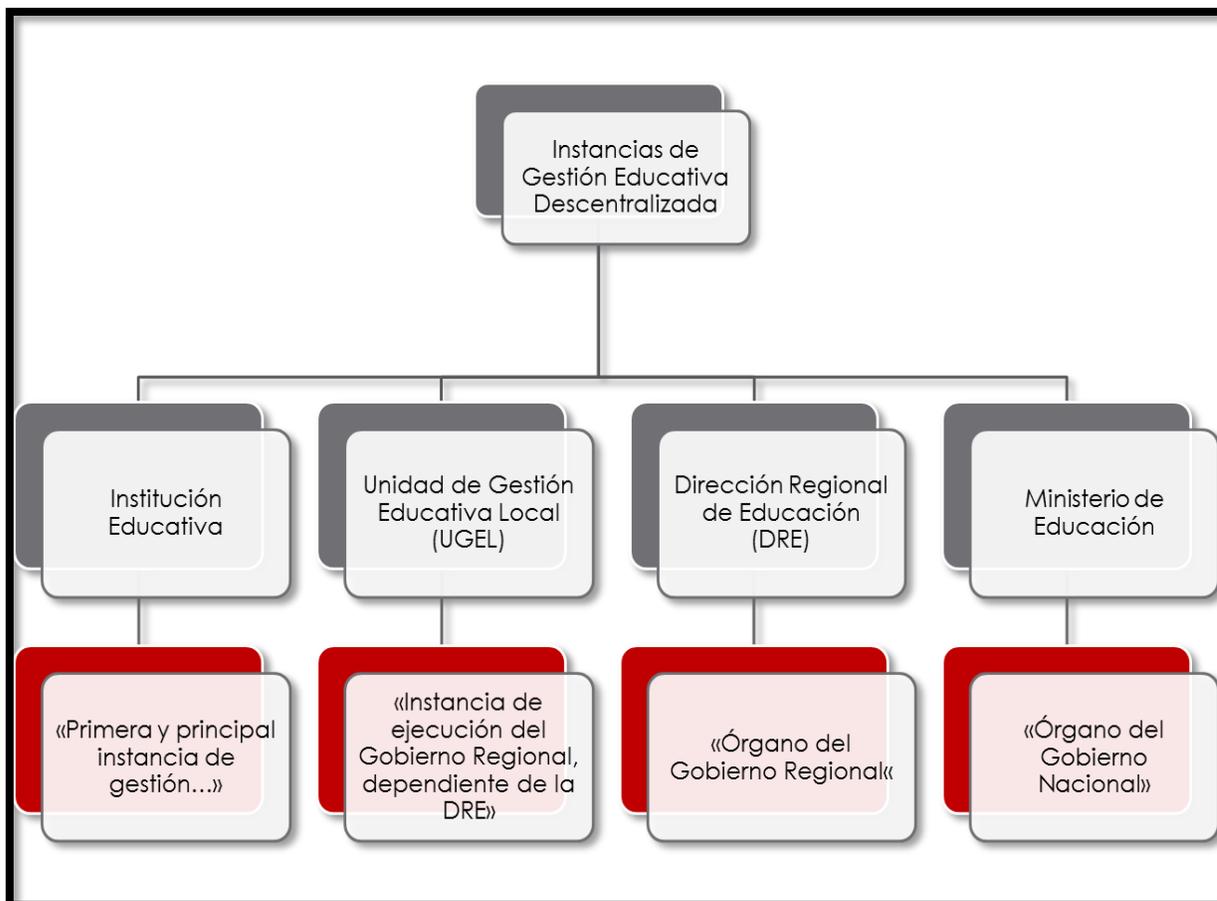


Figura 2. Roles de las instancias de gestión

1.2.4 La UGEL

1.2.4.1 Unidad de Gestión Educativa Local

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) funciona en el país desde el 2003 y, a pesar de tener claramente señaladas sus responsabilidades es la instancia más cuestionada, observada y supervisada administrativamente de todo el sector educativo porque durante el año escolar no cumple con acompañar y brindar asistencia técnica a la mayoría de instituciones educativas.

La Unidad de Gestión Educativa Local, tiene como ámbito de atención, en la mayoría de los casos, una provincia, a pesar que en dicho espacio geográfico hay diversas cuencas y dispersión de instituciones educativas.

La UGEL depende de la Dirección Regional de Educación y, es una instancia de ejecución del Gobierno Regional. Asume la responsabilidad de desarrollar asistencia técnica, establecer un conjunto de estrategias, monitorear y evaluar la administración de escuelas; sin embargo,

El Decreto Supremo N° 009-2016-MINEDU, establece que son responsabilidades de la UGEL: garantizar la continuidad de la prestación educativa, en sus diversas modalidades y niveles; brindar asistencia técnica, comprobar y hacer seguimiento de la administración de las escuelas; revisar el estado y cuidado de la infraestructura, equipamiento y mobiliario escolar; asegurar la adjudicación pertinente y cantidad suficiente de materiales educativos; capacitar a los maestros en la utilización y conservación de los materiales educativos; facilitar herramientas y vigorizar el aprendizaje en servicio de los profesores y directivos de las escuelas; controlar la asignación e implementación de los recursos; canalizar las necesidades y solicitudes de bienes y servicios; Y, promover un clima institucional adecuado y buenas prácticas en la comunidad educativa.

El Reglamento de la Ley N° 28044, señala que la UGEL es flexible, definida y aprobada por el Gobierno Regional, que en cumplimiento a la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Art. 10, tiene como una competencia exclusiva aceptar, además de validar su estructura organizacional interna y, el presupuesto institucional, en conformidad a lo señalado en la Ley.

Las UGEL del país se organizan actualmente en atención al Art. 48° del Decreto Supremo N° 009-2005-ED, emitido en abril del 2005.

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

1.2.4.2 Reseña histórica de la UGEL

En el Sector Educación contamos con 224 UGEL, las de reciente creación son las UGEL Ichuña (Moquegua), UGEL Puerto Bermúdez (Pasco), UGEL IB Río Santiago y UGEL IB Cenepa, en la región Amazonas. Del total de UGEL, 201 son unidades ejecutoras y 23 son consideradas unidades operativas. Se denomina ejecutoras a la instancia (DRE o UGEL) que cuentan con la autorización del ente rector, orientada a la gestión del presupuesto; las operativas no cuentan con manejo presupuestal, dependen de una UGEL o DRE Ejecutora; sin embargo, ambas cumplen las funciones generales establecidas en normatividad vigente.

De las 23 UGEL operativas, 51.9% se ubican en zonas urbanas, dependientes presupuestalmente en algunos casos de la DRE, no de una UGEL Ejecutora como debería corresponder; mientras que el 48% de las UGEL tienen como sede zonas rurales. Las UGEL Operativa tienen presencia en las siguientes regiones: Amazonas (6); San Martín (4); Piura (4); Madre de Dios (3); Tacna (3); Ica (1); y, Junín (1); y, Madre de Dios (3). Las 224 UGEL distribuidas en 26 regiones del país, gestionan entre 80 a 3200 instituciones o programas educativos, públicos y privados, y tienen una planilla de 15 a 120 servidores públicos.

La partida de nacimiento de las UGEL en el Perú corresponde al 17 de julio del 2003, al aprobarse la Ley N° 28044, Ley General de Educación, que demarca la administración del sistema como descentralizada, simplificada, participativa y flexible.

Un año antes, esta instancia se denominaba Unidad de Gestión Educativa (UGE) y actuaba como órgano desconcentrado de la DRE. La UGE sustituyó a un modelo de administración llamado Unidad de Servicio Educativo (USE) que funcionaba en las provincias del país, que a su vez reemplazó a las 33 zonas educativas y 524 supervisiones de educación.

En Lima Metropolitana y el Callao, funcionaron 7 Unidades de Servicios Educativos. Las USE, que fueron creadas en 1985 dependían orgánicamente de las Direcciones Departamentales de Educación. Anterior a este modelo son las Supervisiones, encargados de asesorar y orientar los centros y programas educativos. Teníamos funcionarios provinciales o sectoriales y locales.

A partir de 1972 funcionaron los Núcleos Educativos Comunales (NEC) que tienen como eje una escuela denominada Centro-Base, lugar donde funciona la Dirección. Se establecieron en todas las regiones y circunscripciones del país. El primer año se crearon 137, llegando hasta 819 NEC en 1974.

Como vemos, la organización de las UGEL es producto de una serie variada y múltiple de experimentos y modelos (figura N° 03) que se ha desarrollado en los últimos 40 años; sin contar las actividades que visitantes e inspectores realizaban en las décadas pasadas.

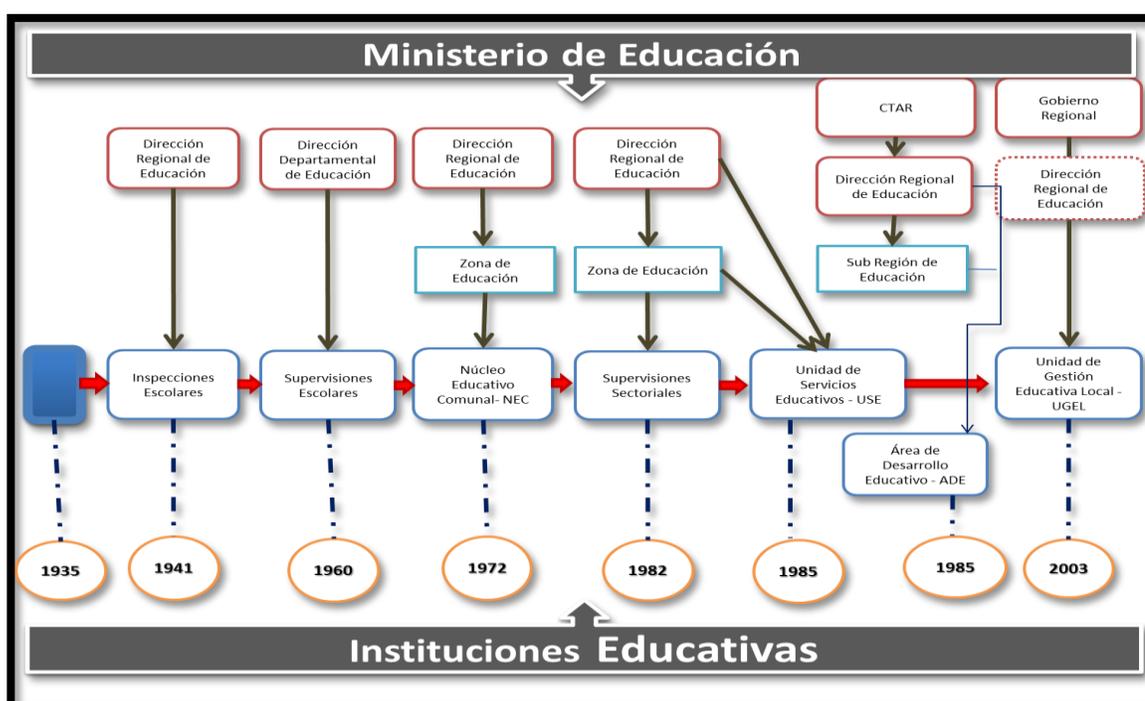


Figura 3. Evolución de las instancias intermedias caso UGEL

Esta creación y desactivación de organismos intermedios en el sector educación ha generado confusión administrativa, incumplimiento o duplicidad de funciones, evidenciando a sus veces, la falta de una política educativa clara y definida para el sector.

La creación de una UGEL es propiciada y autorizada por el Gobierno Regional, luego de presentar un expediente técnico, con opinión del Ministerio de Educación; sin embargo, la mayoría de ellas fueron creadas con diferentes normas: Resolución

Suprema (194) y Decreto Supremo (17). Existe un número menor de creaciones por Gobiernos Regionales, con Decreto Regional (4), con Resoluciones Ejecutivas Regionales (1) y con Ordenanza Regional (4), tal como podemos apreciar en el figura N° 03

El Ministerio de Educación emitió la Resolución Viceministerial N° 047-2015-MINEDU, aprobando, por primera vez, una Norma Técnica encargada de regular la creación de una UGEL a nivel nacional, además de establecer criterios para la inscripción y registro. La Norma Técnica ratifica que corresponde al Gobierno Regional, previa opinión favorable del MINEDU, emitir la Ordenanza Regional que crea la UGEL, y aprobar sus instrumentos de gestión correspondientes. Establece, también, para el proceso de creación cinco etapas: preparatoria, evaluación, creación, registro provisional y registro definitivo.

El director de la UGEL y el jefe del Área de Gestión Pedagógica (AGP) de la UGEL es designado, previo un concurso nacional, por cuatro años, luego de una evaluación implementada por la DRE y el MINEDU; los actuales directores fueron designados por cuatro años, con una evaluación al segundo año, donde la mayoría de ellos fueron aprobados, dado que no se midió su desempeño de la gestión de los dos años sino solo la presentación de evidencias documentarias. En cuanto a los otros cargos directivos no existe una ruta definida y debidamente normada, lo que tenemos, son especialistas designados por vínculos partidarios, favores políticos, compadrazgos, relaciones familiares o amicales que garanticen conservar el poder (Montero, González, De Belaunde, Eguren y Uccelli; 2009). Para los cargos directivos de las áreas institucional y administrativo no existe una ruta normada

La Presidencia del Consejo de Ministros mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, reguló los aspectos y criterios que orientan la estructura, diseño organizacional y funcionamiento de las entidades del Estado; y, en diciembre de 2018, modifica los lineamientos señalados (DS. N° 131-2018-PCM). En la Cuarta Disposición Complementaria Final, señala que “Excepcionalmente”, las direcciones regionales de salud y de educación, cuando sustenten la necesidad, pueden contar con un Manual de Operaciones – MOP”; en este nuevo instrumento de gestión se debe incluir a las

UGEL; además, el Ministerio de Educación debe aprobar los “criterios de organización” de la UGEL, mediante resolución ministerial.

La Ex directora de la DRE de Lima Metropolitana, Flor Pablo, publicó en diversos medios virtuales y capitalinos, marzo 2018, el artículo “Educación: Desde lo concreto hacia las reformas educativas y viceversa”, sosteniendo que el Sector Educación en nuestro país es un sistema complejo que necesita de una estrategia circular que ponga énfasis en la protección a los niños y adolescentes, forme ciudadanos y apueste por una escuela democrática, un pacto con los docentes retomando el diálogo con los gremios, conformación de redes educativas, inversión en lugares donde muestran mayores brechas, mejorar las condiciones de infraestructura, impulsar la educación técnica y tecnológica, educación universitaria, modernizar la gestión y equilibrar los poderes en el sistema educativo.

Desde su óptica, las DRE y las UGEL que son parte del gobierno regional, requieren atención urgente, a fin de modernizar la gestión porque en el última década se ha incrementado los programas y responsabilidades en estas instancias; para brindar servicios de atención eficiente al ciudadano y proveer a la institución educativa de los insumos que necesita, se espera que la UGEL gestionen de manera eficiente; sostiene también, Flor Pablo, que se necesita reestructurar la organización de la UGEL, brindar asesoramiento pedagógicos a las instituciones educativas; y, como un gran desafío, propone mejorar el desempeño de los recursos humanos, con sistemas interconectados que faciliten la gestión atendiendo todo el territorio de manera desconcentrada.

1.2.4.3 Organización de la UGEL 01

A partir de 01 de abril de 2015, en Lima Metropolitana, la DRELM, en cumplimiento a la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU, depende del Ministerio de Educación, como órgano desconcentrado, comprendiendo a su vez a las siete UGEL de Lima.

Lima Metropolitana involucra a 22 distritos, es la ciudad, en el Perú, que reúne el mayor número de habitantes, aproximadamente el 28% de la población nacional y, en

cuanto a matrícula en educación básica registra el 26,6% de la matrícula nacional; además del 24,4% de maestros y el 15% de escuelas.

El Manual de Operaciones (MOP), documento técnico normativo que orienta la organización y funciones de la UGEL 01 de Lima Metropolitana es la siguiente:

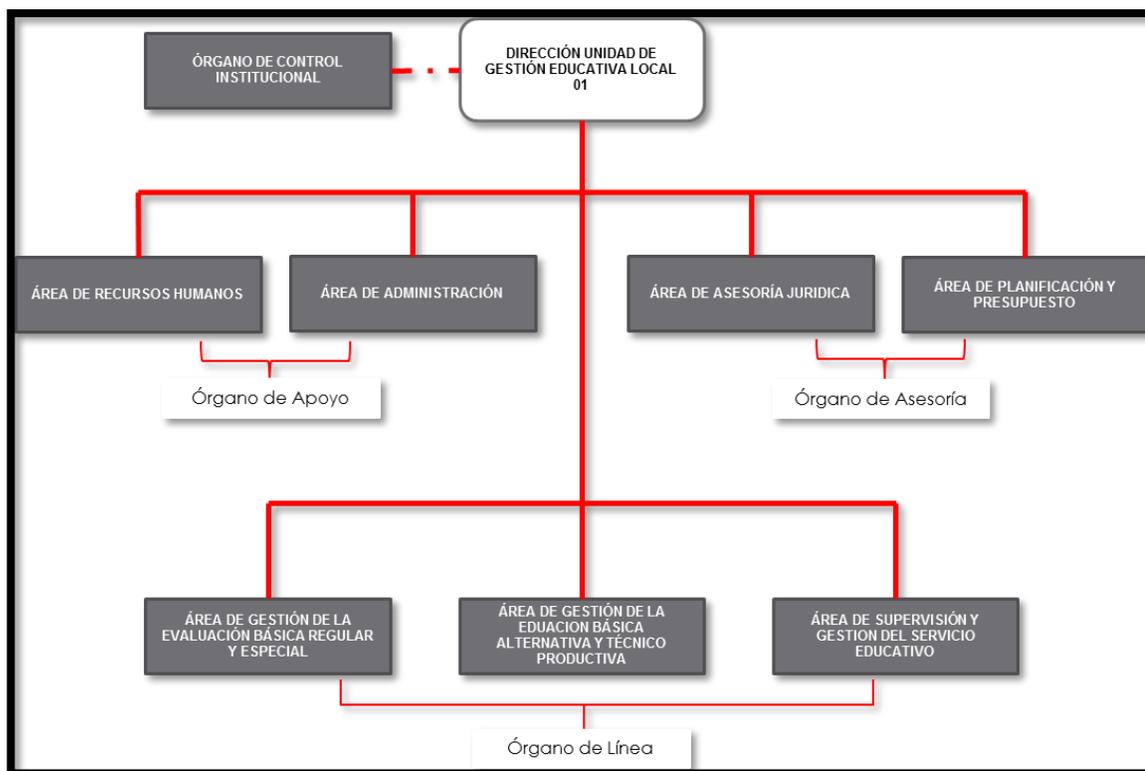


Figura 4. Estructura organizacional del UGEL 01

El modelo organizacional de la UGEL 01, al igual que las otras seis UGEL de Lima Metropolitana, difieren de las 217 UGEL restantes del país, que en su mayoría mantienen la estructura aprobada en los primeros años del 2002. Lo sustancial de la diferencia se encuentra en sus órganos de línea; el modelo tradicional mantiene a las áreas de gestión pedagógica y gestión institucional, como órganos de línea; la actual organización de la UGEL 01 considera como órganos de línea solo aspectos pedagógicos, organizados en las siguientes áreas:

- Gestión de la educación básica regular y especial,
- Gestión de la educación básica alternativa y técnico-productiva, y

- Área de supervisión y gestión del servicio educativo.

En Lima, por su densidad población y ámbito territorial, la UGEL 01, concentra la mayor población educativa y, también a nivel nacional, en el 2018, tiene matriculados 367, 580 estudiantes, 20, 598 docentes, distribuidos en 1,324 locales escolares en los diversos niveles y modalidades educativas; situación que difiere con otras UGEL del país, como Purús, región Ucayali, que cuenta con una matrícula 1,498 estudiantes y 97 instituciones educativas (tabla 1); sin embargo, la estructura orgánica es similar en la mayoría de UGEL. En la UGEL 01, de los 106 trabajadores, solo 24 se desenvuelven como especialistas pedagógicos y 82 a labores administrativas y de gestión institucional.

Tabla 1. Comparación población educativa entre UGEL N°01 y Purús.

	UGEL 01	UGEL PURUS
Matricula	367, 580	1,498
Locales escolares	1, 324	97
Docentes	20, 598	185
Servidores en la UGEL	106	33

Fuente: UGEL 01

El ámbito de atención de la UGEL 01, comprende los siguientes distritos:

- San Juan de Miraflores
- Villa María del Triunfo
- Villa El Salvador
- Lurín
- Pachacamac
- Pucusana
- San Bartolo
- Punta Negra
- Punta Hermosa

j. Santa María del Mar

También atiende, por encargo, instituciones educativas del Centro Poblado Papa León del distrito de Chilca, Cañete. El distrito con mayor cobertura (pública y privada) es Villa María del Triunfo y Villa El Salvador; y, los distritos de menor cobertura son Chilca y Santa María del Mar. En matrícula se incluyen datos de los programas no escolarizados de inicial (PRONOEI) y especial (PRITE).



Figura 5. Ámbito de atención de la UGEL N°01

Los trámites de mayor frecuencia en la UGEL 01, son:

- Autorización de certificados de estudios.
- Verificar la asistencia en las IIEE
- Solicitud de informe escalafonario

- Licencia con goce de haber por enfermedad
- Solicita contratación docente en plaza vacante
- Licencia sin goce de haber por motivos personales

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

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

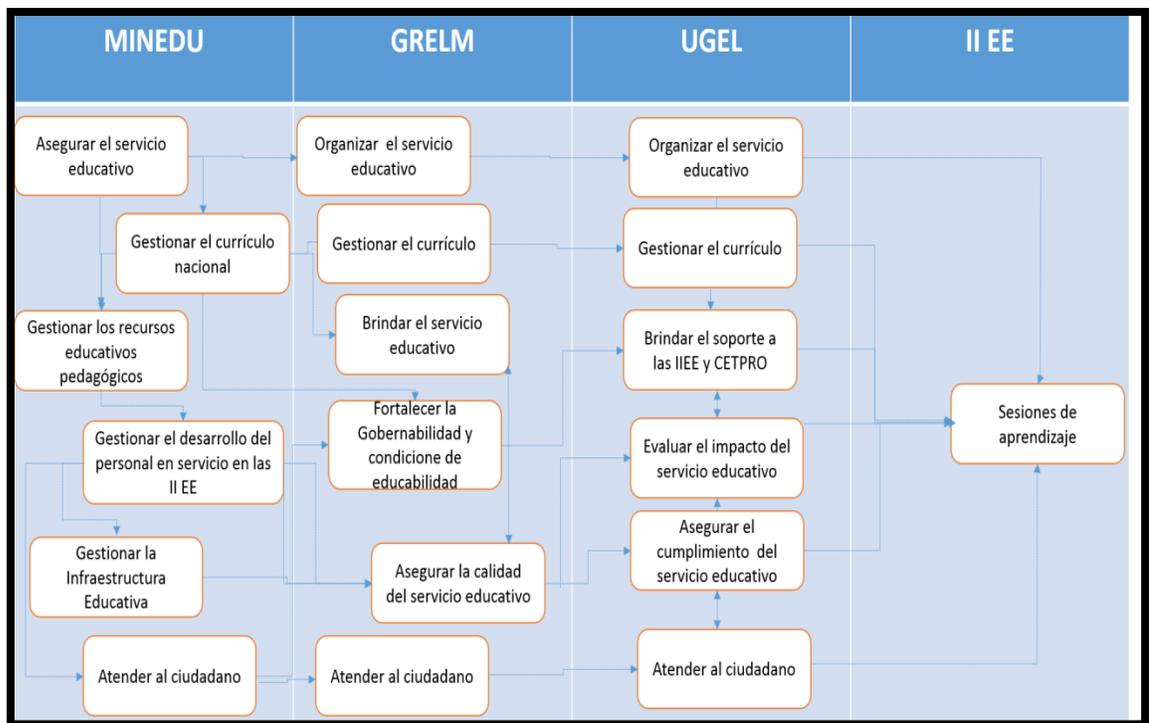


Figura 6. Propuesta alineamiento del proceso de gestión educativa descentralizada

1.2.5 Los módulos de atención

Un módulo es una estructura que forma parte de un sistema y está conectado con el resto de los componentes. Funcionan como oficinas donde se brinda servicios a usuarios tanto internos como externos.

El módulo de atención es la unión de varios elementos que se vinculan entre sí y cada uno cumple con la tarea de brindar atención personal y presencial a los usuarios, orientándolos, asesorando y brindando información a los ciudadanos; también, facilita el contacto telefónico del usuario con las unidades de la entidad.

La atención en los módulos cuenta con un protocolo que comprende aspectos de recepción, posturas, expresividades y lenguaje durante el contacto con el ciudadano, despedida, y seguimiento.

En un módulo de atención todo ciudadano tiene derecho a ser tratado con cordialidad, amabilidad, igualdad y respeto; conocer el estado de los procedimientos en los que es parte; la reserva de la identidad en caso de solicitarla; la confidencialidad de la información proporcionada y, la gratuidad del servicio. También hay deberes que el ciudadano debe cumplir: abstenerse de formular pedidos ilegales, presentar una conducta adecuada y de respeto al personal, presentar solicitudes con la documentación que sustente el pedido.

El proyecto desarrollado por la DRLM para atender a los ciudadanos en las siete UGEL, comprende como uno de sus componentes “La implementación del servicio de orientación al ciudadano”, estableciéndose como resultado un:

“servicio al usuario implementado cumpliendo estándares de calidad del servicio y con capacidad productiva lograda; mecanismos transparentes en la gestión documental y mejorar el flujo documental y acceso a la información de la ciudadanía”.

Los subcomponentes del Proyecto Servicios de atención al ciudadano en DRE y UGEL de Lima Metropolitana, fueron: modelo de atención al ciudadano para las UGEL y DRELM; y, la implementación del centro de atención al usuario

1.3 Definición de términos básicos

Normas

El término norma alude al menos un par de significados distintos: en una vertiente, se refiere a una conducta necesaria, de una regla de comportamiento exigida y, por otro lado, hace referencia a un aspecto que puede ocurrir de manera continua, un aspecto normal. En el primer significado la atención está centrada en la obligación de considerar los diversos aspectos a lineamientos o criterios previamente establecidos; en el segundo, el interés está centrado en la normalidad, en la recurrencia. El primer significado está vinculado al mundo del Derecho y la moral; el segundo, es de utilización en actividades profesionales de las ciencias sociales (García, 2012).

Políticas educativas

Las políticas educativas es el conjunto de actividades y proyectos que el Estado diseña e implemente a través del Ministerio de Educación, tomando en cuenta los componentes de los lineamientos políticos tomando que considera la educación como un derecho. Las políticas educativas son decisiones que se proponen mejorar el logro de los aprendizajes. Las políticas educativas es un conjunto de medidas que permiten asegurar la calidad educativa. (Vargas, 2014).

Políticas públicas

Se entiende por políticas públicas al conjunto de acciones emitidas desde el gobierno central en atención a las necesidades y pedido de los pobladores, es un entendimiento entre la sociedad y el Estado. Las políticas públicas son decisiones dirigidas al bienestar colectivo, en un tiempo establecido, a fin de facilitar que la totalidad de personas cuenten con la conveniencia de alcanzar los servicios públicos con el propósito de generar bienestar en la sociedad, por lo tanto, requiere asignar recursos y responsabilidades de manera eficaz y eficiente. Las políticas públicas no son simples enunciados, son reglas y acciones que, a las necesidades, responden a los intereses colectivos y enfocan su atención en acortar las diversas brechas sociales, culturales y económicas en múltiples territorios del país (Torres-Melo y Santander, 2013).

Gestión por resultados

Se entiende gestión por resultados a la manera de priorizar que los recursos que el Estado utiliza tengan logros positivos, resultados favorables en beneficio de la población. La gestión por resultados facilita a las entidades públicas a integrar sus procesos, crear valor público a fin de optimizar el trabajo y los resultados, garantizando la eficiencia y eficacia a fin de lograr los objetivos establecidos y la posibilidad de mejorar la organización (Serra, 2007).

Gestión por procesos

La gestión de calidad tiene como uno de sus componentes a la gestión por procesos, enfoque que sustituye a la gestión funcional; concentra su atención en los resultados y la forma cómo éstos generan valor al usuario o cliente. Un proceso, en el sistema administrativo, es el cúmulo de actividades y tareas que vinculados modifican insumos en resultados; bajo este criterio, la gestión por procesos orienta la atención al usuario; mejora los procedimientos y la efectividad de las actividades, permite el control de las actividades, además facilita la planificación, señalamiento de los objetivos y el logro de los mismos (Beltrán, Carmona y Carrasco, 2002).

Procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos están vinculados al conjunto de pasos o trámites administrativos en el marco de determinada normatividad con el propósito de lograr un hecho o acto propio de la administración que permite efecto de carácter jurídico de los administrados permitiendo que los ciudadanos se sientan amparados por la ley que de manera específica está señalada en la Ley del Procedimiento Administrativo General.

Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica, elemento básico de una organización, es la agrupación de elementos que permite almacenar datos en una institución y transmitir señales y transportar protocolos de comunicación. La infraestructura tecnológica es uno de los componentes del servicio tecnológico y está compuesto por servidores, almacenamiento, networking y seguridad; es un modelo arquitectónico que facilita la transmisión de microondas, sistemas operativos que llega al usuario de manera directa o compartido (Acosta, Miquilena y Riveros, 2014).

Calidad del servicio

Cuando nos referimos a calidad del servicio los vinculamos a calidad, a la atención y cumplimiento de expectativas y necesidades del cliente o usuario. Entendemos, entonces por calidad del servicio la forma cómo excelente de atención, al valor, la satisfacción del consumidor. La calidad del servicio involucra a la adecuación del servicio a lo requerido por el usuario o cliente (Álvarez, 1995).

Modernización

Modernización es un proceso, tránsito, una etapa de cambios integrales de los valores, la cultura, los aspectos sociales y la organización de las instituciones del Estado, respetando el nivel de autonomía de cada uno de ellos. En la administración del sector público la modernización tiene que estar relacionada con los resultados, la satisfacción del ciudadano, resultados, rendición de cuenta de manera permanente; se conoce como mejora continua; comprende también, actividades de monitoreo y evaluación (Saboya, 2006).

Servicio público

Servicio público es el cúmulo de actividades y bienes administrados por las entidades del Estado para atender los requerimientos básicos de la población considerando que los costos corren a cuenta de los contribuyentes a la que están obligados todos los ciudadanos, la finalidad es mejorar la atención a la población (Huapaya, 2015).

Capítulo II HIPOTESIS Y VARIABLES

2.1 Hipótesis

Hipótesis general

Relación significativa entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019.

Hipótesis específicas

HE1. Relación significativa entre las políticas -normas y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019

HE2. Relación significativa entre la gestión por resultados y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores Lima, 2019.

HE3. Relación significativa entre los procedimientos administrativos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019

HE4. relación significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019.

2.2 Operacionalización de variables

1. Variable x: Proceso de modernización
2. Variable y: Calidad de servicios

Tabla 2. Operacionalización de la variable proceso de modernización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES (Nivel)	TECNICA INTRUMENTO	
Proceso de Modernización	Mejorar los procesos administrativos al interior de todo el aparato del Estado (Figueroa 2000:16)	Proceso continuo de mejora a fin de que el Estado desarrolle mecanismos transparentes y eficientes que atiendan los intereses de los ciudadanos. (Molina, 2010)	Política y Normas	Cumplimiento Aplicación Importancia	Técnica: Encuesta	
				Resultado inmediato		
			Gestión resultados	por	resultado intermedio	Instrumento: Cuestionario
					Resultado final	
			Procedimientos Administrativos		Celeridad Simplicidad	
					Imparcialidad	
		Gestión procesos	por	Actividades Valor añadido Resultados		

Tabla 3. Operacionalización de la variable calidad de servicios

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA INSTRUMENTO
Calidad de servicios	Es el grado de satisfacción que percibe un cliente o usuario, de parte de una institución o empresa, considerando las expectativas que el cliente tenía. (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988))	Es la percepción que los usuarios tienen de acuerdo a sus necesidades y expectativas. (Álvarez, 1995)	Elementos tangibles	Nivel baja Nivel moderado Nivel alto	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			Fiabilidad	Nivel deseo de ayudar Nivel servicio	
			Capacidad de respuesta	Nivel conocimiento Nivel atención mostrada	
			Seguridad	Nivel interés por los demás Nivel orientación hacia el servicio Nivel escucha	
			Empatía	Nivel infraestructura Nivel personal	

CAPITULO III METOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

El presente trabajo de investigación es cuantitativo; una manera estructurada de obtener y analizar datos sobre variables de múltiples fuentes. Utiliza herramientas estadísticas para evidenciar resultados. (Hernández, Fernández y Baptista; 2006)

En el enfoque cuantitativo, la investigación es de tipo básica, con diseño no experimental. El diseño se realizó sin actuar u operar adrede las variables señaladas Se observó fenómenos de la manera como se presentaron en su contexto de manera natural y a continuación analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista; 2006).

Como prueba estadística se aplicó el coeficiente que es una medida de correlación, conocido por el nombre de correlación de Spearman que posibilidad analizar el vínculo de dos temas: a) proceso de modernización; y, b) calidad del servicio. La medida de correlación, conocida como Spearman es una medida que examina la dirección y magnitud de cualquier tipo de asociación entre dos variables, no necesariamente lineal; utiliza rangos y compara dichos rangos.

La fórmula de correlación de Spearman, es el siguiente

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_1^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

- n= la cantidad de sujetos que se clasifican

- x_i = el rango de sujetos i con respecto a una variable
- y_i = el rango de sujetos i con respecto a una segunda variable
- $d_i = x_i - y_i$

Es decir que d_i , es la diferencia entre los rangos de X e Y.

El método para calcular la confiabilidad de una prueba estadística es un coeficiente conocido como alfa de Cronbach, fórmula que ayuda a considerar la garantía de la herramienta de investigación. La fórmula que ayuda a calcular el coeficiente es el siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = *Alfa de Crombach*

K = *Número de Items*

V_i = *Varianza de cada Item*

V_t = *Varianza del total*

En concordancia con la opinión de los estudiosos Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010), el coeficiente correlacionar de Spearman se contabiliza tomando en cuenta las puntuaciones logradas de la muestra de las variables señaladas. Se vinculas las puntuaciones logradas de una de las variables con cada una de las puntuaciones logradas de la otra variable.

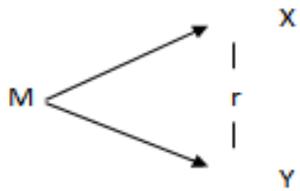


Figura 7. Diseño del estudio

Donde se representa que:

M : Muestra

X : Variable Proceso de Modernización

Y : Variable Calidad de Servicios

r : Relación

Considerando que el objetivo es conocer el grado de vínculo entre las variables y si existe o no, así mismo determinar el grado de intensidad

3.2 Diseño muestral

Población de estudio

Constituido por 500 usuarios promedio que diariamente asisten a realizar trámites en la UGEL 01; la distribución de quienes realizan trámites, usuarios, también en promedio, es de 400 profesores, 80 directivos y 20 ciudadanos o padres de familia. Para la determinación de la población nos basamos en Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Muestra

Se consideró en calidad de muestra al muestreo aleatorio simple que consistió en seleccionar al azar cada uno de los individuos (Hernández, Fernández y Baptista;

2006). El diseño muestral se elaboró tomando en cuenta al problema objeto de estudio, determinando la cantidad de usuarios y externos de los que van a ser sometidos a investigación, calculando con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Dónde:

- e = Margen de error permitido
- Z = Nivel de confianza
- p = Probabilidad de ocurrencia del evento
- q = Probabilidad de no ocurrencia del evento
- N = Tamaño de la población
- n= Tamaño óptimo de la muestra

Tamaño de la muestra:

- e = 5% error de estimación
- Z = 1,96 con un nivel de confianza del 95%
- p = 0,5 de estimado
- q = 0,5 de estimado
- N = 500

Cálculo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (500)}{0.05^2 (500-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 217 es la muestra.

Muestreo.

Para desarrollar el muestreo se consideró el muestreo probabilístico aleatorio es decir como la totalidad de las personas de la muestra forman componente de la muestra y expresan probabilidades positivas al componer como un elemento de la muestra. Así mismo se consideró este tipo por ser riguroso (Hernández, Fernández y Baptista; 2006).

Para lograr la muestra mejorada utilizaremos la fórmula siguiente:

$$O = \frac{N}{1 + \left(\frac{N}{M}\right)}$$

Dónde:

- O = es una muestra optimizada
- N = es la población
- M = es la muestra obtenida

Desarrollando cada uno de los elementos, tenemos como resultado:

$$O = 500 / (1 + (500/217)) = 151$$

La muestra óptima se aplicó a 151 usuarios, de los cuales, 120 fueron docentes, 25 directivos y 06 padres de familia.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Los procedimientos que utilizamos a fin de acceder al conocimiento materia de investigación, son las técnicas, como las encuestas, entrevistas y observaciones. Como lo indica Martínez (2013), las técnicas son el conjunto de estrategias utilizadas a fin de obtener datos e información solicitada y luego organizar el conocimiento científico.

Utilizamos la encuesta como técnica. El cuestionario fue el instrumento empleado con escala de Likert de cinco niveles. La herramienta representa el instrumento con el que llegamos a recoger, cuantificar y sistematizar los datos y la información (Hurtado de Barrera, 2007).

La calidad del servicio educativo será medida utilizando la metodología SERVQUAL, modelo que identifica cinco dimensiones básicas, teniendo como instrumento un cuestionario de 22 preguntas que hemos adaptado (Anexo 2)

3.4 Técnicas estadísticas

En cuanto a las técnicas estadísticas se consideró los reportes cualitativa y fue descrita tomando atención sus detalles y significancia, la misma que nos permitió reunir las sus relaciones y el comportamiento de las variables.

Como técnica se utilizó las encuestas, las mismas que fueron implementadas a través de un cuestionario que respondía a los indicadores, dimensiones y variable formulados en el presente trabajo. Luego, la información cuantitativa fue ordenada, clasificada y presentada en cuadros y gráficos estadísticos, elaborados y ordenados con criterio de pautas estadísticas a fin de presentarlos de manera amigable.

Para el análisis, se eligió del conjunto de programas estadísticos informático conocido en el campo de la estadística como paquete SSPSS, utilizado en las Ciencias Sociales, versión 24.

Referente al tratamiento de datos consistió en analizar la hipótesis de trabajo, dirigir el estudio y la explicación con la finalidad de comparar la información y facilitar el logro de objetivos, tomando atención a las orientaciones de las bases teóricas referenciadas; clasificando la información en función a las técnicas implementadas y logrando sistematizar, analizar e interpretar, para que la validación de las hipótesis tenga el menor número posible de dificultades.

CAPITULO IV RESULTADOS

Seleccionamos la UGEL 01, por ser la instancia de gestión en Lima Metropolitana y a nivel nacional que atiende el mayor número de instituciones educativas, matrícula y docentes. Lima Metropolitana, en lo referente a educación, comprende el 26% de la matrícula, el 25% de docentes y 15% de instituciones educativas; con el 22% del presupuesto nacional.

El número de matriculados en la UGEL 01 es de 367 580 estudiantes; 207 390 (56%) corresponden a las instituciones educativas públicas y, 160 190 (44%) a instituciones privadas.

Comprende el impacto del conjunto de datos obtenidos producto de la interpretación de la estadística descriptiva que muestran la distribución por niveles de las variables y sub variables del presente estudio.

VARIABLES: Modernización y calidad del servicio

Modernización y calidad del servicio son expresiones familiares, comunes, de uso contante, en la UGEL 01 y, en todas las instancias de gestión educativa descentralizada.

El término modernización, al igual que descentralización, es considerado en los documentos formales de la UGEL. Utilizado de manera mecánica y casi obligatoria por directivos y especialistas en sus informes, oficios, planes de trabajo, documentos protocolares, etc. Situación similar sucede con calidad del servicio, solo que es sustituido por la expresión calidad educativa.

El uso frecuente de ambos términos en la UGEL 01, modernización y calidad educativa, no significa necesariamente que la institución desarrolle sus procesos de manera eficiente y eficaz. No. La actividad en la UGEL sigue desarrollándose en la rutina y carga burocrática de hace décadas. Se perciben algunos cambios formales, de estructura, de atención, pero los usuarios no lo consideran como algo significativo.

Los docentes asocian modernización con uso de la tecnología. En la percepción del maestro, la UGEL es moderna cuando “cuentan con internet” (E1 V1) o incorporan en la gestión “herramientas TIC” (E3 V3). En cuanto a la calidad del servicio, en la UGEL 01, la idea de los usuarios está relacionada al “buen servicio” (E1 V1).

Dimensión: Políticas y normas

Los especialistas y estudiosos coinciden al afirmar que el Perú es un país con exceso de carga normativa. El presidente del Congreso de la República, Pedro Olaechea, en uno de sus discursos finales, afirmaba que, en los últimos cinco años, las normas legales emitidas por el Estado se han incrementado en un 25%; detalla que hay en el país más de 30 mil leyes y 600 mil normas en vigencia; al día se emiten, aproximadamente, 60 nuevas normas o dispositivos de carácter legal.

Las normas básicas que orienta las funciones y responsabilidades de la UGEL, se encuentran en la Ley N° 28044, Ley General de Educación; y, el reglamento de la ley mencionada, aprobada por Decreto Supremo N° 011-2012-ED; norma que fue modificada por Decreto Supremo N° 009-2016-MINEDU. Sin embargo, en la mayoría de documentos normativos y orientadores que emite el Ministerio de Educación, día a

día, se asignan un conjunto de responsabilidades y tareas a las UGEL y las otras instancias de gestión, generando un problema de saturación normativa en el sector.

Es necesario preguntarnos si los servidores de las UGEL conocen la totalidad o mayoría de normas emitidas y, lo más importante ¿hay capacidad para implementarlos? La respuesta, requiere la atención de otro trabajo.

Muy pocas veces se comprende que el sistema educativo funciona en concordancia a las políticas y normas emitidas por el ente rector, Ministerio de Educación. Algunos usuarios de la UGEL 01 creen que solo existen las normas para controlarlo, para “amonestar al docente” (E1 V1). Vinculan normas con castigo.

Las funciones asignadas a la UGEL, tal como lo establece la normatividad vigente comprende de manera general a las orientaciones sobre currículo y diversificación curricular en las escuelas; asistencia técnica y acompañamiento pedagógico a los docentes y directivos de las instituciones educativas; administración del servicio docente; monitoreo y evaluación de la gestión y los procesos de aprendizaje; desarrollo de capacidades del personal jerárquico, docentes y administrativos; monitoreo del uso oportuno de los materiales educativos; apoyo a la creación y funcionamiento de las redes educativas; monitorea a la infraestructura y mantenimiento de la escuela ; y, mantenimiento del escalafón.

Dimensión: Gestión por resultados

El ciudadano, común y corriente, tiene noción y entiende bien cuando se le habla de resultados. En toda acción o solicitud, en cualquier espacio familiar, comunal, local o de gestión administrativa ante una entidad pública o privada, siempre espera “buenos resultados”.

En la administración pública aguardar “buenos resultados” significa que todos los esfuerzos estén orientados al logro de resultados que beneficien a la población. Este proceso de espera y resultado se llama técnicamente gestión por resultados.

En la UGEL, específicamente en la 01, cuando un usuario solicita un servicio, aguarda un mejor servicio que la vez anterior que lo solicitó, está refiriéndose a la gestión por resultados. Cuando los recursos y esfuerzos de la UGEL se encuentran al

servicio del usuario directo o indirecto, estamos hablando de la gestión por resultados que consiste en brindar mejores servicios a la comunidad educativa.

La gestión por resultados es una forma nueva y diferente de administrar los recursos que el Estado asigna a la UGEL; estamos hablando de eficiencia y eficacia en la gestión. Con esta propuesta se trata no solo de cumplir lo establecido en la norma, sin básicamente alcanzar logros, metas que beneficien a los escolares, docentes, especialistas y comunidad educativa.

Con el modelo de gestión por resultados, en la UGEL 01, la planificación está centrada en el cumplimiento de metas, requiriendo para tal fin, una estadística confiable, una visión a mediano y largo plazo, y, la disposición de las unidades orgánicas de la institución y la coordinación con las otras instancias de gestión educativa descentralizada.

Cuando entrevistamos a los docentes usuarios de la UGEL 01, referente a la gestión de resultados, expresan que este modelo de gestión no se evidencia “en la mejora de los aprendizajes” (E1 V1) de los estudiantes. Es decir, que al considerarse “ a fin de año (E1 V1), solo el cumplimiento eficaz y eficiente de la gestión interna de la UGEL y entrega oportuna de informes, “documentos formales al MINEDU” (E4 V4), no está atendiendo lo sustantivo del servicio educativo, el aprendizaje. El docente relaciona gestión por resultados en la UGEL con aprendizaje del estudiante en la institución educativa.

Dimensión: Procedimientos administrativos

En la UGEL y, creo que, en toda la administración pública, los usuarios están pendientes de cada uno de los actos o etapas de los trámites que realizan. La preocupación es normal porque toda persona desea ser atendida oportuna, justa y satisfactoriamente.

El proceso al que están pendientes los usuarios se llama procedimiento administrativo y, su cumplimiento está amparado en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.

Estas fases, me refiero al procedimiento administrativo, no fluyen de manera normal en la UGEL, entre otras razones por la excesiva carga burocrática que tiene cada especialista, los cuellos de botella que van surgiendo o manteniéndose en los constantes cambios de directivos, el trabajo rutinario de dejar “dormir los documentos” (E4 V4) o no atenderlos conforme van llegando.

Cuando el procedimiento no fluye con eficiencia genera un problema mayor a la carga burocrática, porque distrae esfuerzos y pasa a un segundo plano lo esencial, la razón básica de la UGEL que es atender y apoyar los procesos misionales o pedagógicos que conlleven a la mejora de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Los usuarios de la UGEL 01 expresan que los documentos se “pasea por toda la UGEL” (E1 V1); por lo tanto, solicitan “incorporar sistemas informáticos” (E3 V3) y “reducir el tiempo de respuesta” (E3 V3), “estandarizar los tipos de trámite” (E4 V4), a fin de lograr respuestas “rápidas y oportunas” (E3 V3).

Interesante la idea de estandarizar los trámites porque en una sola UGEL, un solo procedimiento tiene diversas denominaciones. El procedimiento de licencia por maternidad, es conocido y solicitado y atendido, como a) licencia por gestación, b) licencia por salud, c) licencia por alumbramiento, d) permiso por maternidad, etc.

La UGEL 01, y casi seguro la totalidad de UGEL en el país, requieren para una mejor atención a los usuarios, la eliminación de exigencias y formalidades que no generan valor, delegación de responsabilidades y la participación organizada de los ciudadanos en el control del servicio. Es decir, estamos hablando que la UGEL requiere todo un esfuerzo para simplificar los procedimientos conforme a lo establecido en la Ley N° 25035.

Dimensión: Gestión por procesos

Uno de los ejes de la Modernización del Estado es la gestión por procesos, conjuntamente con la simplificación administrativa y la organización institucional. Cambiar en las UGEL el modelo de organización funcional vigente y con muchos años implementado hacia una organización por procesos, no es un aspecto sencillo y de fácil entendimiento porque no hay una orientación clara, amigable, didáctica de cómo

implementarlo. En los últimos años solo se ha identificado los macroprocesos, deseándose a su vez el mapa de procesos a nivel 0.

En la DRE, las UGEL y las instituciones educativas, se menciona, se comenta, se escucha de la gestión por procesos, pero no como algo inmediato a implementar, sino como una idea lejana, un tema pendiente por implementar. No existe de manera específica en la UGEL una orientación de como migrar de la gestión por funciones a la gestión por procesos.

Muy a pesar que la UGEL, hasta la fecha, no ha definido sus procesos, los diferentes usuarios de la UGEL reconocen cuáles son sus procesos misionales. De manera empírica los pueden identificar. Para quienes saben y conocen las responsabilidades fundamentales de la UGEL, no es difícil y complejo poder mencionar cuáles serían los procesos operativos o misionales.

Directivos, servidores y público usuario de la UGEL 01 entienden que la forma vertical de administrar no tiene buenos resultados, porque siempre se hace lo que dice el jefe. Sin embargo, cuando pedimos que definan la gestión por procesos, refieren “desconocer” (E1 V1), o “falta de asesoramiento técnico pedagógico” E2 V2),

Dimensión: Elementos tangibles

La UGEL 01 está implementando y mejorando sus diversas oficinas y espacios, durante los últimos años, con equipos modernos como computadoras, impresoras, equipos multimedia.

La implementación es progresiva. No todo el personal cuenta con equipos modernos. La carencia mayor no es equipamiento, sino la falta de conectividad a internet para gran parte del personal.

Los cambios de la infraestructura de la UGEL 01 y la respectiva distribución de espacios, con la señalización correspondiente, es percibida de manera positiva por los usuarios. Es una de las mejores acciones que se ha ejecutado. Es fácil identificar las unidades y órganos correspondientes.

En todas las UGEL de Lima Metropolitana existe una plataforma de atención al ciudadano con equipo y sistema de colas monitoreado con ayuda tecnológica; a pesar

de ello, algunos usuarios de la UGEL 01 no están contentos, refieren “no es un ambiente acogedor” (E4 V4). La plataforma mencionada, al inicio fue acogida con mucho entusiasmo, era notoria la mejora del tiempo de atención; sin embargo, últimamente como que ha perdido su orientación o razón de ser, se está convirtiendo en una mesa de parte más, requiere capacitación al personal y mejora en la implementación tecnológica adecuada.

En la UGEL 01 no solo ha mejorado la presentación y orden de los espacios; también, se evidencia la presentación y pulcritud, uniformados e identificados, cada uno de los servidores y directivos de la institución.

Los servicios y espacios complementarios como cafetín, auditorio, jardines, pasadizos y servicios higiénicos, están debidamente conservados y cuidados.

Dimensión: Fiabilidad

Uno de los grandes problemas de las instituciones públicas en el país, por lo tanto, la UGEL 01, no es la excepción, es la falta de cumplimiento de los planes y actividades programados. Los motivos son diversos, partiendo de los económico, presupuesto. Pero, ya es casi un aspecto cultura que se anuncia o programa determinada acción y casi nunca se cumple, tal como se estableció. Partiendo desde la puntualidad, la famosa hora peruana. No siempre se cumple lo que se promete.

En las reuniones, talleres y conferencias, un tema frecuente y de recomendación, es el cumplimiento de los plazos y ofrecimientos. Sin embargo, es una frase de uso común, cuando un usuario pregunta por un expediente, que “retorne la próxima semana”, para la “próxima semana sale”.

El no cumplimiento de plazos y compromisos genera desconfianza, duda y molestias en los usuarios. De ahí, muchas veces, reclaman en voz alta con tonos de incomodidad. Los usuarios se sienten burlados cuando no se cumplen los plazos.

El cumplimiento de plazos está vinculado según la percepción de los usuarios al incumplimiento de los horarios de los servidores de la UGEL, sostienen que de

“mejorar los horarios” (E2 V2), “no se cumple” (E2 V3) y, debe controlarse las “horas de salida” (E1 V1), porque, según ellos, habría personal que abandona el centro laboral antes de la hora establecida.

En la UGEL 01, y en todas las instancias de gestión, debe capacitarse al personal para que transmitan un mensaje claro, real y convincente. Sin caer en los detalles, es necesario saber explicar las razones de la demora de un trámite. No se debe generar falsas expectativas que conducen al final al fastidio y molestia del usuario, generando una idea que los servidores “no hacen nada” (E4 V4), “están sentados” (E3 V3), “no avanzan su trabajo” (E1 V1).

Dimensión: Capacidad de respuesta

En la dimensión de fiabilidad resaltábamos que un problema en la UGEL es el incumplimiento de los plazos ofrecidos, sumando a ello, la forma como comunicamos a los usuarios. La falta de sinceridad en los mensajes que se transmite.

La UGEL 01 si informa de cuándo serán atendidos los diversos servicios, situación que podemos evidenciar en el portal de la institución, en los paneles internos y en el sistema virtual; pero, de manera general, no siempre se cumplen los plazos y las formas comprometidas.

Las respuestas no son rápidas ni inmediatas, como desearía el público, debido a la alta carga burocrática que atender y, los cuellos de botella en cada uno de los procedimientos administrativos. Es posible que el servidor tenga la voluntad de atender a la brevedad posible; pero, el sistema de cómo funcionan los procedimientos administrativos en la UGEL conllevan a atenderlos con lentitud, retraso o demora.

Un rasgo necesario a resaltar, cuando uno visita la UGEL 01, es la notoria muestra que todos los directivos y especialistas, están siempre muy ocupados, demasiado apurados, no tienen tiempo para escuchar. Se percibe que los trabajadores están con demasiada carga. Caminan de un lugar a otro apurados. La mayoría “no son atentos” (E3 V3), refiere un maestro; algunos “ni te miran cuando te atienden” (E1 V1), expresa otro usuario.

El tema de comunicación es básico en la gestión, con mayor razón en una institución que administra los servicios educativos de diversas escuelas, por eso llama la atención la incomodidad de los docentes cuando manifiestan que los servidores de la UGEL “ni saben responder las preguntas” (E1 V1); “no todos son atentos” (E4 V4).

Falta serenidad y espacio para escuchar al usuario. La justificación podría ser que hay mucho requerimiento; pero, es un tema a considerar por quienes lideran la UGEL, considerando que, para brindar la información correcta, oportuna y necesaria, el personal requiere de la serenidad en su conducta, del espacio correspondiente y el lenguaje correcto y preciso.

En cuanto a capacidad de respuesta es notoria también la falta de recursos para brindar asistencia técnica y monitoreo a los servicios educativos en las instituciones educativas.

Dimensión: Seguridad

Los usuarios de la UGEL, conformado mayoritariamente por directores y profesores de instituciones educativas de Educación Básica Regular, expresan que están seguros que su gestión tendrá la respuesta; la duda o desconfianza se presenta cuando ellos mismos se preguntan cuándo serán atendidos.

Para los usuarios de la UGEL 01, la seguridad en que sus trámites tendrán la respuesta esperada se debe a que tienen conocimiento básico, general de las normas y disposiciones del sector. Siempre están atentos a las nuevas disposiciones, más cuando se trata de solicitar o gestionar la atención de un derecho.

La seguridad que el usuario deposita en el personal de la UGEL, requiere otro tipo de consideración, mayor atención y compromiso para no defraudarlo. Los servidores de la UGEL además de dominar y conocer su especialidad, requiere desarrollar habilidades blandas que permitan generar en el usuario, seguridad en la atención que está recibiendo

Un aspecto cultural y recurrente en la administración pública es la búsqueda de un padrino o alguna persona que te recomiende o apoye en la gestión que estás realizando. Tiene razón un maestro al afirmar que en sus trámites debe buscar “un amigo” (E3 V3) o solicitar ser “atendido por los jefes” (E3 V3). Situación que conlleva a la corrupción o abuso de poder.

Dimensión: Empatía

El servidor de la UGEL 01, de manera general, es empático con los usuarios que frecuentan la institución.

Esta capacidad de empatía es posible que se deba en primer lugar porque la mayoría de servidores son docentes; es decir, son profesionales de similar responsabilidad, de igual condición que los usuarios; solo que circunstancialmente están desempeñando otra función, tal como lo establece la Ley de Reforma Magisterial.

En la UGEL, a pesar de los apuros y muestras de ocupados, los servidores son atentos, tolerantes. Tienen la capacidad para inferir las preocupaciones, sentimientos e intereses de los diversos usuarios.

Podemos afirmar que el servidor de la UGEL es empático. Trata de ser comprensivo con los usuarios. Modera su lenguaje. Está atento cuando llega un usuario. Reconoce que el docente tiene una individualidad con múltiples preocupaciones y requiere de una atención preferente. Sin embargo, todos están conformes, como manifiesta un docente entrevistado, los servidores de la UGEL 01, “no son empáticos, salvo algunas excepciones” (E3 V3); un usuario se atreve incluso a cuantificar la empatía de los servidores al asegurar que solo “el 60% “(E1 V1) es empático.

A pesar del trato empático que el servidor brinda, los usuarios no siempre se van contentos. Ello se debe a que su trámite o gestión no es atendido en el tiempo o momento oportuno. Hay demasiada espera para ser atendido o tener una respuesta.

4.1 Resultados Inferenciales

4.1.1 Variables: Modernización y calidad del servicio

Tabla 4. *Distribución por niveles de las variables*

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

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

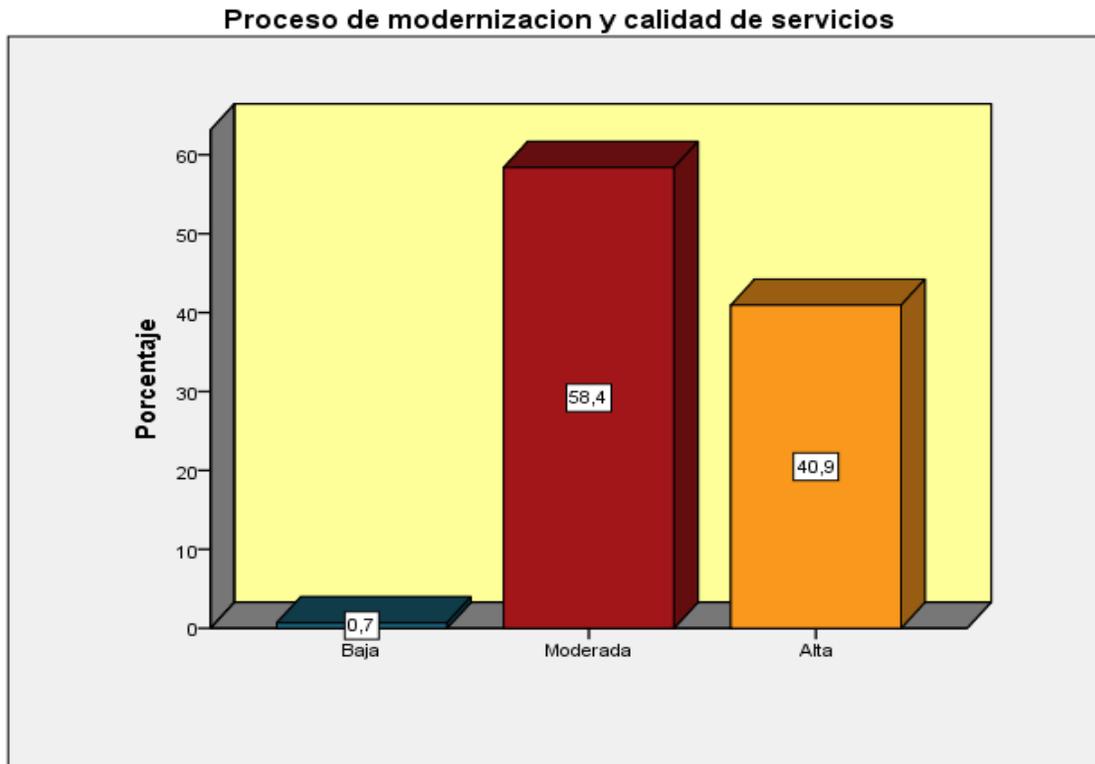


Figura 8. Representación de la distribución de las variables

Verificamos que la tabla 4 al igual que la figura 8 muestran el promedio aglutinado de las opciones de reacción de los 151 usuarios indagados de la UGEL N°01, de los cuales 87 encuestados representa el 58.4 % consideran que el proceso de modernización y la efectividad del servicio es moderado y 11 encuestado que representa el 0.7% expresa que se encuentra en un nivel bajo, indicándonos que las variables mencionadas están en la condición de moderado.

Tabla 5. Distribucion por niveles de la variable proceso de modernización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	1	.7
	Moderada	83	55.7
	Alta	65	43.6
Total		151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

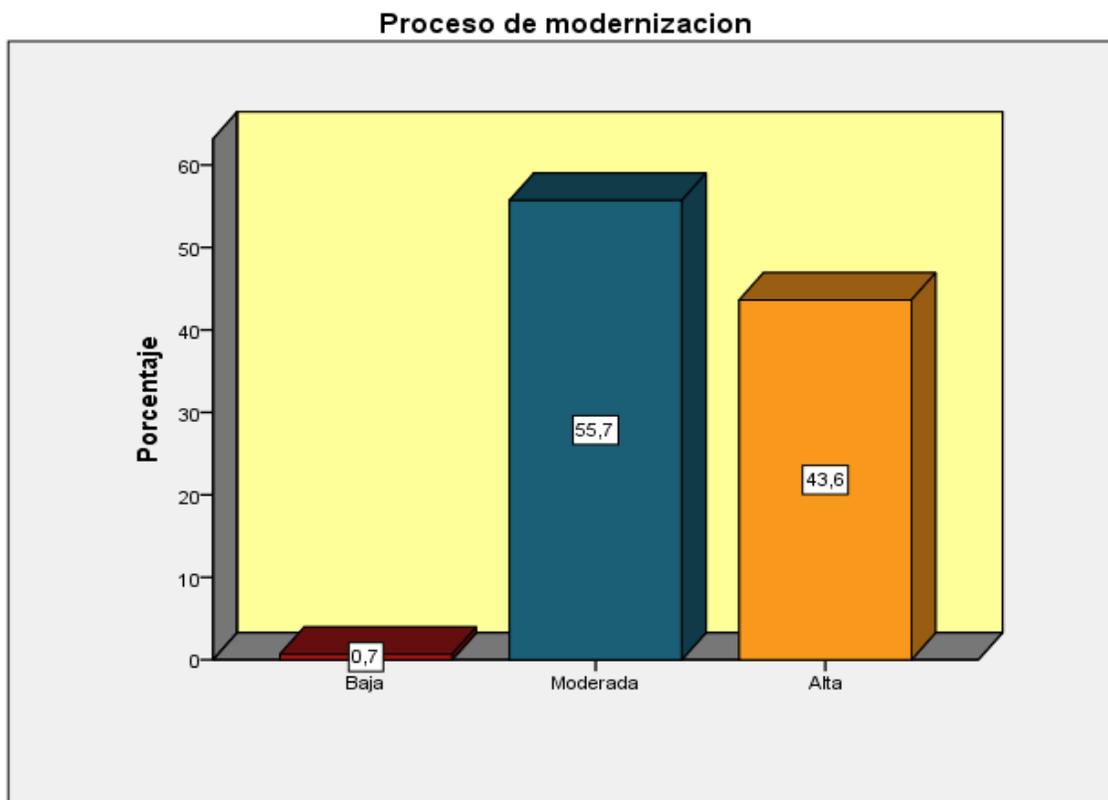


Figura 9. Representación de la distribución de la variable proceso de modernización

En cuanto a la tabla 5 y figura 9, constituye el conjunto organizado de opciones de reacción referente a 151 usuarios encuestados de la UGEL N° 01, 84 encuestados que representa el 57.7 % consideran que el proceso de modernización se encuentra en un nivel moderado y 02 encuestados que simboliza el 0.7% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que el proceso de modernización está en un nivel intermedio entre baja y alta, moderada.

Tabla 6. *Distribución por niveles de la variable calidad de servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	2	1.3
	Moderada	84	55.6
	Alta	65	43.0
	Total	151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

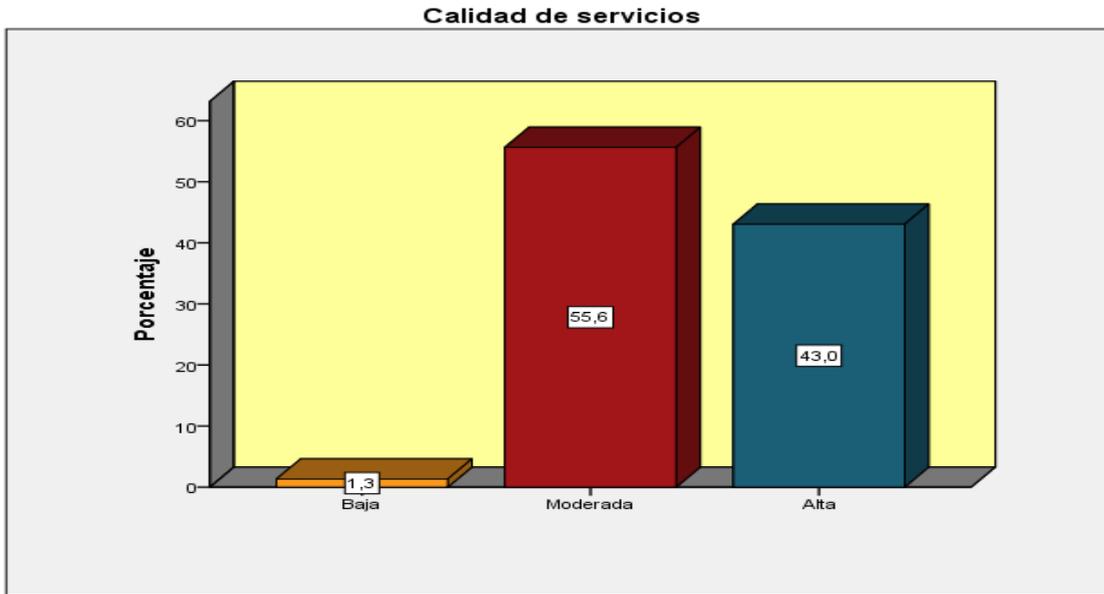


Figura 10. Representación distribución por niveles de la variable calidad de servicios

Referente a la tabla 6 y figura 10 constituye el conjunto organizado de cada una de las opciones de reacción de 151 usuarios de la UGEL N°01, de los cuales 84 encuestados que representa el 55.6 % consideran que la efectividad del servicio es moderada y 02 encuestados que simboliza el 1.3% expresan ubicarse en el nivel bajo, resumiendo que el servicio está ubicado en el intermedio, entre baja y alta.

4.1.2 Dimensión: Políticas y normas

Tabla 7. Distribución por niveles de la dimensión política y normas

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

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

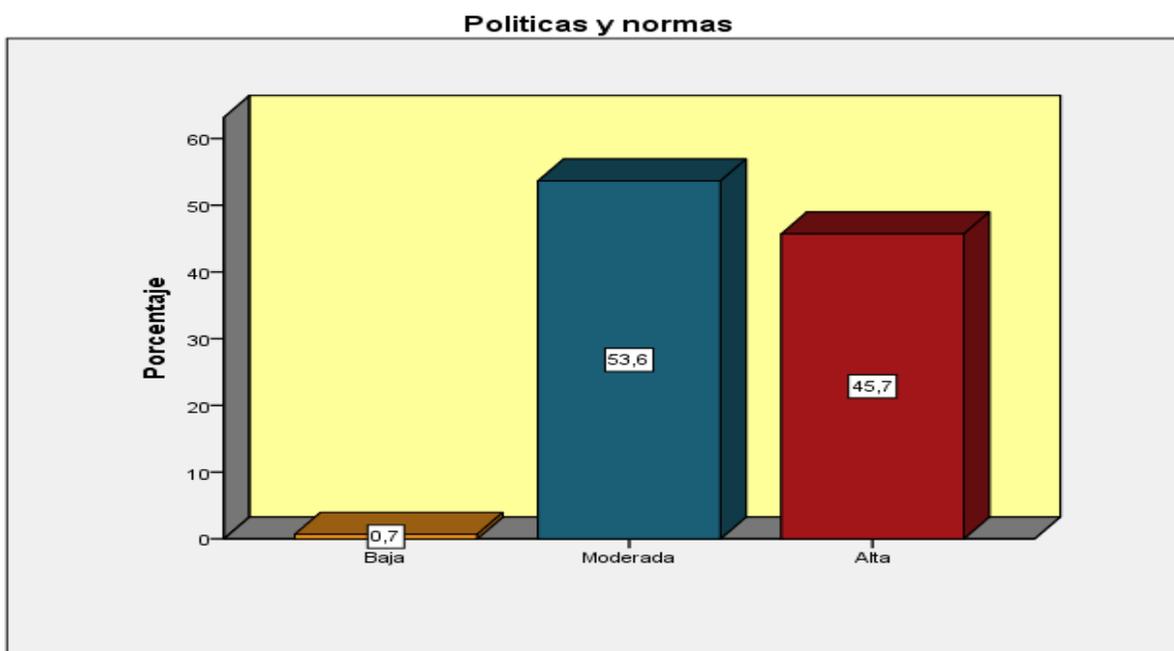


Figura 11. Representación distribución por niveles de la diension políticas y normas

La tabla 7 y figura 11 constituye el conjunto organizado de opciones de reacción de los 151 usuarios de la UGEL 01 a los que se realizó una encuesta, de los cuales 81 encuestados que representa el 53.6 % consideran que la gestión por resultados se encuentra en el nivel moderado y 01 encuestado que simboliza el 0.7% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que las políticas y normas está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

4.1.3 Dimensión: Gestión por resultados

Tabla 8. *Distribución por niveles de la gestión por resultados*

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

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

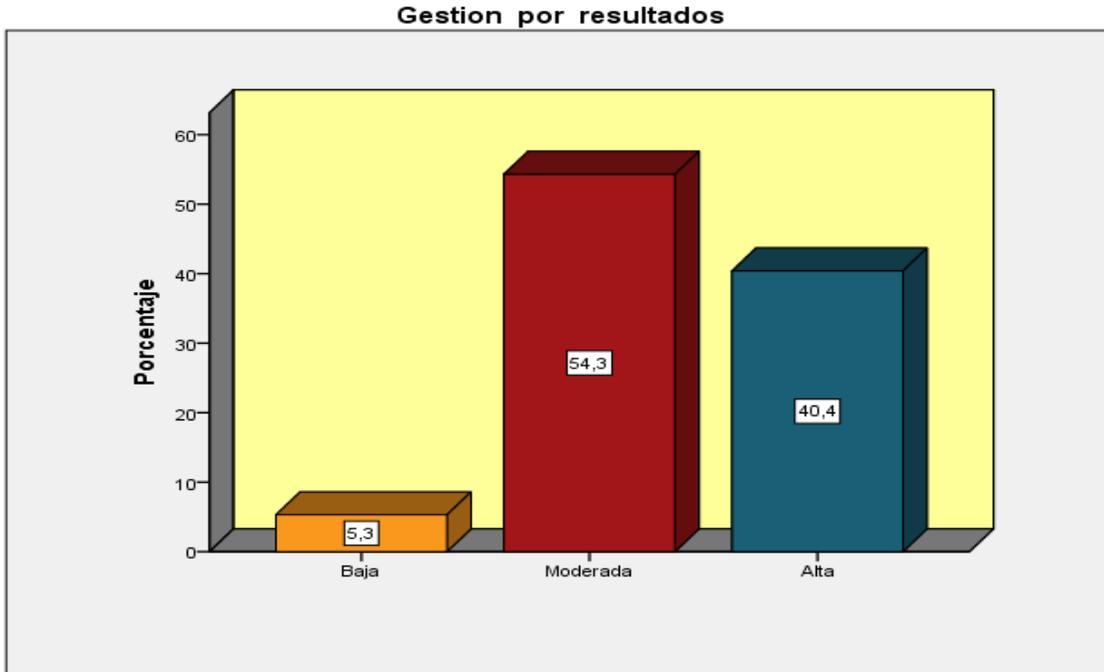


Figura 12. Representación distribución por niveles de la gestión por resultados

Lo mostrado en la tabla 8 y figura 12 constituye un conjunto organizado de diversas opciones de reacción de los 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 82 encuestados que representa el 54.3 % consideran que los resultados se encuentra moderados y 08 encuestado que simboliza el 5.3% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que el enfoque de gestión por resultados está en el nivel intermedio entre baja y alta, moderado.

4.1.4 Dimensión: Procedimientos administrativos

Tabla 9. *Distribución por niveles del procedimiento administrativo*

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

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

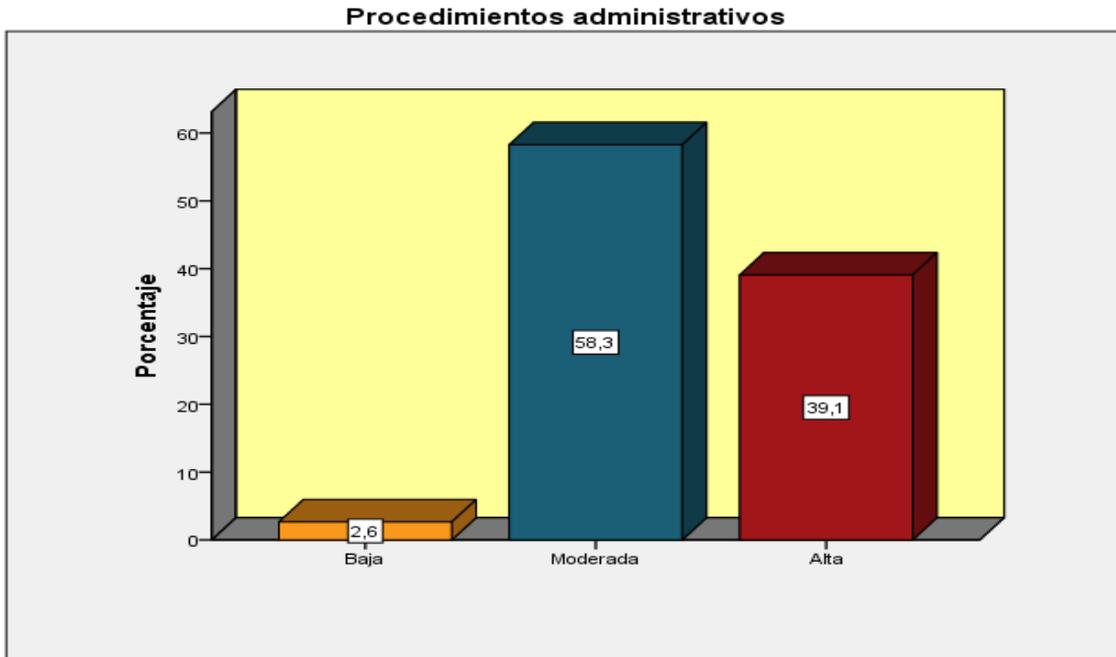


Figura 13. Representación distribución por niveles del procedimiento administrativo

La tabla 9 y figura 13 constituye el conjunto organizado de las opciones de reacción de los 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 88 encuestados que representa el 58.3 % manifiestan que el procedimiento administrativo se ubica dentro del nivel moderado y 04 encuestado que simboliza el 2.6% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que el procedimiento administrativo está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

4.1.5 Dimensión: Gestión por procesos

Tabla 10. Distribución por niveles de la gestión por procesos

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

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

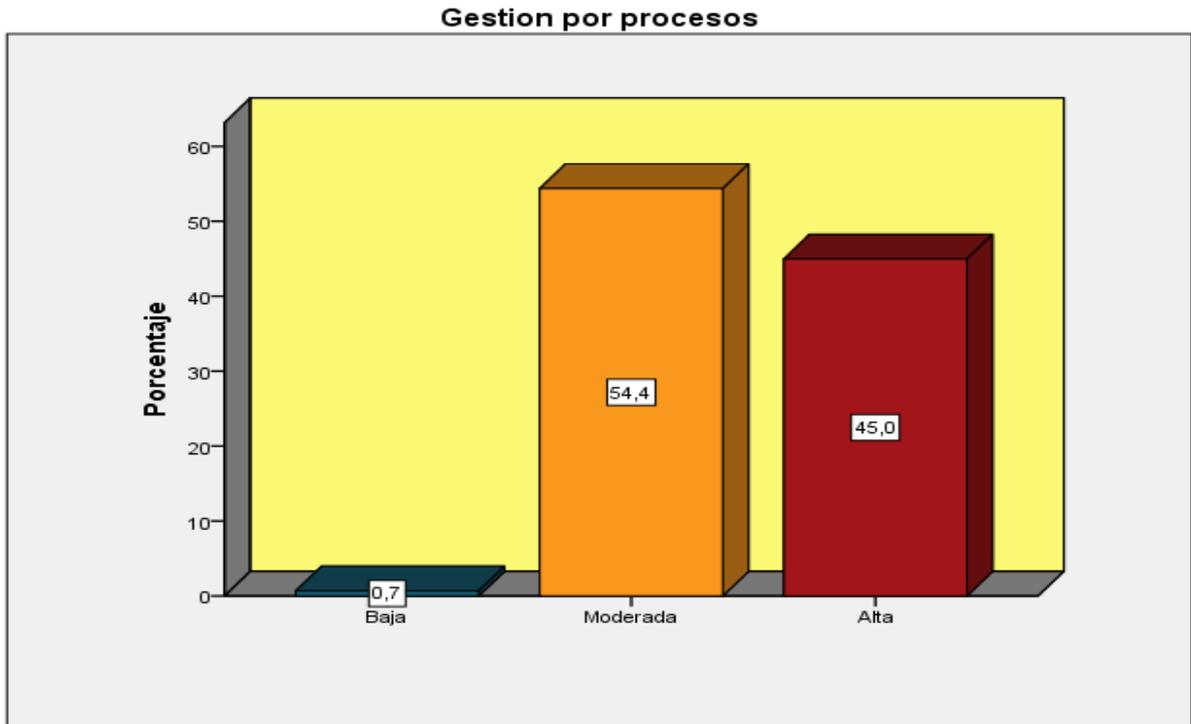


Figura 14. Representación distribución por niveles de la gestión por procesos

La muestra de la tabla 10 y figura 14 constituye un conjunto organizado de variadas opciones de reacción correspondiente a 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 88 encuestados que representa el 54.4 % consideran que la gestión por procesos se encuentra en un nivel moderado y 01 encuestado que simboliza el 0.7% ubicándose en el nivel bajo, mostrando que la gestión por procesos está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

4.1.6 Dimensión: Elementos tangibles

Tabla 11. *Distribución por niveles de los elementos tangibles*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	15	9.9
	Moderada	69	45.7
	Alta	67	44.4
	Total	151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

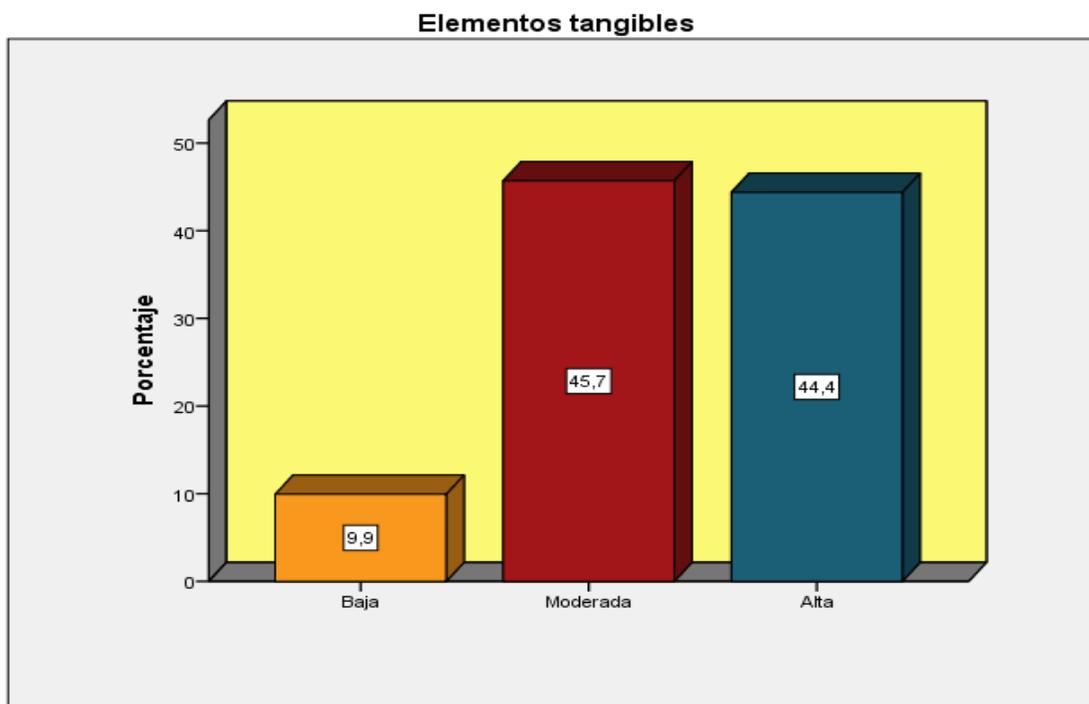


Figura 15. Representación distribución por niveles de los elementos tangibles

Lo mostrado en la tabla 11 y figura 15 constituye un conjunto organizado de múltiples opciones de reacción de 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 69 encuestados que representa el 45.7% consideran que los componentes palpables se ubican en el espacio moderado y 15 encuestados que simboliza el 9.9% expresan que se encuentra en un nivel bajo, llegando a resumir que los componentes palpables están en el espacio intermedio entre baja y alta, moderado.

4.1.7 Dimensión: Fiabilidad

Tabla 12. Distribución por niveles de la fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	1	.7
	Moderada	89	58.9

Alta	61	40.4
Total	151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

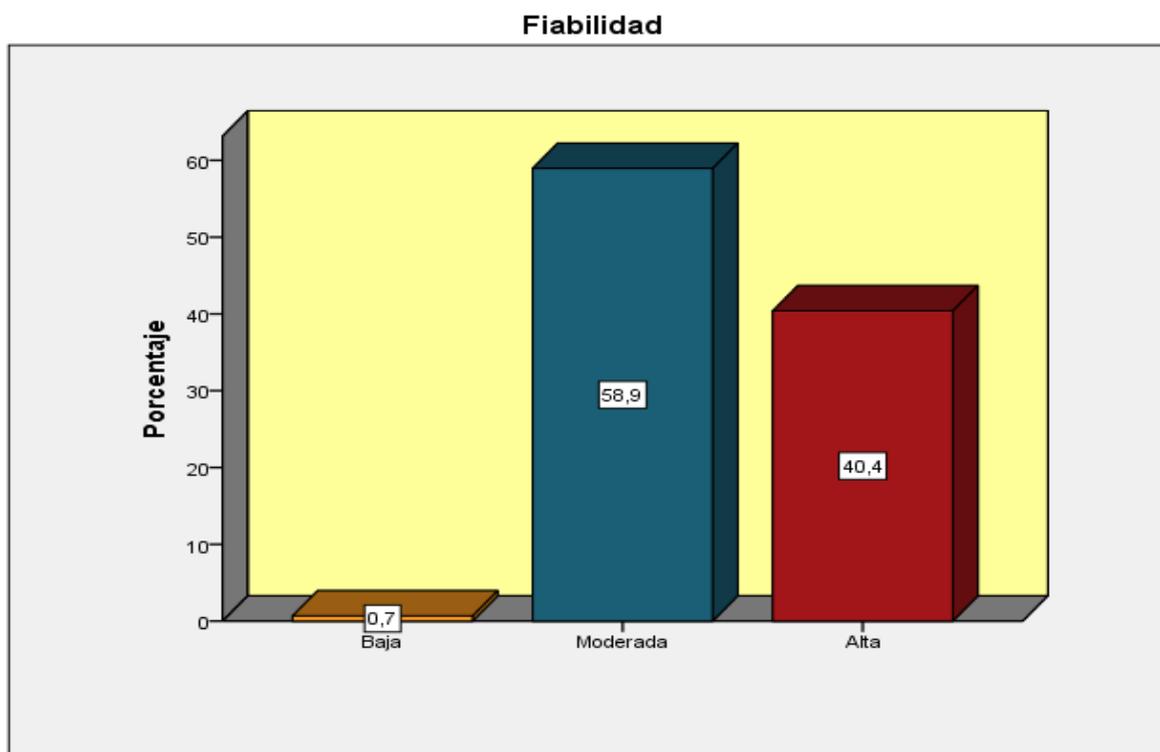


Figura 16. Representación distribución por niveles de la fiabilidad

Lo expresado en la tabla 12 y figura 16 constituye un conjunto organizado de diversas opciones de reacción correspondiente a 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 89 encuestados que representa el 58.9% consideran que la fiabilidad se encuentra en un nivel moderado y 01 encuestado que simboliza el 0.7% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que la fiabilidad está en un nivel intermedio, moderado, entre baja y alta.

4.1.8 Dimensión: Capacidad de respuesta

Tabla 13. Distribución por niveles de la capacidad de respuesta

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Válidos	Baja	13	8.6
	Moderada	79	52.3
	Alta	59	39.1
	Total	151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

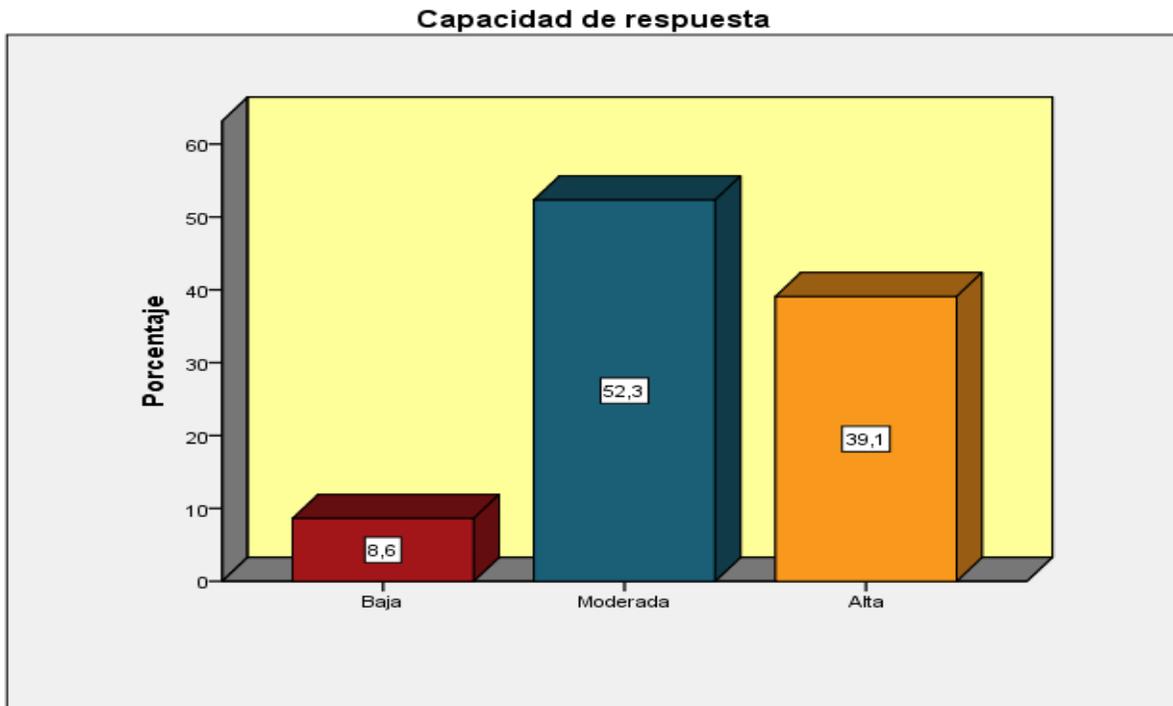


Figura 17. Representación distribución por niveles de la capacidad de respuesta

Lo graficado en la tabla 13 y figura 17 constituye un conjunto organizado de diferentes opciones de reacción de los 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 79 encuestados que representa el 52.3% consideran que las respuestas emitidas se ubican en el nivel moderado, y 13 encuestados que simboliza el 8.8% expresan que se encuentra en un nivel bajo, resumiendo que la respuesta está en el nivel intermedio entre baja y alta, moderado.

4.1.9 Dimensión: Seguridad

Tabla 14. *Distribución por niveles de la seguridad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	26	17.2
	Moderada	71	47.0
	Alta	54	35.8
	Total	151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

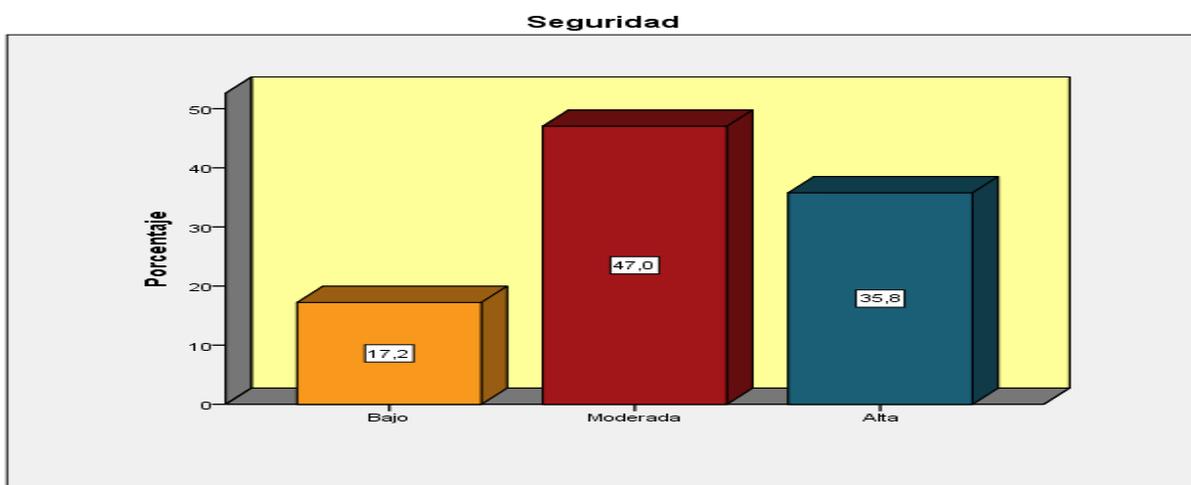


Figura 18. Representación distribución por niveles de la seguridad

Lo evidenciado en la tabla 14 y figura 18 constituye un conjunto organizado de diferentes opciones de reacción de 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 71 encuestados que representa el 47% consideran que la seguridad se encuentra en un nivel moderado y 26 encuestados que simboliza el 17.2% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que la seguridad está en un nivel intermedio entre baja y alta, moderado.

4.1.10 Dimensión: Empatía

Tabla 15. *Distribución por niveles de la empatía*

		Frecuencia	Porcentaje
--	--	------------	------------

	Baja	2	1.3
Válidos	Moderada	88	58.3
	Alta	61	40.4
	Total	151	100.0

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

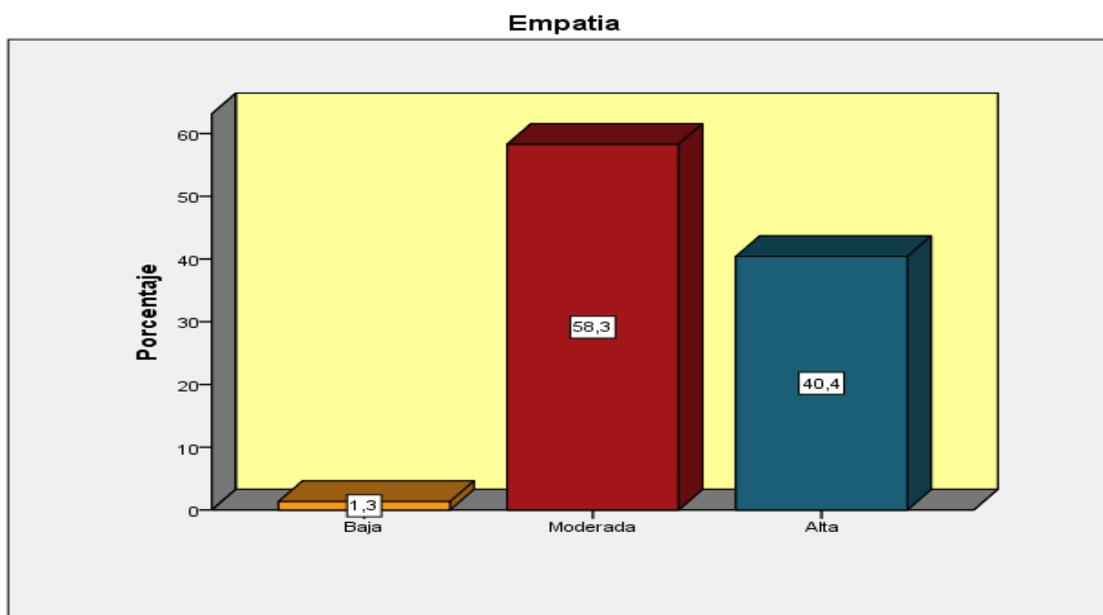


Figura 19. Representación de la distribución por niveles de la empatía

Lo señalado en la tabla 15 y figura 19 constituye un conjunto organizado de múltiples opciones de reacción de los 151 usuarios encuestados de la UGEL N°01, de los cuales 88 persona representa el 58.3% consideran que en un nivel moderado se encuentra la empatía, y 2 encuestados que simboliza el 1.3% expresan que se encuentra en un nivel bajo, por lo que se resume que la empatía está en un nivel intermedio entre baja y alta, moderado.

4.2 Contratación de las hipótesis

Hipótesis general

H1. La calidad del servicio muestra mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención de la UGEL 01, Lima, 2019.

Ho. La calidad del servicio no evidencia mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención de la UGEL 01, Lima, 2019.

Criterio de decisión:

Si $p < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Tabla 16. *Contrastación hipótesis proceso modernización y calidad de servicio*

		Proceso de modernización	Calidad de servicios
Rho de Spearman	Proceso de modernización	Coefficiente de correlación	,855**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	149
	Calidad de servicios	Coefficiente de correlación	,855**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

Resultados:

La tabla 16, evidencia el producto del análisis estadístico conocido como estadística de Spearman, donde se percibe que existe un vínculo positivo altamente moderado entre cada una de las variables.

Presenta un $p < 0.05$ como este valor es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula por lo que está relacionado significativamente las variables arriba mencionadas.

Por otro lado, también muestra un Coeficiente de correlación $Rho = .855$, indicando que existe una correlación positiva de un nivel altamente moderada.

Interpretación

Las evidencias estadísticas nos permiten concluir que como el $p-v < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y validamos la hipótesis alterna y el $Rho = 855$ valor que indica que existe una correlación positiva moderadamente alta, donde la variable calidad del servicio muestra mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención de la UGEL 01, Lima, 2019.

Hipótesis específica 1

H1. Las políticas y normas, considerado componente de la modernización del Sector Educación, orientan adecuadamente la efectividad de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Ho. Las políticas y normas, como parte del proceso de modernización del Sector Educación, no orientan adecuadamente la efectividad de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Criterio decisorio:

Si $p-v < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (h_0)

Si $p-v > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Tabla 17. *Contrastación de hipótesis políticas y normas y calidad de servicio*

		Políticas y normas	Calidad de servicios	
Rho de Spearman	Políticas y normas	Coefficiente de correlación	1.000	,781**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	151	151
	Calidad de servicios	Coefficiente de correlación	,781**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	151	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

Resultados:

La tabla 17, muestra el resultado del análisis estadístico conocido como estadística de Spearman, lográndose percibir que evidenciamos un vínculo positivo moderado entre políticas y normas y calidad de servicio.

Presenta un $p-v = 0.00$ como este valor es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula por lo que está relacionado significativamente las variables arriba mencionadas.

Por otro lado, también muestra que tenemos coeficiente de correlación $Rho = .781$, valor que indica correlación positiva de un nivel moderado.

Interpretación

Cada una de evidencias estadísticas nos permite concluir que como el $p-v$ es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se aceptar la hipótesis alterna, y el $Rho = 781$ valor que indica correlación positiva en un nivel moderado entre las variables políticas, orientando adecuadamente la mejora de la calidad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Hipótesis específica 2

H1. La gestión por resultados, considerado componente de la modernización del Sector Educación, facilitan la efectividad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Ho. La gestión por resultados, considerado componente de la modernización del Sector Educación, no facilitan la efectividad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019.

Criterio de decisión:

Si $p < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Tabla 18. *Contrastación hipótesis gestión por resultados y calidad de servicio*

		Calidad_de_servicios	
Rho de Spearman	Gestión_por_resultados	Coeficiente de correlación	,765**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	151
	Calidad_de_servicios	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

Resultados:

La tabla 18, muestra lo concluido de la prueba estadística de Spearman, donde se percibe un vínculo positivo moderada entre los resultados como gestión y la calidad de servicio.

Presenta un $p-v = 0.00$ como este valor es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna porque está relacionado significativamente las variables mencionadas.

Por otro lado, también muestra un Coeficiente de correlación $Rho = .765$, valor que representa una correlación de un nivel moderada.

Interpretación

Cada una de lo mostrado estadísticamente nos permite concluir que como el $p-v$ es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, y el $Rho = 765$ indicando la existencia la correlación en un nivel moderada entre las variables gestión por resultados, que facilitan incrementar la calidad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Hipótesis específica 3

H1. La simplificación de procedimientos administrativos, considerado componente de la modernización del Sector Educación, permite la efectividad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Ho. La simplificación de procedimientos administrativos, considerado componente de la modernización del Sector Educación, no permite la efectividad del servicio la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Criterio de decisión:

Si $p-v < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p-v > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Tabla 19. Contrastación hipótesis procedimientos administrativos y calidad de servicios

		Procedimientos administrativos	Calidad de servicios
Rho de Spearman	Procedimientos administrativos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,848**
		N	.000
		N	151
Calidad de servicios	Procedimientos administrativos	Coeficiente de correlación	,848**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
		N	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

Resultados:

La tabla 19, muestra el resultado del resultado estadístico de Spearman, donde se percibe que hay un vínculo positivo casi perfecto de los procedimientos administrativos y calidad de servicio.

Presenta un p-v= 0.00 como este valor es < 0.05 se rechaza la hipótesis nula que está relacionando significativamente las variables mencionadas.

Por otro lado, también muestra un Coeficiente de correlación Rho = .848 indicando que existe una correlación positiva de nivel altamente moderada.

Interpretación

Las evidencias estadísticas nos permite concluir que como el p-v <0.05 se rechaza la hipótesis nula y validar la hipótesis alterna, y el Rho = 848 valor que indica una nivel de correlación altamente moderada de la variable procedimientos administrativos y permite la mejora de la calidad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Hipótesis específica 4

H1. La gestión por procesos, considerado componente de la modernización del Sector Educación, coadyuvan a la efectividad del servicio de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Ho. La gestión por procesos, considerado componente de la modernización del Sector Educación, no coadyuvan a la efectividad de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

Criterio decisorio:

Si $p < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Tabla 20. *Contrastación hipótesis gestión por procesos y calidad de servicios*

		Gestión por procesos	Calidad de servicios
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	,777**
	Gestión por procesos		
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	149	149
	Coeficiente de correlación	,777**	1.000
	Calidad de servicios		
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	149	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados del análisis de la información con el spss

Resultados:

La tabla 20, muestra el producto estadístico de Spearman, donde se percibe que un vínculo positivo moderado entre los resultados y calidad de servicio.

Presenta un $p-v = 0.00$ como este valor es < 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula debido a que está relacionado significativamente las variables mencionadas.

Por otro lado, también muestra un vínculo del Coeficiente de correlación $Rho = .777$, señalando un vínculo positivo de un nivel moderado.

Interpretación

El resultado de las evidencias estadísticas permite concluir que como el $p-v < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula y validar la hipótesis alterna, y el $Rho = .777$ indicando que la gestión por procesos se correlaciona positivamente en nivel moderado y coadyuvan a mejorar la calidad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, Lima, 2019.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Resultado 1. Modernización y calidad del servicio

La modernización de las instituciones pública como la UGEL es una aspiración, un propósito, responde a la modernización del Estado que tiene el interés del desarrollo integral del país. El término modernización está relacionado a eficacia, accesibilidad, transparencia, reforma administrativa.

En el análisis estadístico se muestra un sig. o $p-v = 0.00$ como este valor es < 0.05 se considera rechazar la hipótesis conocida como nula y validada la hipótesis llamada alterna, y el $Rho = 855$ que indica correlación de un nivel altamente moderada,, indica que la calidad del servicio muestra mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención de la UGEL 01.

El resultado coincide con lo investigado por Auad (2019), modernización y gestión pública quien concluye que a) La modernización del Estado se encuentra vinculado a la administración pública y se encuentra condicionado a factores externos como la demanda de remuneraciones a los servidores públicos; b) El elemento básico para el diseño de un Estado moderno, es la innovación de la gestión, especialmente la innovación participativa.

Resultado 2: Políticas y normas

En el sector público y, de manera específica, en la UGEL 01 hay un exceso de normas y disposiciones a cumplir, emitidas por el Ministerio de Educación. Las normas elementales se encuentran establecidas en la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su reglamento. La normatividad asigna un conjunto de responsabilidades y tareas a las UGEL y las otras instancias de gestión, generando un problema de saturación normativa en el sector. La mayoría de docentes de la UGEL 01 perciben que solo existen las normas con el propósito de vigilarlos, para “amonestar al docente” (E1 V1). Relacionan normas con castigo.

El estudio estadísticas indica un $p-v = 0.00$ como este valor es <0.05 se rechaza la hipótesis nula y validada la hipótesis llamada alterna, y el $Rho = 781$ indica que las existe una correlación de nivel moderada entre la variable políticas y normas, orientando a mejorar la calidad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01.

Esta condición fue también confirmada por Prieto (2013), quien señala que la investigación, política de atención al ciudadano, al concluir que en la creación de una gestión efectiva que atienda las expectativas y necesidades del ciudadano, hay un vínculo entre la politización de la atención al ciudadano y los nuevos modelos de la administración pública.

Resultado 3: Gestión por resultados

El ciudadano, cada vez mejor informado, busca siempre “buenos resultados”, lo que conlleva a entender que los esfuerzos de la administración pública deben encaminarse a resultados que beneficien a la población. En la UGEL 01, referente a la gestión por resultados, los usuarios manifiestan que este modelo de gestión no se evidencia “en la mejora de los aprendizajes” (E1 V1) de los estudiantes. Es decir, que al considerarse “a fin de año (E1 V1), solo el cumplimiento eficaz y eficiente de la gestión interna de la UGEL y entrega oportuna de informes, “documentos formales al MINEDU” (E4 V4), no está atendiendo lo sustantivo del servicio educativo, el aprendizaje.

Las evidencias estadísticas nos permiten concluir que como el $p-v <0.05$ debemos considerar rechazada la hipótesis conocida como nula y validada la hipótesis llamada alterna, y el $Rho = 765$ indicando los resultados que existe una correlación moderada entre la variable facilitando mejores condiciones del servicio en los módulos de atención establecidos en la UGEL N° 01.

Los resultados coinciden con Nieves-López (2013), en la investigación sobre modernización, política pública y democracia, teniendo como conclusión: a) Se

requiere promover, como parte de la política de fortalecimiento de las instituciones, una constante actuación de rendición de cuentas de quienes gobiernan hacia la sociedad civil. Estas conclusiones coinciden con lo expresado por el investigador Morales (2011) en el trabajo referente a servicio público y reformas, presentada en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica de México, cuya conclusión principal es que el gobierno es eficiente cuando utiliza sus recursos de forma efectiva fin de contribuir en el bienestar social; por lo tanto, la calidad de los organismos del Estado serán valoradas tomando en cuenta a la efectividad como se implementan y usan los recursos destinados.

Resultado 4: Procedimientos administrativos

A través de los procedimientos se desarrolla la práctica administrativa a fin de lograr una respuesta o atención que genere impactos favorables a los intereses de los ciudadanos. Los usuarios de la UGEL 01 manifiestan que los documentos se “pasea por toda la UGEL” (E1 V1); por lo tanto, solicitan “incorporar sistemas informáticos” (E3 V3) y “reducir el tiempo de respuesta” (E3 V3), “estandarizar los tipos de trámite” (E4 V4), a fin de lograr respuestas “rápidas y oportunas” (E3 V3).

El análisis estadístico muestra un $p-v=0.00$ como este valor es <0.05 indicando que se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis llamada alterna, y el $Rho = 848$ valor determinando un correlación de un nivel moderadamente alta entre las variables simplificación de procedimientos administrativos que permite tener mejores condiciones del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01.

El resultado que coincide con lo expresado por Tejeda (2014), en el trabajo de investigación referente a la gestión administrativo, cuyo resultado fue que, en el ámbito interno de la municipalidad distrital, no son conocidos el liderazgo, toma de decisiones, desarrollo de capacidades y simplificación administrativa; temas solo de conocimiento por los directivos y funcionarios designados a dedo en un 55.91%. Similar resultado evidenciamos en la investigación realizada el 2015, por Arana y Vásquez, sobre talento

humano y desempeño laboral en una universidad de Trujillo, al afirmar que los diferentes puestos de trabajo, habituales y eventuales, en la UPAO de Trujillo, es establecida en los plazos señalados por ley. Motivo para que los trabajadores cumplan sus responsabilidades, deberes y derechos, en cada uno de los puestos asignados.

Resultado 5: Gestión por procesos

En la UGEL no hay procesos definidos formalmente, sin embargo, especialistas y directivos reconocen y utilizan en el lenguaje administrativo cotidiano los llamados procesos misionales. Sin embargo, cuando pedimos que definan la gestión por procesos, refieren “desconocer” (E1 V1), o “falta de asesoramiento técnico pedagógico” E2 V2).

Las evidencias estadísticas muestran un $p-v=0.00$ como este valor es <0.05 se rechaza la hipótesis conocida como nula y validar la hipótesis llamada alterna, y el $Rho = 777$ que indica una contrastación de nivel moderado entre las variables gestión por procesos que coadyuva a la mejora del servicio en la UGEL N° 01.

Resultado validado por Trefogli (2013), en la investigación sobre creación de valor y la estrategia, que tuvo como principal conclusión que la investigación ha centrado su atención en un proceso de carácter público, considerada, en las entidades académicas y de quienes implementan la administración en el sector público, como una buena práctica de gestión. Esta conclusión coincide con Palao y Pisfil (2014), en el trabajo de investigación del desempeño de la gestión del servicio educativo, presentado en la Universidad del Pacífico, al afirmar que se reconoce el mejor desempeño de las escuelas y las instancias intermedias como responsables de la efectividad educativa en su ámbito, situación que abona en garantizar el incremento de los logros de aprendizaje.

CONCLUSIONES

Primera. La modernización tiene el propósito de cambiar la estructura y la forma como se desenvuelve el servicio público, en relación con los requerimientos y necesidades de los ciudadanos. Este cambio comprende pasar de la cultura burocrática tradicional, a la participación y motivación de todos los actores; dejar el énfasis en el continuismo, la rutina y la estabilidad para favorecer el cambio, la modernidad y la mejora continua. En la modernización de la UGEL la prioridad es el servicio al ciudadano; por lo tanto, los resultados estadísticos demuestran que la calidad del servicio muestra mejores resultados conforme se implementa el proceso de modernización en los módulos de atención de la UGEL 01, porque presenta un sig. o $p-v=0.00$ que permite rechazar la hipótesis nula y un $Rho=855$ que determina una correlación positiva altamente moderada a un nivel significativo, resultado que coincide con la valoración que hacen los usuarios de la institución.

Segunda. Tomar atención de las políticas y normas, como parte de la modernización del sector educación, significa que se deben priorizar los criterios que orientan las respuestas a las variadas demandas de los ciudadanos. Cuando nos referimos a políticas públicas estamos hablando de decisiones que impactan en lo efectivo del servicio en los módulos de atención en la UGEL 01. En cuanto a la comparación de la hipótesis específica 1 indica que las políticas y normas, orientan la efectividad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, por que presenta un sig. o $p-v=0.00$ que permite rechazar la hipótesis nula y un $Rho =781$ que determina una correlación positiva moderada a un nivel significativo

Tercera. La gestión por resultados está vinculada a los cambios de la cultura y organización burocrática y, su propósito es generar mayor valor público utilizando de manera coordinada instrumentos de gestión; la UGEL 01, se propone la administración eficiente y moderada de medios asignados, midiendo la actuación, monitoreo y

evaluación de los procesos definidos; en tal sentido, la información obtenida de la comparación de la hipótesis específica 2 indica que la gestión por resultados, facilitan la mejora de atención en la UGEL N° 01, por que presenta un sig. o $p-v=0.00$ que permite rechazar la hipótesis nula y un $Rho=765$ que determina una correlación positiva moderada a un nivel significativo

Cuarta. La modernización del sector educación, enfoca su preocupación en la satisfacción de los usuarios a través de lo esperado como calidad de servicios; para tal fin, se necesita lograr que los procesos administrativos de la UGEL 01, sean correctamente gestionados, eliminando los procedimientos y trámites que no tengan valor añadido, simplificando los procedimientos, estandarizando los procesos, y evaluando la eficiencia; en función a este criterio los resultados estadísticos demuestran que de la comparación de la hipótesis específica 3 indica que La simplificación de procedimientos administrativos, permite mejorar la calidad de atención en la UGEL N° 01, por que presenta un sig. o $p-v=0.00$ que permite rechazar la hipótesis nula y un $Rho=848$ que determina una correlación positiva en un nivel altamente moderada.

Quinta. La gestión y la mejora de procesos están vinculadas. La gestión por procesos es una visión horizontal que se diferencia de la concepción funcional o vertical. Una gestión pública de calidad requiere desarrollar sus procesos con eficiencia y eficacia para implementar la mejora continua a fin de ayudar a que la UGEL 01 San Juan de Miraflores logre cumplir su misión y visión. En cuanto al análisis del vínculo gestión por procesos y calidad del servicio, los resultados estadísticos demuestran luego de la comparación de la hipótesis específica 4, determinando que la gestión por procesos, coadyuvan a la mejora de atención en la UGEL N° 01, por que presenta un sig. o $p-v=0.00$ que permite rechazar la hipótesis nula y un $Rho=777$ que determina una correlación positiva de un nivel moderada.

RECOMENDACIONES

Primera

La UGEL organice talleres de sensibilización y capacitación a sus directivos y servidores con el interés de asimilar y comprender la importancia de la modernización del sector educación, a fin de hacerlos partícipes del tránsito de una cultura burocrática tradicional al nuevo modelo de gestión que garantice servicio eficiente.

Segunda

Los directivos de la UGEL deben monitorear que el portal institucional esté actualizado y contenga las políticas y normas del sector, para que usuarios internos y externos reciban calidad del servicio solicitado.

Tercera

El Área de Recursos Humanos de la UGEL debe desarrollar capacidades del personal para que los procesos y procedimientos generen mayor valor público, garantizando así una gestión por resultados y un servicio satisfactorio.

Cuarta

Corresponde a la UGEL revisar los procedimientos administrativos, eliminando aquellos que no generen valor, para asegurar que los usuarios queden satisfechos al ser atendidos de manera eficiente, sin demora o requerimientos innecesarios.

Quinta

Involucrar y capacitar a todos los servidores de la UGEL en el nuevo enfoque a través de la gestión por procesos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Revisión bibliográfica

Bravo (2009). ***Gestión por procesos (Con responsabilidad social)***. Desde la mejora hasta el rediseño. Santiago de Chile. Ed. Evolución.

Botero C. (2009). ***Cinco tendencias de la gestión educativa***. En Revista Iberoamericana de Educación N° 49/2. OEA.

Bula, J. (1994). ***John Rawls y la teoría de la modernización. Una retrospectiva analítica. Medellín***. Ponencia presentada en el Primer Simposio Nacional de Profesores de Ciencias Económicas. Agosto 4-6 de 1994). Cuadernos de Economía.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). ***Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas***. Madrid. Ed. Pearson Educación, S.A.

Casassus J. (2000). ***Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)***. Versión preliminar. UNESCO.

Consejo Nacional de Educación, 2019. ***Revisión de las políticas educativas 2000-2015. Continuidades en las políticas públicas en educación en Perú: aprendizajes, docentes y gestión descentralizada***. Lima. UNESCO.

Cohen, E. (1999). ***Reforma del Estado. Modernización administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública***. División de Desarrollo Social de la CEPAL.

- Contreras, J. (1997). ***La autonomía del profesorado***. España. Editorial Morata.
- Chiavenato (2015). ***Administración. Teoría, proceso y práctica***. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Figueroa, A. (2000). ***La Reforma del Estado Mexicano***. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Garvin, D.A. (1988), ***Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge***. The Free Press, McMillan, Nueva York.
- Giddens, A., (1994). ***Consecuencias de la modernidad***. México. Alianza Editorial.
- Gómez, S., Kanashiro, A. y Reynaga. H. (2019). ***Gestión del Conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana***. Tesis para obtener el grado de magister en Gestión Pública. Lima. Universidad del Pacífico.
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. y Vargas, S. 2019. ***Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas la educación básica***. Lima. FORGE.
- Habermas, J.(1993). ***El discurso filosófico de la modernidad. España***. Taurus Humanidades.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). ***Reingeniería***. Bogotá, Colombia. Ed. Norma.
- Hegel, G. (1821). ***Principios de la filosofía del derecho***. Buenos Aires. Sudamericana.

- Hurtado de Barrera, J. (2007). ***El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística.*** Venezuela. Ediciones Quirón.
- Lardone, M. (2003). ***Las reformas de los Estados provinciales en Argentina: hacia la construcción de un esquema analítico.*** Texas. Latin American Studies Association.
- Lugo, A. (2000). ***La Reforma del Estado Mexicano.*** Universidad Nacional Autónoma de México.
- Makón (2000). ***El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional.*** Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana, 2000.
- Molina, R. (2010). ***Experiencias de Reforma Institucional en Gobiernos Regionales.*** Estudios de Casos. Lima. Congreso de la República. USAID/ Perú Pro Descentralización.
- Molina, R. (2012:21). ***Memoria del Seminario Internacional Modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano.*** Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. GIZ/Banco Mundial/BID.
- Montero, C., González, N., De Belaunde, C., Eguren, M., y Uccelli, F. 2009. ***El Estado de la educación. Estudios sobre políticas, programas y burocracias del sector.*** Lima. IEP Instituto de Estudios Peruanos.
- OCDE (2006). ***La modernización del Estado: el camino a seguir.*** Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Oliva, C. (2012). **Memoria del Seminario Internacional Modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano.** Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. GIZ/Banco Mundial/BID.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2009). **Gestión por procesos.** Madrid. Ed. ESIC.

Piñero, M., Rivera, M. y Esteban, E (2019). **Proceder del investigador cualitativo. Precisiones para el proceso de investigación.** Lima. Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

Presidencia del Consejo de Ministros (2012). **Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016);** anexo 2. Aprobada por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM.

Proyecto USAID/ Perú ProDescentralización (2011). **Reforma del Estado y modernización de la gestión pública. Aspectos claves en la gestión pública descentralizada.** Lima.

Ramírez Cardona, Carlos (2009). **Fundamentos de administración.** Bogotá. ECOE ediciones.

Reyna, L. y Ventura, K. (2008). **Los servicios públicos en el Perú: una visión preliminar.** Lima. Biblioteca jurídica.

Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). **Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados.** Barcelona, Paidós.

Tejeda, L. (2014). **Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao**. Instituto de Investigación de la Universidad Nacional del Callao.

Torres-Melo, J. y Santander, J. 2013. **Introducción a las políticas públicas. Conceptos y herramientas desde la relación entre el Estado y la ciudadanía**. Bogotá. IEMP Ediciones).

Trelles, C. (200). **Razones burocráticas ¿Cómo hacer eficiente al servidor público peruano?** Lima. PUCP.

Valdivia, N. y Díaz, H. (2008). **Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL. Lima**. GRADE, Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Valle y Véliz (2015). **“Percepción de los usuarios hacia un modelo Online e-Government en la UGEL 306 Rioja, año 2015”**. Tesis. Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego.

Referencias hemerográficas

Botero C. (2009). **Cinco tendencias de la gestión educativa**. En Revista Iberoamericana de Educación. 49 (2). OEA.

Carlos, Montelongo y del Refugio (2010). **La calidad del servicio de un centro de información**. Revista Ciencia y Tecnología. (40). México.

- Girola, L. (2005). **Tiempo, tradición y modernidad: La necesaria re-semantización de los conceptos**. México. Revista Sociológica. (58), mayo-agosto, 61-85.
- Morales, M. (2014). **Nueva gestión pública en Chile. Orígenes y efectos**. Revista de Ciencia Política. 34 (2), 72-78.
- Olavarría, M; Navarrete, B; y, Figueroa, V. (2011). **¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Evidencia desde un estudio de caso**. Chile. En revista Política y gobierno. Volumen XVIII-Número 1 – 1 semestre 2011. PP- 109-154.
- Ortega, P. (1989) **Investigación pedagógica y política educativa. Reflexiones sobre el Proyecto para la reforma de la enseñanza**. Anales de Pedagogía. (7), pp. 143-156.
- Pastor y Ovejero (2006). **Michel Foucault, un ejemplo de Pensamiento Postmoderno**. España. A Parte Rei. Revista de Filosofía. (46), julio 2016.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988:22). **Una escala de artículos múltiples para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio**. Diario de venta al por menor. 64 (1), 12-40.
- Savoya, F. (2006). **La modernización del Estado: concepto, contenido y aplicaciones posibles**. Colombia. Revista Diálogo de Saberes. (25), 357-376.
- Sojo, C. (2000). **El traje nuevo del emperador: la modernización del Estado en Centroamérica**. Hamburgo. Documento de trabajo # 6.
- Tello, F. (2011). **La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos**. Universum. 2 (26), 245-265.

Vargas, Z. (2009: 159). ***La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica.*** Costa Rica. Educación. 33 (1), 155-1656

Referencias electrónicas

Acosta, R., Miquilena, E. y Riveros, V. 2014, ***La infraestructura de las tecnologías de la información y comunicación como mediadoras y el aprendizaje de la biología.*** Venezuela. Telos, vol.16, núm.1, enero-abril, 2014, pp. 11-30. En: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99330402008.pdf>

Adi (2003). **Medición de la calidad de los servicios.** Tesis de maestría. Universidad del CEMA. Buenos Aires. Argentina. En: https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf

Álvarez, T. 1995. ***La calidad de servicio para la conquista del cliente.*** Salamanca. En:http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf

Beltrán, J., Carmona, M., y Carrasco, R. 2002. España. ***Instituto Andaluz de Tecnología.*** En: <http://www.idi.es/images/Documents/guiageestionprocesos.pdf>

Cruz y Jiménez (2013). ***Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control.*** En: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Droguett, F. (2012). ***Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: Análisis de principales factores que afectan a evaluación de***

los clientes. Tesis. Santiago de Chile. Universidad de Chile.
En:<http://repositorio.uchile.cl>

García J. y Reyes O. (2008). **La Problemática del horizonte de Sentido entre la Modernidad y la Postmodernidad.** Temas de Ciencia y Tecnología Vol. 12, N° 34, enero –abril 2008. En <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/nota3t34.pdf>.

García, M. 2012. **Norma social – Norma Jurídica.** En:
<file:///C:/Users/FMAIZONDO/Downloads/2076-1724-1-PB.pdf>

Garrido, F. (1994) **El concepto de derecho público en derecho español.** En:
[file:///C:/Users/USER/Downloads/DialnetElConceptoDeServicioPublicoEnDerechoEspanol-17240%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/DialnetElConceptoDeServicioPublicoEnDerechoEspanol-17240%20(1).pdf)

Giusti, M. (1999-2000). **La crítica de Hegel a la modernidad.** Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. En:
<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/9966/000375954.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gobierno de Chile (2013). **Satisfacción y calidad percibida en la atención de salud hospitalaria: Ranking de Prestadores.** Informe Global.
http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articles-9005_recurso_1.pdf

Huapaya, R. (2016). **Notas sobre el concepto jurídico del servicio público en nuestro Ordenamiento Legal.** Lima. Derecho y Sociedad. En:
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/604686/1/conceptojuridico.pdf>.

Huapaya, R. (2015). **Concepto y régimen del servicio público en el ordenamiento público peruano.** En:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/14827/15382>

Martínez, V. (2013), **Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajo de investigación.**

En: http://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n

Molina, R. (2010). **Experiencias de Reforma Institucional en Gobiernos Regionales. Estudios de Casos.** Lima. Congreso de la República. USAID/Perú Pro Descentralización.

Molina, R. (2012:21). **Memoria del Seminario Internacional Modernización de la gestión pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano.** Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. GIZ/Banco Mundial/BID.

Morales, M. (2011). **La calidad de los servicios públicos: Reformas de Gestión Pública en Chile (1990-2009).** México. Tesis para optar el grado de Doctora en Investigación en Ciencias Sociales con mención en Ciencia Política, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. En: http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/3971/Morales_ML.pdf?sequence=1

Nieves-López, J. (2013). **Modernización del Estado y de la administración pública en Colombia, la política pública de rendición de cuentas social y el fortalecimiento de la democracia.** Justicia Juris, ISSN 1692-8571, Vol. 9. N° 1. Enero – junio de 2013 Pág. 70-83. En: <file:///C:/Users/FMAIZONDO/Downloads/Dialnet/ModernizacionDelEstadoYDeLaAdministracionPublicaEn-5995442.pdf>

Quillama, L. (2008). **Proceso de Modernización del Estado**. Lima. Presidencia del Consejo de Ministros. En: <http://es.slideshare.net/nidelvi/modernizacin-de-la-gestin-pblica>.

Régimen Estatal de Protección Social en Salud del Estado de Zacatecas (2011). **Encuesta de Satisfacción**. México. En: <http://www.programassociales.org.mx/sustentos/Zacatecas269/archivos/Encuestas%20de%20satisfacci%C3%B3n.pdf>

Rodríguez-Arana, J. (2002). **El proceso de modernización administrativa en las comunidades autónomas**. En: http://idpbarcelona.net/docs/public/iccaa/2001/2_parte/modernizacion.pdf.

Saldaña, J. y Cervantes, J. (2000) **Mercadotecnia de servicios**. México. Revista Contaduría y Administración, No. 199, octubre-diciembre. En: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/91553.pdf>

Serra, A. (2007). **Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público**. Caracas. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 39, octubre, 2007, pp.149-210. En: <http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>

Universidad de Valladolid (2014). **Encuesta de Satisfacción de Usuarios-Alumnos. Informe. Chile**. En: http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/documentos/A.-ENCUESTA-Satisfaccion-de-usuarios2014-Informe_ALUMNOS.pdf

Vargas, E. 2014. **El papel de la política educativa**. En: <https://acento.com.do/2014/opinion/8157032-el-papel-de-la-politica-educativa/>

Tesis

Arana, K. y Vásquez, A. (2015). ***La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014.*** Tesis. Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego.

Arrué, J. (2014). ***Análisis de la calidad del servicio de atención en la Oficina Desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario periodo junio a setiembre de 2014.*** Tesis para obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Bullón, S. (2007). ***La satisfacción estudiantil con la calidad educativa de la universidad.*** Tesis para optar el título de licenciada en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Díaz, V. (2015). ***La gestión de lo público por los particulares en el Estado contemporáneo: análisis de las alianzas público privadas (APP) en Colombia.*** Tesis para obtener el grado de magíster en Derecho Público. Argentina. Universidad de Rosario.

Fernández, R. (2019). ***Incidencia de la Reforma del Estado en la modernización de la gestión pública en las universidades nacionales, caso UNSA-2015, Arequipa.*** Tesis para obtener el grado de doctor en Ciencias Empresariales. Arequipa. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Hansen, C. (2010). ***Modernización de la gestión pública en el ámbito de la gestión de recursos humanos en la Alta Dirección pública en el Sector Salud de***

Chile. Análisis a la dificultad de seleccionar altos directivos en hospitales públicos. Tesis para obtener el grado de magister en Política y Gobierno. Chile. Universidad de Concepción.

Palao, J., y Pisfil. C. (2014). **Variables asociadas al desempeño de la gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo.** Tesis. Lima. Universidad del Pacífico.

Prieto, T. (2013). **Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejora de atención al ciudadano a nivel nacional.** Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Rocca, L. (2016). **Satisfacción del usuario en el ámbito del Sector Público. Un estudio sobre el Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.** Tesis para obtener el grado de magister. Argentina. Universidad Nacional de la Plata.

Trefogli, G. (2013). **Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012).** Tesis para optar la licenciatura en gestión pública, Pontificia Universidad Católica del Perú

Vásquez. A. (2015). **Políticas y procesos de aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en Chile.** Experiencia y percepciones de sus

principales actores. Tesis presentada en la para obtener el grado de doctor.
España. Universidad de Sevilla.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UGEL 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2019.				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	Metodología
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019?</p> <p>Problemas específicos: PE1: ¿Cuál es la relación entre las políticas -normas y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación entre la gestión por resultados y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – ¿San Juan de Miraflores Lima, 2019?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación entre los procedimientos administrativos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019?</p> <p>PE4: ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019.</p> <p>Objetivos específicos OE1: Determinar la relación entre las políticas -normas y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019</p> <p>OE2: Determinar la relación entre la gestión por resultados y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores Lima, 2019.</p> <p>OE3: Determinar la relación entre los procedimientos administrativos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019</p> <p>OE4: Determinar la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019.</p>	<p>Hipótesis general Relación significativa entre el proceso de modernización y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas HE1. Relación significativa entre las políticas -normas y calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019</p> <p>HE2. Relación significativa entre la gestión por resultados y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores Lima, 2019.</p> <p>HE3. Relación significativa entre los procedimientos administrativos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019</p> <p>HE4. relación significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio público en los módulos de atención de la UGEL N° 01 – San Juan de Miraflores, Lima, 2019.</p>	<p>Variable 1: Proceso de modernización</p> <p>Definición operacional: Proceso que orientan el comportamiento humano y organizacional adaptando la institución pública a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales del país.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y normas • Gestión por resultados • Procedimientos administrativos • Gestión por procesos • Infraestructura tecnológica <p>Variable 2: Calidad del servicio público</p> <p>Definición operacional: Es la diferencia entre las expectativas y percepciones de los usuarios que visitan la UGEL.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía • Elementos tangibles. 	<p>Tipo investigación: Modelo Mixto: cualitativo y cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptiva correlacional</p> <p>Diseño investigación: No experimental</p> <p>Población: Promedio de usuarios que realizan trámite mensualmente en los módulos de atención en la UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019.</p>

ANEXO ENTREVISTA

Anexo 2. Entrevistas a usuarios de la UGEL

(E) Entrevista. (V) Versionante; informante					
	Unidad temática	E1 V1 Comala	E2 V2 Vilma	E3 V3 Sergio	E4 V4 Chávez
1	Modernización de la gestión de la UGEL	Puede ser en ciertas oficinas que cuentan con Internet.	Están siempre actualizados para servir a los docentes	Incorporar a la gestión de la UGEL las herramientas TIC, para hacer más eficiente y oportuna los servicios educativos que se brinda a los estudiantes de las IIEE de su ámbito. (implica: presupuesto, competencias del personal, equipamiento, software, mejorar la atención al usuario, etc)	
2	Calidad del servicio en la UGEL	No brinda un buen servicio de calidad, demora en la atención y en los trámites.	La cordialidad y amabilidad al servicio del docente.	Atención eficiente a las necesidades y demandas de servicios educativos a los usuarios (Directivos, docentes de las IIEE, padres de familia y comunidad de entorno)	
3	Políticas y normas	Cumplimiento en lo que les va a beneficiar y para amonestar al docente.	Implementar las normas para el desarrollo técnico pedagógico.	Ejecutar, implementar en sus ámbitos territoriales.	
4	Gestión por resultados	Ellos informan a fin de año que han cumplido con sus metas, pero no se evidencia en la mejora de los aprendizajes en la región Huánuco.	Los logros educativos se reflejan en la calidad de sus estudiantes	Calidad de los Servicios educativos que brinda el sistema a la comunidad y estudiantes a su cargo.	No solo debe ser entrega de papeles y documentos formales al MINEDU.
5		Engorrosos, si no estás	Oportunos, idóneos y	En el marco de la modernización, los	Deben ser más dinámicos

	Procedimientos administrativos	pendiente tu documento se pierde, tienes que hacerle el seguimiento respectivo.	acertados al servicio de la comunidad educativa.	tramites deben tener resultados rápidos, oportunos, democráticos, para lo cual debe incorporar sistemas informáticos (de colas) tipo los bancos en UGEL con alta demanda, para el ingreso y respuesta de los trámites; en el interno simplificando el flujo de resolución y atención debe ser revisado para agilizar y reducir el tiempo de respuesta. En las UGEL de menos población, el sistema adecuarlo para una respuesta rápida. Requiere capacitar al personal y un cambio de actitud mirando al usuario como si el mismo fuera el que hace el trámite.	Dejan dormir los documentos
		Para nada, un documento pasea por toda la UGEL hasta llegar a su destino.	Trámites rápidos y de calidad.	Estandarizar los tipos de trámites, uso de la tecnología, mejorar el flujo interno. Capacitar al personal.	
6	Gestión por procesos en la UGEL	Desconozco si existe o no.	Asesoramiento técnico pedagógico oportuno y de provecho.	Partir de la Visión y Misión que oriente a la entidad como una organización plana con equipos multidisciplinarios que toman las decisiones para atender las demandas y necesidades de una educación de calidad sus usuarios (clientes)	No se cumplen los plazos
7	Infraestructura tecnológica	Me parece que no.	Mejorar los equipos tecnológicos	La mayoría de UGEL no cuentan con equipos modernos,	Falta modernizar

			acorde a la época.	especialmente el área pedagógica.	Enterarse de las últimas
8	Elementos tangibles	La burocracia de siempre, hacer colas y esperar turno.	Pequeño pero eficiente al servicio de los maestros.	En Lima existe plataforma de atención a la ciudadanía, con equipos y sistema de colas. Cuando se implementó, mejoro los tiempos de visita de los usuarios a la UGEL, pero cuando el Minedu dejo de monitorear y brindar la AT va desarticulándose. En las UGEL de las regiones muchas, mesas de partes, son ventanillas en las calles y otras no tienen sistemas o Excel de control de los expedientes. La Mesa de partes es la CARA DE LA UGEL y el ciudadano se merece mejor atención y una respuesta rápida de su trámite.	No es un ambiente acogedor
	Fiabilidad	Sí, especialmente las horas de salida. No avanzan su trabajo	Mejorar los horarios de atención al público.	El horario, según la PCM, debe ser de corrido. Eso no se cumple. Están sentados.	No hacen nada
9	Capacidad de respuesta	Parcialmente, algunos ni te miran cuando te atienden.	Son atentos y amables al servicio de los docentes.	Hay servidores muy atentos, pero son pocos. La mayoría no lo es. Prueba de ellos es que los expedientes, no ingresan con los datos correctos, por eso de pierden en el flujo interno, hacen esperar al ciudadano más tiempo de los necesario, no brindan las orientaciones adecuadas, etc.	

				Atienden a sus amigos o al que colabora.	
10	Seguridad	No, porque ni saben responder a las preguntas de los usuarios.	Brindan familiaridad y franqueza al resolver las dudas y dificultades de los usuarios	Los ciudadanos no están conformes con la atención que brinda la UGL, tiene que volver innumerables veces para obtener respuesta y muchas veces no responde a sus demandas produciendo el malestar del ciudadano y generando reclamos. Eso hace que el usuario busque al "amigo" o solicita ser atendido por los jefes o el director de la UGEL, distrayéndolos de su labor de gestionar.	No todos son atentos
11	Empatía	El 60%	Deferentes y correctos con los docentes.	NO y No, salvo excepciones.	

ANEXOS ENCUESTAS

Anexo 3. Cuestionario, variable proceso de modernización

Estimado (a) usuario de la UGEL N° 01, **SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA**:

La presente encuesta anónima tiene por objetivo recolectar datos para desarrollar una investigación sobre **EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2019**, para ello recurrimos a su valiosa colaboración y agradecemos su aporte que contribuirá a la mejora de la gestión en esta entidad.

INDICACIONES: Marque usted el numeral que considere en la escala siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Bastante en acuerdo, 5= Totalmente en acuerdo.

VARIABLE	ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
PROCESO DE MODERNIZACION		POLÍTICAS Y NORMAS					
	1	La UGEL cumple con los lineamientos establecidos por el MINEDU?					
	2	La UGEL monitorea los logros de aprendizaje de los estudiantes?					
	3	La UGEL cumple el encargo de acompañar la labor pedagógica a los docentes?					
	4	La UGEL se encuentra enmarcada en el proceso de modernización del Estado?					
	5	La UGEL supervisa que las II. EE cumplan los lineamientos sobre infraestructura educativa?					
	6	La UGEL elabora y aprueba normas y protocolos para la implementación de los lineamientos establecidos por el MINEDU					
		GESTIÓN POR RESULTADOS					
	7	Cree usted que la UGEL redujo la "carga de trámites acumulados" durante el año 2017?					
	8	La UGEL implementó en su Portal Web un tipo de acceso para que los usuarios puedan consultar el estado de su trámite?					
	9	Cree usted que la UGEL redujo el periodo de tiempo del flujo de los trámites administrativos?					
		PRODECIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
	10	El MAPRO de UGEL define el periodo de tiempo mínimo y máximo para dar respuesta a un trámite?					
	11	Esta de acuerdo que la UGEL simplifique los procedimientos administrativos?					
	12	Esta de acuerdo que el personal facilite el llenado de los formularios de requerirlo el usuario?					
	13	Cree usted necesario que la UGEL implemente un servicio de pago en línea (internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites; además de la que se realiza en ventanilla denominada "caja".					
	GESTIÓN POR PROCESOS						
14	Esta de acuerdo con la UGEL promoció la identificación de los diferentes procesos de la entidad?						
15	Los procesos identificados por la UGEL se encuentran alineados a los procesos del MINEDU y la DREI?						
16	Esta de acuerdo que la UGEL priorice solo dos procesos?						

Anexo 4. Cuestionario, calidad de servicios

Estimado (a) usuario de la UGEL N° 01, **SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA:**

La presente encuesta anónima tiene por objetivo recolectar datos para desarrollar una investigación sobre **EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2019**, para ello recurrimos a su valiosa colaboración y agradecemos su aporte que contribuirá a la mejora de la gestión en esta entidad.

INDICACIONES: Marque usted el numeral que considere en la escala siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Bastante en acuerdo, 5= Totalmente en acuerdo.

VARIABLE	ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN					
			1	2	3	4	5	
CALIDAD DE SERVICIOS		ELEMENTOS TANGIBLES						
	17	Los equipos tecnológicos que posee la UGEL son modernos?						
	18	Las instalaciones físicas de la UGEL son cómodas, limpias, agradables y atractivas?						
	19	La presentación formal de los trabajadores de la UGEL se caracteriza por su pulcritud?						
	20	Las señalizaciones, avisos y mensajes sean visualmente atractivos y claros?						
			FACTIBILIDAD					
	21	La UGEL cumple con la programación de sus actividades en fecha determinada?						
	22	Cuando tienes un problema o inconveniente en tus trámites, los trabajadores de la UGEL muestran interés para ayudarlo a solucionarlo?						
	23	La UGEL cumple con los horarios de atención al usuario establecidos?						
	24	Los trabajadores de la UGEL son atentos y prestos a solucionar errores o inconvenientes en los servicios prestados al público?						
			CAPACIDAD DE RESPUESTA					
	25	Los servidores de la UGEL comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios solicitados?						
	26	Los servidores de la UGEL brindan un servicio rápido a los visitantes.						
	27	Los servidores de la UGEL están siempre dispuestos a ayudarte.						
	28	Los servidores de la UGEL están demasiados ocupados para responder con prontitud las preguntas de los visitantes?						
			SEGURIDAD					
	29	El comportamiento de los trabajadores de la UGEL, durante la atención a los usuarios, inspira confianza?						
	30	Siente usted al realizar un trámite en la UGEL, que el trabajador de la UGEL le brinda toda la información que requiere?						
	31	Los trabajadores de la UGEL muestran educación, cortesía y predisposición para atenderlo?						
	32	En base a las experiencias, al realizar trámites en la UGEL, podría afirmar que los trabajadores están capacitados para poder atender cualquier solicitud?						
			EMPATÍA					
	33	Los servidores de la UGEL muestran respeto a los usuarios?						
	34	Percibes que los trabajadores de la UGEL, se sienten involucrados a su requerimiento?						
	35	La atención que recibes al realizar un trámite en la UGEL, es personalizada?						
	36	La UGEL ejecuta sus actividades programadas de acuerdo a los protocolos establecidos?						

Anexo 5. Data de los 151 cuestionarios

EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2019.

	PROCESO DE MODERNIZACION														CALIDAD DE SERVICIOS																						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14									
E1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4					
E2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3					
E3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	5	3	3	3	2	3		
E4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4		
E5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4		
E6	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4		
E7	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
E8	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	
E9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	
E10	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
E11	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
E12	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	
E13	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	
E14	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	3	2	2		
E15	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	
E16	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3	
E17	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	
E18	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	5	2	3	3	3	3	3	
E19	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3	
E20	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	5	2	2	3	3	4
E21	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
E22	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
E23	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	
E24	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E25	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	
E26	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	
E27	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
E28	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
E29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	

E3	0	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5					
E3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3					
E3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4						
E3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	2	3	3	3							
E3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3							
E3	5	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3		
E3	6	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	2	3					
E3	7	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3				
E3	8	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3					
E3	9	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3					
E4	0	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	3	2	3	2	3				
E4	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3					
E4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
E4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3				
E4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4				
E4	5	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3					
E4	6	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4					
E4	7	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
E4	8	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4				
E4	9	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3					
E5	0	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4				
E5	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
E5	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5					
E5	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	5	2	2	3	2	3	
E5	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3	3	
E5	5	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	3			
E5	6	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3			
E5	7	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4			
E5	8	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4				
E5	9	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3
E6	0	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4				
E6	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	

E6	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5									
E6	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3								
E6	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	5	3	2	3	3	3								
E6	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4							
E6	6	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3			
E6	7	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3			
E6	8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5			
E6	9	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3			
E7	0	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5				
E7	1	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4			
E7	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
E7	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3			
E7	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3			
E7	5	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3		
E7	6	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5			
E7	7	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4			
E7	8	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3		
E7	9	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	
E8	0	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4			
E8	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4		
E8	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3		
E8	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	5	3	3	3	2	3	
E8	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
E8	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4		
E8	6	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4		
E8	7	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	
E8	8	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	
E8	9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5		
E9	0	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3		
E9	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3		
E9	2	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	
E9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3	3	3	

E9	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	5	2	2	3	2	2							
E9	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	5			
E9	6	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3					
E9	7	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5				
E9	8	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3				
E9	9	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3				
E1	00	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	2	2	3	3	4				
E1	01	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4				
E1	02	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				
E1	03	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5			
E1	04	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3				
E1	05	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4				
E1	06	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5				
E1	07	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3		
E1	08	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5			
E1	09	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3			
E1	10	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5			
E1	11	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3			
E1	12	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4			
E1	13	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	2	3	3	3				
E1	14	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3				
E1	15	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3		
E1	16	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3			
E1	17	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3				
E1	18	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3				
E1	19	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3				
E1	20	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	5	3	2	3	2	3			
E1	21	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	2	3	3	3				
E1	22	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4			
E1	23	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3				
E1	24	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4				
E1	25	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3

E1	26	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4								
E1	27	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4								
E1	28	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4							
E1	29	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	5	2	2	3	2	3							
E1	30	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
E1	31	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
E1	32	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5				
E1	33	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3					
E1	34	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3					
E1	35	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	3		
E1	36	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
E1	37	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	
E1	38	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4		
E1	39	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	3	2	3	3		
E1	40	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4			
E1	41	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	
E1	42	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5		
E1	43	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
E1	44	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E1	45	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E1	46	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E1	47	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3	
E1	48	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
E1	49	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3	3	
E1	50	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	
E1	51	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Anexo 6. Data variable proceso de modernización por dimensión

	PROCESO DE MODERNIZACION															
	Políticas y normas						Gestión por Resultados			Proced.Administ.				Gestión Procesos		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
E1	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E2	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E3	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E4	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E6	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E7	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E8	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E9	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E10	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E11	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E12	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E13	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E14	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E15	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E16	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E17	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E18	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E19	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E20	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E21	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E22	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E23	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E24	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E25	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E26	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E27	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E28	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E29	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E30	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E31	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E32	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E33	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E34	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E35	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E36	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5

E37	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E38	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E39	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E40	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E41	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E42	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E43	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E44	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E45	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E46	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E47	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E48	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E49	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E50	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E51	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E52	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E53	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E54	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E55	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E56	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E57	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E58	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E59	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E60	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
E61	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E62	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E63	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E64	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E65	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E66	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E67	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E68	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E69	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E70	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E71	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
E72	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E73	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E74	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E75	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
E76	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
E77	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4

E78	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	3
E79	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E80	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E81	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E82	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
E83	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E84	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E85	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
E86	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
E87	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E88	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E89	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E90	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
E91	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
E92	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E93	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E94	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E95	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E96	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
E97	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	3	5
E98	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5
E99	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5
E100	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	3
E101	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	4	4
E102	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5
E103	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5
E104	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	5	5
E105	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3
E106	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
E107	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	3	5
E108	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5
E109	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	5	5
E110	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3
E111	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4
E112	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E113	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E114	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E115	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3
E116	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
E117	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E118	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5

E119	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3
E120	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
E121	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E122	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E123	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E124	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
E125	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
E126	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E127	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	3
E128	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	4	4
E129	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5
E130	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5
E131	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E132	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E133	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	5	5
E134	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5
E135	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	3	5	3
E136	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E137	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E138	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E139	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
E140	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E141	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4
E142	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
E143	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5
E144	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	5	5
E145	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E146	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5
E147	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
E148	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5
E149	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3
E150	5	5	5	2	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4
E151	5	5	3	1	2	4	5	3	5	4	2	5	5	5	3	5

Anexo 7. Data variable calidad del servicio por dimensión

CALIDAD DE SERVICIOS																				
Elemen.tangib.				Factibilidad				Capac. Respuesta				Seguridad				Empatía				
	P1	P1	P1	P2	P2	P2	P2	P2	P2	P2	P2	P2	P2	P3	P3	P3	P3	P3	P3	P3
	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
E1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4
E2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
E3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	5	3	3	3	2	3
E4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
E5	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4
E6	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
E7	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
E8	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3
E9	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5
E10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3
E11	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2
E12	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3
E13	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3
E14	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	5	2	2	3	2	2
E15	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	5
E16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3
E17	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5
E18	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
E19	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3
E20	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	2	2	3	3	4
E21	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4
E22	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
E23	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5
E24	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E25	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
E26	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5
E27	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E28	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
E29	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
E30	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5
E31	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3
E32	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4
E33	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E34	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
E35	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3
E36	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3
E37	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
E38	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E39	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E40	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	3	2	3	2	3
E41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3

E42	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E43	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3
E44	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E45	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3
E46	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4
E47	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E48	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4
E49	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3
E50	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E51	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E52	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5
E53	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	3
E54	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3
E55	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	3
E56	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
E58	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4
E59	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	3	2	3	3
E60	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4
E61	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3
E62	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	5
E63	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
E64	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E65	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E66	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E67	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3
E68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
E69	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
E70	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5
E71	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E72	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
E73	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E74	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E75	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3
E76	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
E77	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E78	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	5	2	2	2	3	3
E79	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
E80	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E81	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4
E82	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
E83	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	5	3	3	3	2	3
E84	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
E85	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4
E86	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
E87	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4

E88	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3
E89	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5
E90	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3
E91	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2
E92	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3
E93	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3
E94	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	5	2	2	3	2	2
E95	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	5
E96	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3
E97	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5
E98	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
E99	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3
E10 0	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	2	2	3	3	4
E10 1	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4
E10 2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
E10 3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5
E10 4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E10 5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
E10 6	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5
E10 7	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E10 8	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
E10 9	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
E11 0	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5
E11 1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3
E11 2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4
E11 3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E11 4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
E11 5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3
E11 6	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3

E11 7	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
E11 8	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E11 9	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
E12 0	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	3	2	3	2	3
E12 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E12 2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E12 3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3
E12 4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E12 5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3
E12 6	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4
E12 7	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E12 8	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4
E12 9	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3
E13 0	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E13 1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
E13 2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5
E13 3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	3
E13 4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	2	3	3
E13 5	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	3
E13 6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E13 7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
E13 8	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4
E13 9	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	5	2	3	2	3	3

E14 0	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4
E14 1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3
E14 2	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	5
E14 3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
E14 4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3
E14 5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
E14 6	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E14 7	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3	2	3	3
E14 8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
E14 9	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3
E15 0	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5
E15 1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Anexo 8. Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	36

Data variable proceso de modernización por dimensión

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	16

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,781	3

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	4

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,735	3

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	6

Data variable calidad del servicio por dimensión

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	4

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	4

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	4

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	4

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	4

Anexo 9. Declaración Jurada

 **USMP** INSTITUTO DE GOBIERNO
Y DE GESTIÓN PÚBLICA

DECLARACIÓN JURADA

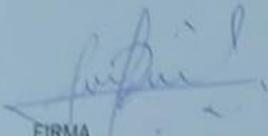
Yo, Ferrer Robinson Malzondo Saldaña, identificado con DNI N° 20121335, Maestría en GESTIÓN PÚBLICA, domiciliado en calle Restauración 315, Dpto. 204, Breña, Lima; ante Ud. Con el debido respeto me presento y **DECLARO BAJO JURAMENTO:**

Que, el Desarrollo y contenido de la tesis "Proceso de modernización y calidad del servicio en los módulos de atención de la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2017", para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, corresponde a mi autoría, repeto y considerando las fuentes bibliográficas de acuerdo a los criterios establecidos por la USMP.

Declaro formalmente, que esta declaración expresa la verdad y admito que cualquier falta de probidad detectada en ella o en el expediente que presento determinará la invalidez de este proceso de inscripción y de los derechos que de él se deriven.

Atentamente,

Breña, 21 de junio de 2020.


FIRMA


HUELLA DIGITAL

Anexo 10. Validación de instrumentos



INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Título de la investigación: EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UGEL 01, SAN JUAN DE MIBARLÓRES.
- 1.2 Apellidos y nombres del experto: DÍAZ CHÁVEZ VÍCTOR RAÚL
- 1.3 Grado académico: Doctor en Educación
- 1.4 Institución en el que trabaja el experto: Universidad Peruana Simón Bolívar
- 1.5 Cargo que desempeña: Vicedirector de Investigación
- 1.6 Instrumentos motivo de evaluación: Cuestionarios Procesos de modernización y Calidad del servicio.
- 1.7 Autor del instrumento: Ferrer Robinson Malazono Saldaña

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

		MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)	
Nº	CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5	
1	CLARIDAD					X	
2	OBJETIVIDAD					X	
3	ACTUALIDAD					X	
4	ORGANIZACIÓN					X	
5	SUFICIENCIA					X	
6	INTENCIONALIDAD					X	
7	CONSISTENCIA					X	
8	COHERENCIA					X	
9	METODOLOGÍA					X	
10	PERTINENCIA					X	
		SUB TOTAL					50
		TOTAL					50

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ES VÁLIDO Y APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 5.0. EXCELENTE

Fecha: 20 de Agosto del 2020.

Firma del experto

DNI: 10143546



INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Título de la investigación: EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UGEL 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES.
- 1.2 Apellidos y nombres del experto: MACEDA GARRIDO YESSICA MERCY
- 1.3 Grado académico: Doctora en Administración de la Educación
- 1.4 Institución en el que trabaja el experto: Dirección Regional de Educación de Tumbes
- 1.5 Cargo que desempeña: Directora de Gestión Pedagógica
- 1.6 Instrumentos motivo de evaluación: Cuestionarios Procesos de modernización y Calidad del servicio.
- 1.7 Autor del instrumento: Ferrer Robinson Maizondo Saldaña

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

		MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)	
Nº	CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5	
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
2	OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones en indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función de los problemas y objetivos de investigación.					X
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
7	CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUB TOTAL						50	
TOTAL						50	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ES VÁLIDO Y APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 5.0 EXCELENTE


 Firma del experto
 DNI: 00239548

Fecha: 23 de marzo del 2019.



INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Título de la investigación: EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UGEL 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES.
- 1.2 Apellidos y nombres del experto: SALAZAR VILLAVICENCIO ISMAEL EDWIN
- 1.3 Grado académico: Doctor en Administración
- 1.4 Institución en el que trabaja el experto: Programa Nacional Cuna Más
- 1.5 Cargo que desempeña: Jefe de la Unidad de Tecnologías de la Información
- 1.6 Instrumentos motivo de evaluación: Cuestionarios Procesos de modernización y Calidad del servicio.
- 1.7 Autor del instrumento: Ferrer Robinson Maizondo Saldaña

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

		MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)	
Nº	CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5	
1	CLARIDAD					X	
2	OBJETIVIDAD					X	
3	ACTUALIDAD					X	
4	ORGANIZACIÓN					X	
5	SUFICIENCIA					X	
6	INTENCIONALIDAD					X	
7	CONSISTENCIA					X	
8	COHERENCIA					X	
9	METODOLOGÍA					X	
10	PERTINENCIA					X	
		SUB TOTAL					50
		TOTAL					50

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ES VÁLIDO Y APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 5.0 EXCELENTE


 Firma del experto
 DNI: 20084712

Fecha: 20 de agosto del 2020.



INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Título de la investigación: EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UGEL 03, SAN JUAN DE MIRAFLORES.
- 1.2 Apellidos y nombres del experto: GONZALES ZAPATA DIEGO ALBERTO
- 1.3 Grado académico: Magister en Derechos Humanos
- 1.4 Institución en el que trabaja el experto: Universidad San Ignacio de Loyola
- 1.5 Cargo que desempeña: Director (j) Carrera Relaciones Internacionales
- 1.6 Instrumentos motivo de evaluación: Cuestionarios Procesos de modernización y Calidad del servicio.
- 1.7 Autor del instrumento: Ferrer Robinson Maicondo Saldaña

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Nº	CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)					
			1	2	3	4	5	
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.						X
2	OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones en indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.						X
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.						X
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función de los problemas y objetivos de investigación.						X
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.						X
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.						X
7	CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.						X
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.						X
9	METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.						X
10	PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.						X
SUB TOTAL								50
TOTAL								50

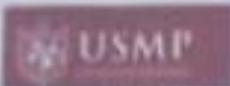
III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ES VÁLIDO Y APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: S.O. Excelente

Fecha: 10 de Octubre del 2019.

Firma del experto
DNI:

Diego Zapata
7380814



INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Título de la investigación: EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UGEL 02, SAN JUAN DE SERRAFLORES.
- 1.2 Apellido y nombre del experto: AGUZA ARROYO JUDITH AGUIRRE
- 1.3 Grado académico: Magister en Gestión Pública
- 1.4 Institución en el que trabaja el experto: Presidencia Nacional Dos de Mayo
- 1.5 Cargo que desempeña: Auditor de la Oficina de Control Institucional
- 1.6 Instrumentos a los que se evaluará: Cuantitativos: Procesos de modernización y Calidad del servicio
- 1.7 Autor del instrumento: Ferrer Robinson Mauricio Saldarña

II. ASPECTOS DE VALUACIÓN

Nº	CONTENIDO	INDICADOR	VALUACIÓN					
			1	2	3	4	5	
1	CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, en forma clara y entendible.						5
2	COHERENCIA	Los ítems del instrumento permitirán evaluar la variable en todos sus dimensiones en indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.						5
3	ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.						5
4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento muestran organización lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionado con las variables en todos sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer observaciones e inferencias en función de los problemas y objetivos de investigación.						5
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.						5
6	REPRESENTATIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el estudio de contenido e importancia de los fenómenos observados.						5
7	CONFIABILIDAD	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad mutua de la investigación.						5
8	CONCORDANCIA	Los ítems del instrumento expresan referencia entre la variable, dimensiones e indicadores.						5
9	RELEVANCIA	Los presentimientos incluidos en el instrumento responden al propósito de la investigación.						5
10	PRECISIÓN	El instrumento responde al momento oportuno y más adecuado.						5
SUB TOTAL								50
TOTAL								50

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: ES VÁLIDO Y APLICABLE.

IV. PROMEDIO DE VALUACIÓN: 5.0 Excelente

[Firma manuscrita]
 Firma del experto
 DNE: 14905924

Fecha: 31 de AGOSTO del 2015.

REPORTE DEL TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&ks=1&lang=es&o=1373491925&u=1088076996

turnitin | PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2017

USMP
UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRÉS

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:
FERRER ROBINSON MAIZONDO SALDAÑA

ASESOR:
Dr. Iván Hidalgo Romero

Resumen de coincidencias

10 %

1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	3 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
4	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
5	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
6	www.ugel01.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
7	serbal.pntic.mec.es Fuente de Internet	<1 %
8	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
9	Entregado a Pontificia... Trabajo del estudiante	<1 %

Página: 1 de 112 Número de palabras: 25902 Text-only Report High Resolution Activado

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&ks=1&lang=es&o=1373491925&u=1088076996

turnitin | PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2017

USMP
UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRÉS

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LOS MÓDULOS DE ATENCIÓN DE LA UGEL N° 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:
FERRER ROBINSON MAIZONDO SALDAÑA

ASESOR:
Dr. Iván Hidalgo Romero

Filtros y configuración

Filtros

- Excluir citas
- Excluir bibliografía
- Excluir fuentes que tengan menos de:
 - palabras
 - %
 - No excluir por tamaño

Configuración opcional

- Resaltado multicolor

Aplicar cambios informe nuevo

Página: 1 de 112 Número de palabras: 25902 Text-only Report High Resolution Activado

Dr. Iván Hidalgo Romero

Asesor