



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa
Local de Camaná - 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Ninahuaman Yañez, Jose Jhonatan (ORCID: 0000-0001-6062-2336)

ASESOR:

Mg. Torres Mirez, Karl Friederick (ORCID: 0000-0002-6623-936X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis padres, quienes con su esfuerzo y consejo me han permitido llegar hasta aquí, gracias infinitas por haberme hecho un hombre de bien y apoyado en todo momento de mi vida.
A Dios, quien con su inmenso amor, ha bendecido mi hogar y ha hecho posible cumplir con el objetivo trazado.

Agradecimiento

A esta casa de estudios que me ha dado la oportunidad de seguir superándome profesionalmente, adquiriendo nuevos conocimientos que me permitirán aplicarlos en las entidades públicas donde aspiro laborar.

A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me han animado a continuar con esta maestría, mi gratitud sincera a cada uno de ustedes.

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	11
3.3. Escenario de estudio	12
3.4. Participantes	13
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.6. Procedimiento	15
3.7. Rigor científico	15
3.8. Métodos de análisis de datos	16
3.9. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
4.1. Resultados	19
4.2. Discusión	25
V. CONCLUSIONES	30
VI. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización	12
Tabla 2 Participantes de la investigación	13
Tabla 3 Categoría, subcategorías y número de reactivos considerados para la entrevista	14

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Jerarquía de cargos en la UGEL Camaná	19
Figura 2 Niveles de autoridad en la UGEL Camaná	21
Figura 3 División del trabajo en la UGEL Camaná	22
Figura 4 Normas en la UGEL Camaná	24
Figura 5 Gestión burocrática en la UGEL Camaná	25

Resumen

La investigación tuvo como objetivo comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

La metodología empleada describe un paradigma interpretativo y enfoque cualitativo. El diseño fue el hermenéutico y fenomenológico. El escenario lo constituye la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná y los participantes fueron cinco funcionarios que laboran como funcionarios y servidores para atender las necesidades educativas de la jurisdicción. La técnica de recolección de datos fue la entrevista y el instrumento una guía de entrevista.

Los resultados indicaron que la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020, se desarrolla de manera parcial, pues se ha establecido jerarquía de cargos y niveles de autoridad mediante documentos, no obstante se carece de procedimientos que regulen el trabajo y normativas que oficialicen las decisiones y las comunicaciones. Por otro lado, la intromisión política en la UGEL no permite que se consolide una meritocracia legítima basada en competencias.

Palabras clave: Gestión burocrática, gestión pública, educación

Abstract

The objective of the research was to understand the scope of bureaucratic management in the Local Educational Management Unit of Camaná - 2020.

The methodology used describes an interpretive paradigm and qualitative approach. The design was hermeneutical and phenomenological. The scenario is constituted by the Local Educational Management Unit of Camaná and the participants were five officials who work as officials and servants to attend to the educational needs of the jurisdiction. The data collection technique was the interview and the instrument an interview guide.

The results indicated that the bureaucratic management in the Local Educational Management Unit of Camaná - 2020, is partially developed, since a hierarchy of positions and levels of authority have been established through documents, however, there is a lack of procedures that regulate work and regulations that make decisions and communications official. On the other hand, political interference in the UGEL does not allow a legitimate meritocracy based on competencies to consolidate due to the high turnover that exists.

Keywords: Bureaucratic management, public management, education

I. INTRODUCCIÓN

La nueva gestión pública exige que los esfuerzos del aparato estatal se enfoquen en la atención directa y eficaz del ciudadano, hecho que impulsa una mayor participación ciudadana en los asuntos del Estado para configurar un servicio de calidad para satisfacer sus necesidades y generar desarrollo social. No obstante, esta figura halla múltiples barreras de implementación real, que por décadas han caracterizado a la función pública y se estructura desde el carácter burocrático de todas las actividades que desarrolla el Estado y las lleva hacia niveles mínimos de experiencia y eficacia (Lacoviello y Strazza, 2014).

Diversos estudios a nivel internacional han indicado que la burocracia, sobre todo la política, es ineficiente, impersonal y abstracta pues atomiza las acciones del Estado que adopta el rol de garante del interés general y hace uso de las normas para instrumentalizar sus acciones (Ciolli, 2017), identificándola generalmente como sinónimo de trámites interminables (Herrera, 2014), que son resultado de las tendencias homogenizantes y hegemónicas del aparato estatal (Ciolli, 2017) cuya rigidez genera incapacidad para resolver los problemas de manera integral e ineficiencia en la atención de los problemas públicos y de las personas que la padecen (Cejudo, 2016).

En el ámbito peruano, el problema no es ajeno y estos generalmente están relacionados a la contención de costes, a las competencias de los servidores y la difusa visión de lo que es valor público por parte de estos actores (Bozeman, 2015). Entre los aspectos que caracterizan a la alta burocratización del sector público en el Perú, es en principio la propensión a formalizar las actuaciones y los procesos, lo que resulta en estructuras organizacionales rígidas y con alto grado de estandarización; también se encuentra la alta resistencia por el cambio de parte de los servidores y los niveles de participación interna; Asimismo, otro aspecto es el carácter cerrado de los sistemas y estructuras organizativas que imposibilitan la comunicación interna y los procesos de toma de decisiones, lo cual generalmente es jerárquica y elitista (Gascó, 2015).

Estos problemas se presentan en los diferentes niveles de gobierno, acentuándose más a nivel local, donde las interacciones con la ciudadanía es más directa, sea cual sea el sector; aunque el sector educación es una de los más mencionados. Es el caso de la UGEL Camaná, donde existe una elevada insatisfacción no solo por parte de los usuarios externos (docentes principalmente), sino también de los usuarios internos que ven elevada su carga laboral debido a la alta densidad de procedimientos y afectados en su estado emocional debido al estrés resultante de la falta de autonomía para realizar a cabalidad su trabajo. La insatisfacción del usuario ha sido evidenciado por otros estudios elaborados en contexto de UGEL, asociándola principalmente a las inadecuadas prácticas de gestión, sobre todo en lo concerniente a los recursos humanos (Rodríguez, 2019), la baja calidad del servicio (Venturo, 2016; Shapiama, 2020), la baja calidad de atención (Santillán, 2015) y el bajo desempeño laboral del personal (Vilcabana, 2019). Por otro lado, la carga laboral en las unidades de gestión educativa local (UGEL) se evidencia por su impacto negativo en el clima laboral (Fernández, 2017) y la exacerbación de los niveles de estrés laboral (Reynaga, 2015).

Es en este escenario que el estudio pretendió ampliar el panorama comprensivo del fenómeno burocracia, pues se intenta conocer los alcances de su dinámica para constituirse en barrera que impide la incorporación de una nueva gestión pública, basado en el gobierno abierto y enfocado hacia resultados de desarrollo.

Tomando en cuenta estos aspectos, el problema de investigación se ha formulado a través de la siguiente pregunta: ¿Cómo es la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020?

Esta investigación halla justificación teórica en que su propósito fundamental es profundizar en el conocimiento del modelo de gestión burocrática instalada en las entidades públicas, lo cual es importante para la gestión pública dado que busca cambiar el paradigma comprensivo de la gestión burocrática a fin de transitar desde la concepción social a la administrativa propiamente dicha. Para ello, se parte desde la línea teórica planteada por Weber (1977), que explica que la gestión burocrática busca la mayor eficiencia y racionalidad en el cumplimiento de

funciones, contrastándola con la realidad existente a la luz de los paradigmas de gobierno abierto que hoy se encuentra en auge y que genera mayor gobernanza.

La justificación práctica se halla en su importancia para cubrir la necesidad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná por constituirse en una institución moderna, con procesos enfocados hacia resultados y orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio y desde un panorama más amplio; por su aporte a la calidad educativa del país, en tanto que esta se encuentra vinculada a la forma como se gestionan los servicios educativos.

La justificación metodológica se encuentra en su carácter cualitativo del estudio. Su importancia radica en el hecho de que ofrece un panorama comprensivo del fenómeno y a la vez propone una metodología específica para generar conocimiento siguiendo criterios de rigor científico como la consistencia lógica, credibilidad, confirmabilidad y aplicabilidad. Esto permitirá aportar metodologías que otros investigadores pueden seguir para descubrir nuevas formas de comprender la gestión burocrática en el ámbito educativo.

En este sentido, el objetivo de la investigación se formuló en los siguientes términos: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. De esta manera se busca descubrir categorías emergentes que permitan conocer los alcances reales que la burocracia genera en los procesos de gestión que se operan en la UGEL.

II. MARCO TEÓRICO

La gestión burocrática ha sido estudiada en el ámbito internacional por investigadores como Alonso y Fernández (2016), quienes realizaron un estudio con el fin de demostrar que la burocratización es el resultado de un sistema de normas impuestas por el estado mismo. El estudio fue de tipo cualitativo y diseño analítico discursivo y realizado desde la valoración del escenario político y desde los datos de fuente secundaria en la literatura. Los resultados indicaron que la filosofía de la intervención estatal que busca sustituir las políticas públicas tradicionales, causan mayor burocracia y verticalidad de la gestión, pues no se desprende del principio imperativo de la normalización de las actuaciones.

También Llano (2016), realizó una investigación con el fin de realizar un análisis de la institucionalización de la meritocracia en la gestión política y administrativa. El estudio fue de enfoque cualitativo y la información fue recogida desde la revisión de fuente secundaria de la literatura. Los resultados indicaron que las políticas de meritocracia no llegan a instalarse adecuadamente porque aún persiste el principio de patronazgo que rige y socava la iniciativa e incluso la desvirtúa y transgrede con el fin de evitar su consolidación. Uno de los puntos que debiera caracterizar a la gestión burocrática es la especialización para asumir un cargo o una función, no obstante, es sabido que a nivel regional y local estos cargos son brindados desde la intervención política y no necesariamente es resultado del mérito o la trayectoria profesional.

Asimismo, Araya (2016), realizó una investigación con el fin de analizar los dispositivos que permiten a los burócratas influir en la formulación de todo tipo de política pública. La investigación fue cualitativa con diseño de estudio de caso. Los participantes fueron 67 actores políticos y directivos de instituciones públicas de Chile a quienes se les aplicaron entrevistas en profundidad. Los datos surgieron de fuentes como entrevista, documentos oficiales, bibliografía especializada y diversos tipos de nota de prensa. Los resultados mostraron que los burócratas influyen en el diseño de políticas públicas, solo cuando los políticos no se interesan y exponen una amplia discrecionalidad al interpretar la norma, lo que va en función de la

experiencia, lo que los diferencia de los técnicos o políticos que más bien se ciñen lo normado de manera rígida. En realidad, hay influencia política para ejercer una función pública y se espera que el servidor sea un operador dependiente; aun así la fórmula se agrava cuando la experiencia ganada es desperdiciada debido a la alta tasa de rotación que existe.

En el ámbito nacional, Gomero (2019), realizó su investigación para establecer que la política de modernización de la gestión pública se relaciona con la burocracia en el sector educativo. La investigación fue cuantitativa de nivel descriptivo – correlacional y de diseño no experimental, siendo la muestra conformada por 115 profesores de educación básica. Los resultados mostraron que según la percepción de los profesores evaluados, el nivel de modernización en la gestión pública es regular (70,4%) y en el mismo nivel consideran que se halla el desempeño de la burocracia estatal (55,7%). Concluyó que hay relación entre las variables investigadas ($p < 0,05$, $Rho = 0,669$). La nueva gestión pública exige eficiencia y eficacia, no obstante la gestión burocrática busca orden, organización y formalidad, los resultados obtenidos significarían que con orden, organización y formalidad se consigue eficiencia y eficacia.

En esa línea, Lujan (2019) en su investigación buscó establecer que la burocracia estatal influye en el desempeño del servidor público. La investigación, se realizó con un diseño descriptivo correlacional, siendo la muestra 10 servidores de la UGEL Santa, a quienes se les aplicaron cuestionarios para medir las variables estudiadas. Se concluye que hay una relación entre burocracia y desempeño laboral ($p = 0,035 < 0,05$; $r = 667$). Esto implicaría que para tener un buen desempeño laboral es necesario incidir en el desarrollo de una gestión burocrática donde prevalezca la norma, la especialización para el ejercicio de funciones y relaciones jerárquicas.

Igualmente, Ventura (2017) realizó una investigación con el objetivo de conocer si la burocracia estatal se relaciona con las contrataciones del estado. La investigación fue básica, de nivel correlacional y para su desarrollo se optó por seleccionar una muestra de 50 trabajadores del Instituto Peruano de Energía Nuclear. Concluyó que la burocracia se relaciona positivamente con la forma en

que se llevan a cabo las contrataciones del Estado ($\Phi = 0,770$; $p = 0,040 < 0,05$). Las contrataciones implican el respeto irrestricto de las normas y la gestión burocrática se desarrolla bajo ese principio, de ahí la relación de dependencia entre ambas variables.

Con respecto a las teorías relacionadas, se aborda en principio aspectos conceptuales para luego pasar a las teorías y finalmente se describen las categorías consideradas para desarrollar el estudio.

Según Hernández (2001), la gestión burocrática significa control pero concebido desde una racionalidad legítima, lo que supone precisión, disciplina, rigor y confianza para cumplir cabalmente la función. Por su parte Galindo (2000) señaló que la gestión burocrática es un procedimiento que transforma la acción colectiva en una sociedad socialmente ordenada, lo cual necesariamente requiere de poder, control y normas que la legitimen (Torres, 2014).

Para Olsen (2006), la gestión burocrática tiene carácter instrumental y su utilidad radica en su uso para hacer que las cosas se cumplan y su desarrollo es sensible a evaluación, considerando criterios como efectividad y eficiencia. Tiene una estructura para determinar recursos y legitimar la autoridad con base a directivas o normas formalmente establecidas (Glückler, 2019). Es un modelo de administración pública que propone racionalizar las actividades de las instituciones públicas y un instrumento de legitimación del poder político para buscar la transformación hacia una gestión pública moderna (Villoria, 2009).

Actualmente, el enfoque de gobierno abierto es la tendencia en cuanto a prácticas de gestión pública y el fortalecimiento democrático de los gobiernos del mundo (Ramírez-Alujas, 2012) y se contrapone al enfoque clásico donde predomina la orientación por las normas y las prácticas de innovación resultan siempre contrarias a la gestión pública de entonces (Crozier, 1997). En esa línea, Ramió (2001), recalcó que las reformas para una nueva gestión pública debieran trascender al eficientísimo económico, para adoptar otros valores relacionados a lo social como una visión que permite la construcción de una gestión contextualizada al territorio y

flexible a la realidad social que cada comunidad vive. Esto es expresado porque en sus primeras etapas de implementación se daba mucho auge a las organizaciones autónomas que vieran un solo propósito; pero lo que se consiguió fue una gestión fragmentada y descoordinada, lo que en términos de Mussari (2010) representa un retroceso en el proceso de una gestión pública moderna y abierta. Asimismo, se dice que la Nueva Gestión Pública está en continuo proceso de transformación, de una perspectiva burocrática se pasó a la gestión por procesos, luego al enfoque de creación de valor público y la gestión por resultados. Sin embargo, todas ellas se configuran sobre una base construida desde los principios de la gestión burocrática que se basa en normativas rígidas (Guerrero, 2009) que acentúa la racionalidad económica, y enfatiza la eficiencia y eficacia como principal indicador de desempeño (Guerrero, 2002) constituyéndose en modelos de gestión promovidos por países más desarrollados (Barzelay, 2003).

Para Barzelay (2011) la gestión pública busca regular las relaciones entre Estado-sociedad-mercado; mientras que para Hood (2011), implica la incorporación de valores que faciliten el ajuste de recursos y tareas a fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia. Desde un plano más instrumental, Cejudo (2011), plantea que la Nueva Gestión Pública implica reorganizar el aspecto administrativo de la gestión, para lo cual propone el desarrollo de instrumentos y herramientas que faciliten mayor competencia institucional y menos estructuras jerárquicas. Asimismo, Pollitt (2011) indica que es necesario elevar la racionalidad del servidor público e inducir la competencia en el sector público, a través de incentivos y combatiendo el oportunismo en la función pública, características muy puntuales de la gestión burocrática de estos tiempos.

La gestión burocrática tiene sus bases en las teorías de la administración pública weberiana y sus fines son básicamente el logro de eficiencia y racionalidad durante el ejercicio de la función pública, siendo para ello necesario instalar prácticas como la división del trabajo, la jerarquía en la dirección y la previsibilidad de rutinas y procesos pauteados normativamente (Weber, 1977). Esta organización humana basada en la racionalidad significa adecuar los medios a los fines, con el propósito

de alcanzar el mayor nivel de eficiencia posible y por ello se dice que la burocracia conlleva a la eficiencia (Petrella, 2007).

Las teorías que han abordado el estudio de la burocracia han sido temas de varios autores, sobre todo por aquellos que la han considerado como instrumento de poder. Todos convergen en la idea de que burocracia es una manera de administrar, solo que sus mecanismos de operación tienden a ser de índole impersonal, jerarquizada y organizadas en una línea que permite responder al sistema político. Desde un punto de vista más social, Marx (1970) sostiene que la burocracia es un instrumento de dominio y se desarrolla con el propósito de satisfacer intereses políticos y perpetuar en el poder. Por su parte Weber (1977), la burocracia moderna es una forma de organizar la gestión pública que tiene una línea jerárquica y funciones específicas para cada línea, los cuales se establecen por Ley o directivas administrativas formales. En esta organización, la autoridad superior controla a las inferiores, aunque es posible que instancias inferiores presenten recursos ante instancias más superiores contra decisiones que no comparten. Para Peter (2005), la burocracia significa concentrar el poder en la autoridad jerárquica y responde al poder político aunque el ejercicio de rendición de cuentas permite equilibrar dicho poder posibilitar el aseguramiento de la gobernabilidad.

Entre los problemas más puntuales del modelo es que el cumplimiento de las normativas que organizan la gestión se termina convirtiendo en fin en sí mismos; que la rigidez de esta práctica usualmente generan resultados no pertinentes (Olsen, 2006); o que las unidades operativas llegan a producir objetivos diferentes a la de la institución de la que son parte. Todo esto hace que los servidores se resistan al cambio, pues ello implica asumir la incertidumbre, mientras que la burocracia se fundamenta en lo determinístico, pues sus procedimientos deben regirse siempre de manera jerárquica, sustentarse en normas y los resultados deben ser predecibles (Welp, 2007). Por otro lado, existen pocos controles sobre los funcionarios públicos de la gestión burocrática, generalmente éstos las rechazan porque conciben que el control solo debe venir por la instancia superior y no desde ciudadanos o instituciones. De este modo, los servidores tienden a

desorientarse con respecto a los propósitos de su función, pues se trabaja en función a lo establecido y no necesariamente a lo que hace falta (Olsen, 2006).

Las categorías que orientan el presente estudio son concebidas desde la perspectiva de Weber (1977) y se describen a través de los siguientes principios:

El primer principio alude a la jerarquía de cargos e implica un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores (Weber, 1977). Los cargos administrativos se encuentran organizados en una pirámide de mayor jerarquía de autoridad, de manera que los de más alto rango tienen mayor autoridad y responsabilidad que los de nivel bajo y medio. (Galindo, 2000). Por lo tanto, los aspectos a observar en cuanto a esta categoría vendrían a ser la forma como es que se estructuran las áreas jurisdiccionales dentro la UGEL y las normas que describen la estructura jerárquica que caracteriza su diseño organizacional.

El segundo principio tiene que ver con los niveles de autoridad y supone la existencia de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados jerárquicamente (Weber, 1977). Los cargos tienen carácter objetivo, relacionados con la administración, osea que la estructura de los mismos se relaciona con sus principios, de tal manera que las funciones de cada puesto están reglamentadas legalmente por lo que las actividades del funcionario deben sujetarse al contenido de la función del cargo (Galindo, 2000). En ese sentido, los niveles de autoridad en la UGEL estarían descritos desde los niveles de poder que ejercen los funcionarios y como es que la reglamentación existente legitima dicho poder.

El tercer principio determina la división del trabajo para alcanzar una administración especializada, pero cuidando que cada sector sea ejecutada por personas que tengan preparación cabal y experta (Weber, 1977). El trabajo se distribuye de manera racional y se cumplen debidamente, para lo cual se asegura que el personal sea altamente calificado. Asimismo, se contempla funciones elementales que puede ejecutar el personal operativo (Galindo, 2000). Esto supone indagar los

diferentes roles que se asumen en la UGEL al distribuirse el trabajo y el nivel de preparación del personal para asumir dichos roles.

El cuarto principio considera que la gestión burocrática se fundamenta sobre normas o documentos oficiales escritos que la regulan (Weber, 1977). La organización supone la existencia de un sistema de principios y reglamentos que encuadran el proceso para tomar decisiones y la ejecución de acciones para todos los cargos de acuerdo a su jerarquía (Galindo, 2000). En la UGEL, estas normas se dirigen a oficializar el sistema de comunicación impersonal que subsiste para interactuar con los usuarios internos y externos, fijar la jornada laboral y los procesos a seguir para el cumplimiento de las tareas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación se fundamentó en el paradigma interpretativo, pues se buscó profundizar el estudio con un diseño abierto, flexible y emergente desde la globalidad y la contextualización (Ricoy, 2006). Se trató de comprender la gestión burocrática desde su concepción total y contextualizada en el ámbito de la gestión educativa; todo ello partiendo de las interpretaciones subjetivas de los actores involucrados. Asimismo, la investigación es cualitativa, pues su finalidad fue brindar una mayor comprensión, significados e interpretación subjetiva del objeto de estudio (González, 2007). Los significados acerca de la gestión burocrática son rescatados desde las interpretaciones que compartan los participantes del estudio y analizados inductivamente.

Por tanto, el diseño de investigación fue hermenéutico y fenomenológico en vista que se pretende estudiar el significado esencial del fenómeno de estudio, siendo sus métodos empíricos y reflexivos a la vez (Van Manen, 2003). La naturaleza empírica se deduce porque la información sobre la gestión burocrática es recogida directamente de las experiencias de los servidores que laboran en dicho contexto. La naturaleza reflexiva se presenta porque se busca descubrir estructuras esenciales que permitan una mejor comprensión de la gestión burocrática en el ámbito de la gestión educativa a nivel local.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

El objeto de estudio fue la gestión burocrática, el cual es subdividido en cuatro categorías para su análisis. Estas categorías son descritas tomando en cuenta los principios de la gestión burocrática aplicada a la administración pública propuesta en la teoría de Weber (1977).

C1. Jerarquía de cargos. Analiza cómo se establece la jerarquía a nivel de MINEDU, DRE/GRE, UGEL y si esta organización jerárquica es regulada por norma y procedimientos establecidos.

C2. Niveles de autoridad. Analiza la manera como ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL y qué aspectos legitiman su poder.

C3. División del trabajo. Analiza si cada puesto es cubierto por personas que tienen preparación experta, diferenciándose los roles en función al nivel de especialización.

C4. Normas. Analiza la existencia de principios, procedimientos o directivas que regulen la comunicación impersonal y formal, la jornada laboral fija, y la ejecución de las tareas.

Tabla 1

Matriz de categorización

Categorías	Subcategorías
Jerarquía de cargos	- Áreas jurisdiccionales
	- Organización jerárquica normada
Niveles de autoridad	- Ejercicio de poder
	- Legitimación
División del trabajo	- Diferenciación de roles
	- Preparación especializada
	- Comunicación impersonal y formal
Normas	- Jornada laboral fijada
	- Ejecución de las tareas

3.3. Escenario de estudio

Según Taylor y Bogdan (1987), en estudios cualitativos no se hace referencia a un universo sino de escenarios para describir los actores, los objetos o el lugar de estudio.

El escenario de estudio fue la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná. Los actores tienen incidencia en dicho escenario puesto que laboran en dicha institución con una trayectoria de más de diez años desde diferentes roles y áreas. La UGEL Camaná es una instancia de gestión descentralizada de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa que forma parte del Sector Educación y tiene

como propósito organizar, apoyar pedagógica y administrativamente a las instituciones educativas de su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional. Lo que caracteriza las labores de la UGEL es ante todo el desbordamiento de procesos, ya sean estos propios, es decir propuestos por la misma UGEL; o aquellos que provienen de las instancias superiores, llámese GRE o MINEDU, sobre todo de esta última, que lejos de contribuir al desarrollo institucional, distraen de los objetivos que se requieren alcanzar, pues los pedidos raras veces concuerdan con acciones prioritarias que la UGEL planifica. La gestión en dicho escenario resulta agotadora, no solo por la falta de recursos sino porque el cumplimiento de las acciones tienden a perder sentido para los servidores, dada su naturaleza difusa y por tanto compleja.

3.4. Participantes

En la investigación cualitativa se hace referencia a participantes en lugar de muestra, dado que la intención no es realizar inferencia estadística sino obtener comprensión profunda y detallada sobre el asunto de interés. Por eso es de primordial importancia el lugar que los participantes ocupan dentro del contexto social, cultural e histórico del que forman parte (Martínez, 2012).

Los participantes fueron:

Tabla 2

Participantes de la investigación

Área laboral	Participante	Cargo	Código
Gestión pedagógica	Isauro Herrera Quispe	Especialista en Educación	E1
Administración	Karina Cárdenas Mendoza	Asistente Social	E2
Gestión pedagógica	Alfredo Augusto Escobedo Gamero	Especialista en Educación	E3
Gestión pedagógica	Wilmer Alfredo Velasco Condori	Asistente en Educación	E4
Administración	María Begonia Benito Bautista	Técnico en Almacén	E5

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación utilizada fue la entrevista, la que es definida como un proceso mediante el cual se obtiene información a través de las respuestas directas que los participantes ofrecen al investigador. La entrevista permitió obtener información relevante desde los propios sujetos y con ello se obtuvo un acceso más directo a los significados que estos le otorgan a su realidad (Yuni y Urbano, 2006). De esta manera, los participantes pudieron exponer sus percepciones y reflexiones sobre la gestión burocrática de una manera libre y abierta ante un interlocutor que formula preguntas para profundizar en los contenidos del discurso expuesto.

El instrumento fue una guía de entrevista que viene a ser una estructura que estandariza la entrevista. En ella se detallan las preguntas y las pautas necesarias para proceder con el recojo de la información (Troncoso y Amaya, 2017). La entrevista para la presente investigación contiene 9 preguntas, las cuales se formularon considerando las categorías: jerarquía de cargos, niveles de autoridad, división del trabajo y normas, tal y como se describe en la tabla 3.

Tabla 3

Categoría, subcategorías y número de reactivos considerados para la entrevista

Categorías	Subcategorías	Nº de preguntas
Jerarquía de cargos	- Áreas jurisdiccionales	2
	- Organización jerárquica normada	
Niveles de autoridad	- Ejercicio de poder	2
	- Legitimación	
División del trabajo	- Diferenciación de roles	2
	- Preparación especializada	
	- Comunicación impersonal y formal	
Normas	- Jornada laboral fijada	3
	- Ejecución de las tareas	
Total		9

3.6. Procedimiento

El procedimiento ha sido el siguiente:

- Se solicitó autorización al Director de la UGEL Camaná para realizar entrevistas a los participantes seleccionados para el estudio. Asimismo se solicitó por dicho medio los datos de contacto para proceder a la programación respectiva
- Las entrevistas se realizaron de manera individual vía Plataforma Zoom, que es una herramienta abierta que permite la interacción sincrónica y grabación del discurso expresado.
- Las entrevistas se realizaron bajo las pautas de la guía de entrevista. Las preguntas fueron semi estructuradas pues si bien previamente se las diseñó, existió la posibilidad de hacer re preguntas que permitan explorar mejor los temas propuestos. El tiempo programado fue de una hora, aunque su manejo fue flexible.
- Se descargó la grabación y se procedió con el proceso de desgrabación. La información fue digitada para su posterior codificación en función a los contenidos expuestos.
- Los diferentes contenidos expuestos por los entrevistados pasaron por el proceso de identificación de categorías y de triangulación a fin de identificar categorías emergentes que permitan una mejor comprensión del tema de estudio.

3.7. Rigor científico

Para el caso de investigaciones cualitativas, no aplican los criterios de validez y confiabilidad, no obstante existen otros criterios que le brindan rigor científico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), estos criterios son:

Credibilidad, hace referencia a la posibilidad de que el investigador haya recogido correctamente los significados que atribuyen los participantes con respecto al fenómeno estudiado. En este caso, la información sobre gestión burocrática ha sido recogida a través de entrevistas grabadas, y los contenidos seleccionados

sistemáticamente a fin de comprender los significados inherentes al objetivo de la investigación.

Transferibilidad, se refiere a la posibilidad de que los resultados obtenidos en una investigación, aplique para comprender otros contextos. Si bien es cierto los resultados de una investigación cualitativa como esta no pueden generalizarse, si pueden ofrecer pautas para comprender otras realidades problemáticas, como por ejemplo otras UGEL de la región, y desde esa mirada plantear propuestas de solución.

Dependencia, también denominada consistencia lógica, implica la posibilidad de que distintos investigadores que recojan datos y las analicen de la misma manera deberán obtener resultados similares. Los procedimientos para recoger o analizar la información se consigna en la presente investigación por lo que otros investigadores que deseen estudiar la gestión burocrática, tengan la posibilidad de obtener resultados que guarden coherencia con el presente.

Confirmabilidad, que implica que se han tomado las medidas necesarias para minimizar el sesgo del investigador, y lograr haciendo lo necesario para que otro investigador pueda utilizar los datos disponibles para hallar los resultados expuestos. En ese sentido, en la presente investigación, las evidencias (desgrabación de entrevistas) se adjuntan como anexo de la investigación, por lo que se encuentran disponibles para que otros investigadores recurran a procesos de reproductibilidad del mismo.

3.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar los datos se procedió según la técnica de Taylor & Bogdan (1989), quienes proponen un enfoque de análisis en progreso en investigación cualitativa basado en tres momentos: Descubrimiento, Codificación y Relativización, los cuales están dirigidos a buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian:

Fase de descubrimiento, que consiste en buscar temas examinando los datos de todos los modos posibles. De ese modo las ideas expuestas por los participantes se categorizan considerando las subcategorías expuestas a priori, dejando la posibilidad de que surjan otras categorías que brinden una mayor comprensión de la gestión burocrática.

Fase de codificación, que es la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones. De ese modo, las categorías apriorísticas y emergentes relacionadas a la gestión burocrática son organizadas en ideas globales para una mejor comprensión del mismo.

Fase de relativización de los datos, que consiste en interpretar los datos en el contexto en el que fueron recogidos (Triangulación). Las diversas respuestas frente a la misma pregunta son comparadas racional y lógicamente a fin de hallar puntos en común y en discordancia con el objetivo de interpretarlos en función al objetivo de estudio.

3.9. Aspectos éticos

La investigación considera los aspectos éticos necesarios para brindar idoneidad en la comunidad científica. En ese sentido, se cuidó que todas las referencias presentadas se encuentren debidamente consignadas, de tal modo que los créditos fueron debidamente reconocidos. Asimismo, se tuvo en cuenta la necesidad de recoger consentimiento informado de cada uno de los participantes, luego de ser informados sobre el propósito del estudio.

Del mismo modo, se aseguró que la información obtenida tras el proceso de desgrabación sea reflejo fiel del discurso brindado por los participantes con respecto a los temas estudiados, lo que imposibilita la alteración de resultados, siendo la evidencia de ello los registros presentados en los anexos. También se evitó utilizar la información para fines distintos a la del estudio y que en ningún momento estas constituirán en elementos de juicio para calificar o categorizar a los

servidores, lo que implica guardar la confidencialidad necesaria con respecto a la información obtenida.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Los resultados de la investigación se presentan en función a los objetivos propuestos, iniciando por los específicos y finalizando con el general.

Objetivo específico 1: Comprender cómo es la jerarquía de cargos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

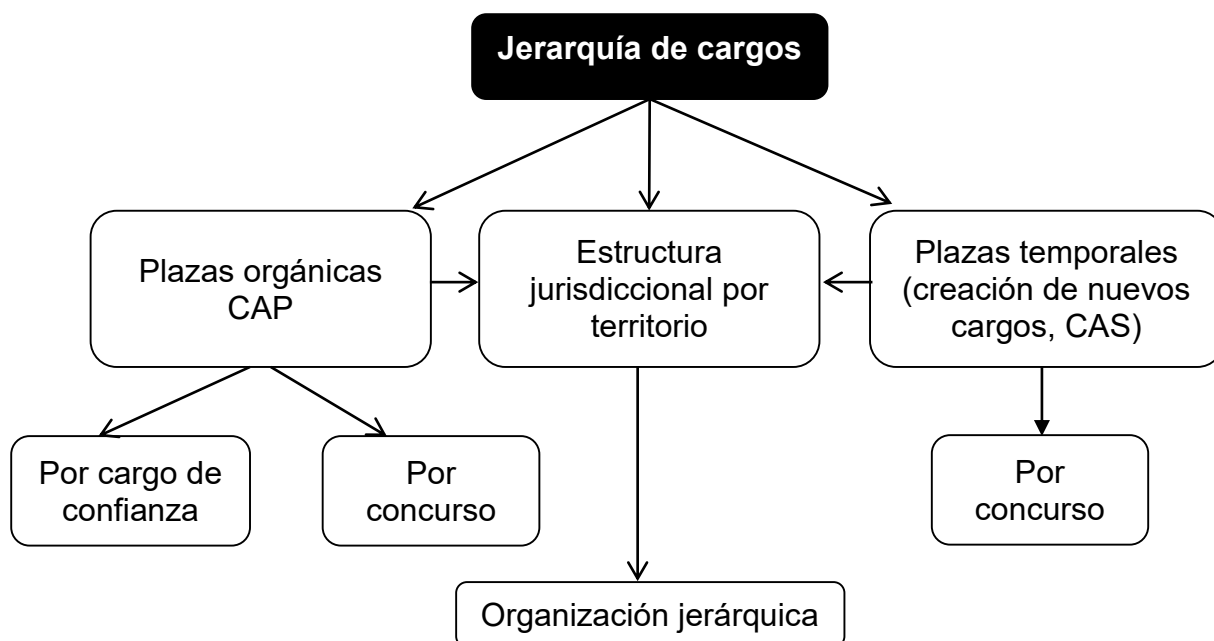


Figura 1. Jerarquía de cargos en la UGEL Camaná

De acuerdo a los resultados obtenidos, se ha observado que en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná se encuentra una jerarquía de cargos cuya estructura jurisdiccional está basada en función al territorio, pues esta se presenta a nivel nacional con el Ministerio de Educación que es el ente normativo de las políticas nacionales y determina los lineamientos del Sector; luego viene la Gerencia Regional de educación que ajusta los lineamientos que dicta el Ministerio de Educación de acuerdo al contexto regional y formula el proyecto educativo regional. A nivel operativo se tiene a la UGEL, que es una entidad desconcertada

que tiene la tarea de diseñar y ejecutar los proyectos educativos locales a través de las instituciones educativas de su jurisdicción.

La organización jerárquica en la UGEL Camaná, está dispuesta en su organigrama estructural y funcional. En el primer orden de la jerarquía se halla el director, en segundo orden están los jefes de áreas (administración, gestión pedagógica e institucional); luego se encuentra el equipo de especialistas y finalmente el personal administrativo. Asesoría jurídica es un órgano de apoyo a la dirección.

Para el desarrollo de sus funciones la UGEL Camaná cuenta con 28 plazas estables (CAP), y 9 plazas temporales (CAS) que son financiadas por el Ministerio de Educación y el pliego (Gobierno Regional), faltando personal para asumir las funciones en las oficinas administrativas, como contabilidad, tesorería u otros. Se considera que más plazas orgánicas permitirían un trabajo eficiente y un servidor más dedicado y responsable en el desarrollo de sus funciones; pues las plazas eventuales son solo aliciente para satisfacer momentáneamente las necesidades. Una barrera de esta demanda es la falta de autonomía de la UGEL para proponer y designar estas plazas pues se realizan a nivel del pliego.

Los cargos de director de UGEL, jefe de gestión pedagógica y especialistas en educación, son cubiertos a través de concursos públicos de méritos, a cargo del Ministerio de Educación y con la participación de la Gerencia Regional de Educación, es así que en el proceso de selección, se establece ternas y el Gobierno Regional designa a uno de ellos. El cargo de jefe de administración es puesto de confianza y por ello es designado directamente por el Gobierno Regional.

Las plazas CAS (temporales) son cubiertas a través de concursos públicos a cargo de la UGEL, lo mismo sucede en el caso de las plazas CAP que cuentan con financiamiento.

Objetivo específico 2: Comprender cómo son los niveles de autoridad en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

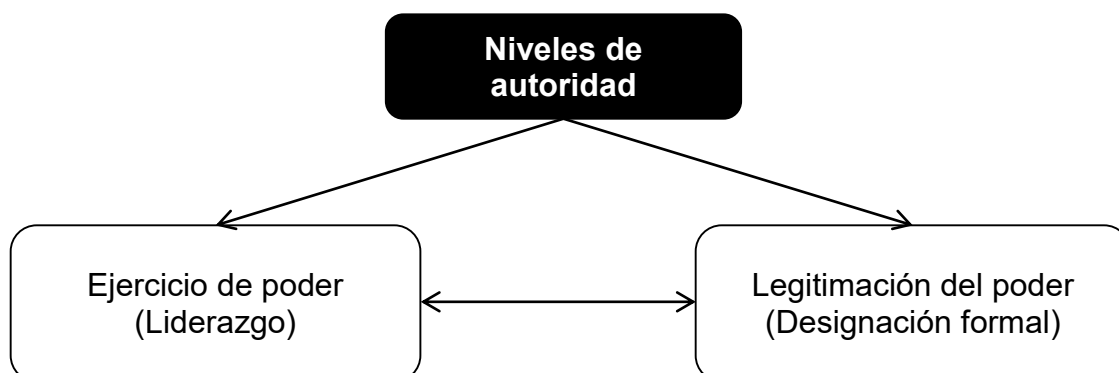


Figura 2. Niveles de autoridad en la UGEL Camaná

Para ejercer el principio de autoridad dentro de la institución, ante sus colegas, ante sus compañeros, ante el público o ante cualquier persona, se debe cumplir las funciones a cabalidad y convertirse en ejemplo para todos; además de cumplir las funciones establecidas en el MOF o el clasificador de cargos establecidos por el MINEDU. Las acciones deberán estar enfocadas a brindar un servicio a satisfacción de los usuarios. Solo mostrando este tipo de liderazgo se podría y tendría toda la autoridad para que los funcionarios y servidores, y público acepte los dictámenes u opiniones y respete las normas.

Para algunos de los informantes del estudio, lo que legitima el cargo asumido por los funcionarios es una Resolución Directoral donde se le asigna las funciones respectivas. Para otros, es el hecho de haber sido designado por concurso para acceder a dicho puesto. Mientras que para otros es la responsabilidad en el trabajo, la transparencia en los actos, refiriéndose que no hay mejor capital de respaldo profesional que la transparencia en la gestión pública.

Objetivo específico 3: Comprender cómo es la división del trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

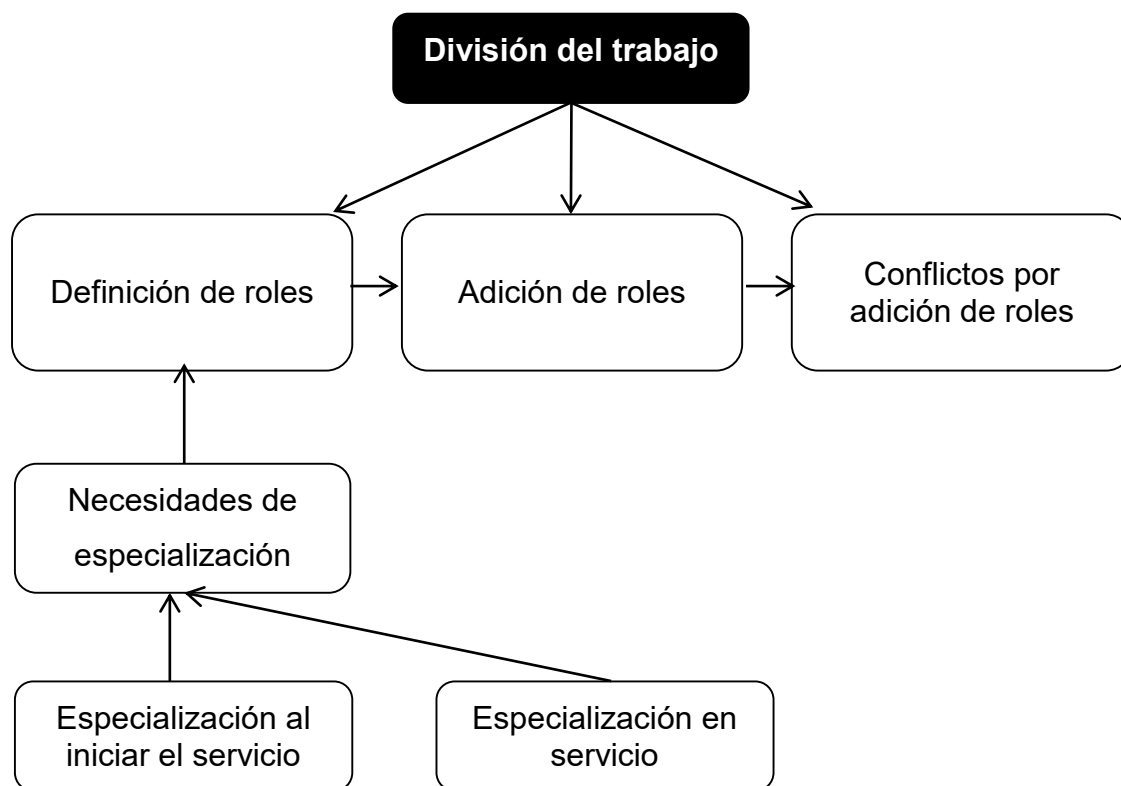


Figura 3. División del trabajo en la UGEL Camaná

La división del trabajo se estipula en el MOF y clasificador de cargos de la UGEL, donde se definen los roles a asumir por cada funcionario y servidor público. Sin embargo, se ha informado que estos roles están definidos de forma genérica por el MINEDU, y la UGEL no ha tenido la posibilidad de adecuarla a su realidad. Normativamente todos tienen roles definidos, pero en la realidad se observa que funcionarios y servidores no lo creen así, pues la mayoría tiene la idea que se cumplen más roles de los oficialmente asignados, complejizando los límites de esta e incluso se desconoce lo estipulado en el MOF.

Se asignan más roles de las estipuladas, esto es por indicación del jefe inmediato superior o del director y el servidor solo tiene que asumirlas. La razón de ello es la demanda que supera la capacidad de atención, pues los usuarios exigen ser atendidos en el tiempo racionalmente requerido y los servidores deben tratar de

resolver de la manera más pertinente porque el éxito está en su nivel de desempeño para resolver estas situaciones.

En otras ocasiones, los jefes designan a algunos las funciones de otros, haciéndose estos indispensables porque se les ha asignado demasiadas funciones, mientras que otros sienten que no es tomado en cuenta porque se obvia su participación. Lo señalado genera conflictos muy fuertes, que generan rompimiento de relaciones, malos entendidos, retraso en la atención de documentos; lo cual se podría evitar si se insta a los funcionarios a cumplir los roles que les corresponde.

Por otro lado, existen necesidades de especialización que permitan una división del trabajo más equitativa pues hay falencias que deben solucionarse, sobre todo a nivel de tecnologías de la información y uso de sistemas de gestión propia del Sector. Ello sobre todo porque el acceso la administración pública es con formación básica; algunos se adaptan a las necesidades y otros no lo hacen, pues no se actualizan de acuerdo a las exigencias del puesto.

Se espera que cada nuevo funcionario o servidor muestre calidad en el trabajo y por propia convicción se capacite en temas referidos a las funciones que tienen. Es el caso del jefe de gestión pedagógica, que al asumir también funciones de jefe de gestión institucional, debió adecuarse. La falta de capacidades para el cargo asumido trae inconvenientes en la gestión, sobre todo entre las áreas pedagógicas y administrativas, pues en el primer caso se tiene docentes ejerciendo el cargo y desconocen los procesos propios de la administración pública.

Objetivo específico 4: Comprender cómo son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

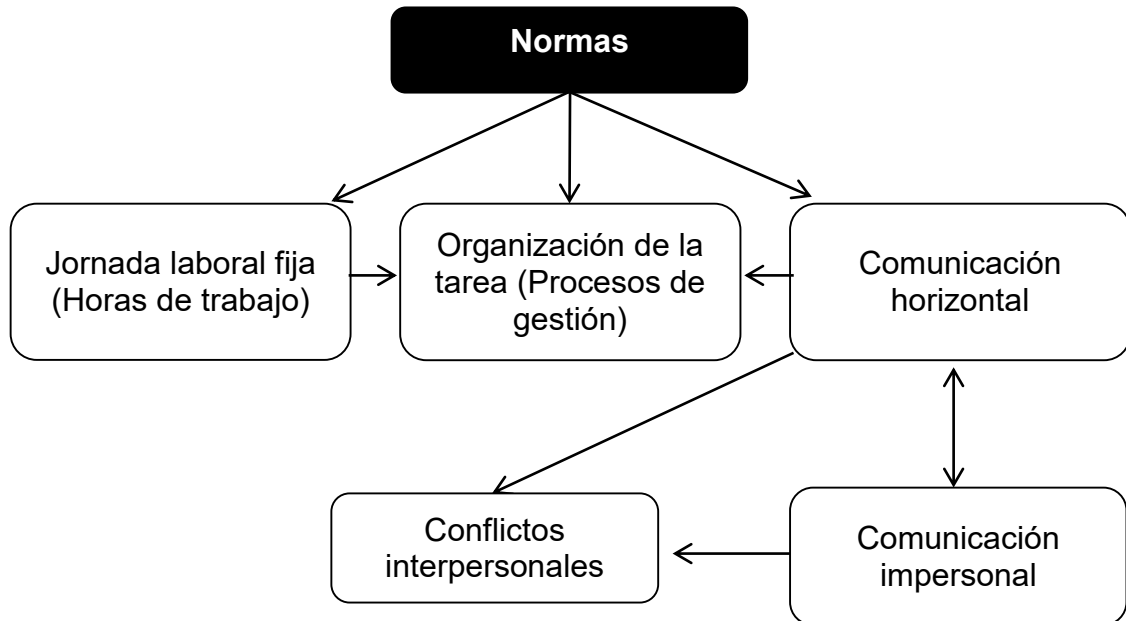


Figura 4. Normas en la UGEL Camaná

No se ha informado de algún tipo de norma que estipule la organización de la tarea y una jornada laboral fija. Estas se realizan en función a los planes de trabajo, es decir, se apela a la responsabilidad de cada quien para cumplir su actividad y tarea de acuerdo a lo planificado, por lo que no hay horas de trabajo fijas establecidas. El trabajo es individual, pocas veces las tareas se realizan en equipo o de manera colegiada, usualmente solo en casos especiales.

Asimismo, los procesos de gestión no están bien establecidos y definidos, lo cual genera sobrecarga de expedientes para el servidor y desorientación en el usuario. Es que existen trámites cuyo procesamiento demoran mucho pues no existen procesos de control; siendo la consecuencia la insatisfacción de los usuarios.

Hay un sistema de comunicación formal entre las distintas instancias, no obstante estas no prevalecen, pese a las TIC disponible. Eso dificulta las coordinaciones y genera inconvenientes entre los del área administrativa y de gestión pedagógica. No hay un trabajo en equipo, cada uno quiere hacer quedar mal al otro. Los equipos están polarizados porque la comunicación no es buena

Objetivo general. Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

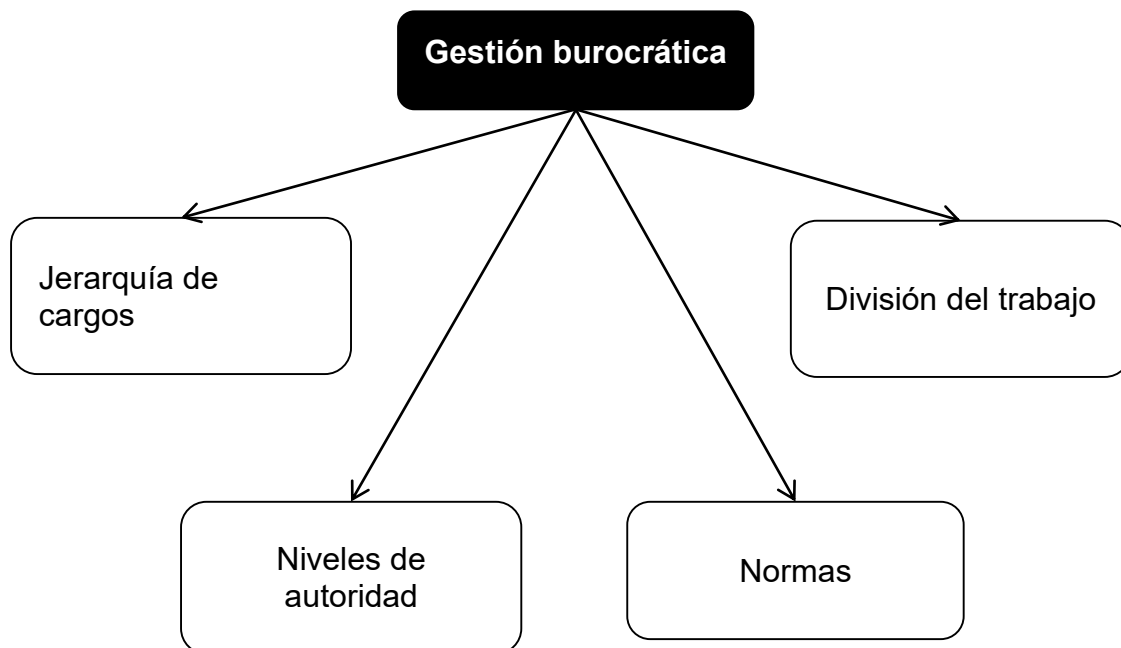


Figura 5. Gestión burocrática en la UGEL Camaná

Considerando los aspectos expuestos, se puede decir que no se ha instalado una verdadera gestión burocrática en la UGEL Camaná. Si bien existe una jerarquía de cargos establecidas con las respectivas normas, estas se hallan limitados a aquellos cuya plaza se haya incorporado en el CAP vigente. Hay otros con plazas temporales, que si bien acceden al puesto por concurso, es la GRE quien decide finalmente a quien designar. Ello es más evidente con el puesto de administración ya que es un cargo de confianza.

Con respecto a la división del trabajo, existen normativas como el MOF y el clasificador de puestos, pero el personal común las desconoce. Los roles son asignados en función a la necesidad, pero lo usual es asignar roles adicionales, ya sean por necesidad de atención debido a plazos vencidos o porque el personal a cargo no tiene las competencias para realizarlos. Esto genera sobrecarga laboral en algunos y distensión para otros; notándose conflictos por este motivo. No todos tienen la especialización requerida para el puesto asignado, la formación es básica

y se espera que con el tiempo cada quien se especialice en función a las necesidades.

Los niveles de autoridad se legitiman formalmente con las resoluciones correspondientes, no obstante, para la mayoría ello no legitima la autoridad sino las capacidades para resolver, señalándose que solo eso permite que los servidores acepten los dictámenes, disposiciones y opiniones de las autoridades o compañeros.

No existen normas que especifiquen la organización de la tarea en la UGEL, las que se señalen en el MOF son de manera genérica. Usualmente estas se organizan de acuerdo al plan de trabajo y cada área se encarga de lo suyo, hay limitada articulación y/o coordinación entre ellas, pues cada área cumple su tarea de manera aislada. Si bien la norma fija un horario laboral de ocho horas, la jornada real sobrepasa dicha hora, debido a la excesiva demanda, escaso recurso humano y falta de procesos definidos. Las comunicaciones se caracterizan por ser conflictivas, pues se polarizan las labores de gestión pedagógica con administración; más aún porque estas se producen de manera informal y espontánea. Esto causa conflictos interpersonales que socaba el desempeño del personal y de la institución.

4.2. Discusión

Luego de realizar el análisis respectivo se aprecia que la UGEL Camaná presenta una jerarquía de cargos adscrita territorialmente, pues forma parte de una organización jerárquica que viene desde el Ministerio de Educación, para luego continuar con la GRE, después la UGEL y finalmente las instituciones educativas. Estos cargos en la mayoría han sido establecidos orgánicamente, aunque los puestos de mayor jerarquía como director o jefe de AGP son elegidos por concurso. También hay que señalar que aún se mantiene el puesto de administrador como cargo de confianza. También hay plazas de especialistas a la que se accede vía concurso. Asimismo, se informa que así se haya planteado el acceso a cargos por concurso, es la Gerencia Regional de Educación quien decide finalmente al

profesional que ocupará la plaza. Se puede observar que se mantiene una jerarquía piramidal (Weber, 1977) donde los de mayor jerarquía controlan a los inferiores y tienen mayor autoridad o responsabilidad (Galindo, 2000), no obstante se observa también que los del nivel superior no siempre tienen las mayores capacidades para el puesto porque de alguna manera son designados directamente por el gobierno regional. Según Araya (2016) Esto evidencia que hay influencia política para ejercer una función pública, aun así la fórmula se agrava cuando la experiencia ganada es desperdiciada debido a la alta tasa de rotación que existe en el gobierno local específicamente en la UGEL.

Los niveles de autoridad se legitiman, según los informantes por medio de la designación formal correspondiente (resolución directoral) y el ejercicio del poder constituye un estilo de liderazgo que implique capacidades comprobadas y desempeños eficaces (gestionar con el ejemplo). Al respecto se observa que si hay una organización jerárquica reglamentada oficialmente que determinan los niveles de autoridad (Weber, 1977; Galindo, 2000), sin embargo, no siempre el contenido de las funciones establecidas normativamente corresponde con las que se desarrollan en la práctica o que las designaciones no necesariamente se legitiman en la capacidad, porque según Llano (2016), aún persiste el principio de patronazgo que rige y socava la iniciativa e incluso la desvirtúa y transgrede con el fin de evitar la consolidación de una gestión pública moderna y eficiente.

La división del trabajo está estipulada en el MOF institucional, no obstante estas no han sido adecuadas a las necesidades específicas de la UGEL, por lo que los roles a asumir están descritas de manera genérica. Esto conlleva a que los roles no se encuentren bien definidos ni diferenciados, dando la sensación de que se trabaja más de lo que las funciones indican. Lo que sucede es que usualmente se adicionan roles o tareas debido a la alta carga administrativa o porque algunos servidores no tienen las capacidades requeridas para el puesto; este hecho genera conflictos y polarizaciones durante el trabajo. Hay necesidades de especialización de funcionarios y servidores puesto que la mayoría ingresa con formación básica, se espera que cada quien lo haga a su iniciativa, según el requerimiento de su puesto; hay algunos que lo hacen otros no. De acuerdo al modelo de Weber (1977), para

la división del trabajo se debe tomar en cuenta el nivel de preparación profesional; habiendo algunas funciones para personal más especializado y otras para personal más operativo (Galindo, 2000), lo cual no siempre se presenta en la UGEL, pues hay trabajadores que no tienen las capacidades requeridas, lo que propicia que se carguen más funciones a unos cuantos, generando a su vez sobrecarga de expedientes. Sobre ello, Llano (2016), puntualizó la importancia de la meritocracia para una gestión burocrática efectiva y que esto no se presenta porque hay intervención política que afecta la trayectoria profesional (Araya, 2016).

No se reportan normas específicas que regulen las actividades laborales y la jornada laboral. Estas se realizan en función al plan de trabajo y el lugar que ocupa el servidor para el cumplimiento de dicho plan, apelándose a la responsabilidad individual para su cabal cumplimiento; justamente ello no permite contar con un horario fijo de trabajo. Al carecer de procedimientos que regulen los procesos, estos se hacen complejos generando sobrecarga de expedientes y desorientación en el usuario. Las comunicaciones no son formales, usualmente son informales y llevados de manera horizontal o impersonal, lo que genera conflictos interpersonales entre los trabajadores. Esto se presenta porque no se cumple uno de los principios de la gestión burocrática, no se han establecido documentos oficiales escritos (procedimientos) que regulen los procesos de gestión (Weber, 1977), por lo que las decisiones son asumidas a criterio personal. Al respecto, Alonso y Fernández (2016) señalaron en su investigación que la gestión burocrática se sustenta en el principio imperativo de la normalización de las actuaciones

Finalmente, se puede señalar que la gestión burocrática en la UGEL Camaná no tiene las características para ser denominada como tal, la especialización no determina la jerarquía de cargos; los niveles de autoridad están legitimados en documento pero se espera que la autoridad ejerza un liderazgo efectivo sustentado en capacidades y desempeños suficientes para cumplir los objetivos institucionales; se carece de normas para el desarrollo de actividades y la organización de estas, es decir no se ha diseñado procesos integrales que permitan un desempeño institucional más eficiente; asimismo, no hay una división racional del trabajo, pues estos se realizan en función de la necesidad, cargándose más tareas a unos y

menos a otros por un tema de falta de capacidades, lo que genera conflictos en el trabajo. En general, se puede indicar que se cumplen parcialmente los principios de la gestión burocrática (Weber, 1977; Galindo, 2000), pues se ha establecido jerarquía de cargos y niveles de autoridad mediante documentos, no obstante se carece de procedimientos que regulen el trabajo y normativas que oficialicen las decisiones y las comunicaciones. La nueva gestión pública exige eficiencia y eficacia y la gestión burocrática busca orden, organización y formalidad, lo que concuerda con lo referido por Gomero (2019) cuando señala que con orden, organización y formalidad se consigue eficiencia y eficacia en la gestión pública. En términos de Lujan (2019), es necesario que prevalezca la norma, la especialización para el ejercicio de funciones y relaciones jerárquicas para que exista una gestión burocrática efectiva.

V. CONCLUSIONES

Primera: Existe una jerarquía de cargos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020, la cual es establecida territorialmente a nivel del Sector Educación y en la cual la UGEL es parte. Los cargos directivos de mayor rango como es el de director de UGEL y jefe de gestión pedagógica, son establecidos por concurso pero existe una figura normativa que permite que el gobierno regional termine decidiendo la adjudicación. El cargo de jefe de administración al ser un cargo de confianza, el gobierno regional lo designa. En ese sentido, la jerarquía de cargos es establecida políticamente.

Segunda: Los niveles de autoridad en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020, se establecen y adjudican mediante norma. De esa manera, la legitimación es normativa pero la real es la que el mismo funcionario desarrolla durante el desarrollo de la gestión, pues debe demostrar capacidad profesional para conseguir que el personal le reconozca como tal.

Tercera: No hay una división del trabajo formal en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. Esta se establece en función de la necesidad y según capacidades de los servidores. Las diferencias en los niveles de capacidad de los servidores hacen que unos tengan más carga laboral que otros, generándose paralelamente conflictos y polarización en las interacciones.

Cuarta: Se carece de las normas específicas para organizar el trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. No existen procedimientos que regulen los procesos de gestión en las diversas áreas, las cuales trabajan aisladamente unos de otros. Las funciones son cumplidas a criterio de funcionario y servidores considerando las actividades a cumplir, por lo que no existen horarios estables de permanencia, solo se apela a la responsabilidad y compromiso. La falta

formalidad en las comunicaciones hace que se generen conflictos interpersonales que afectan el desempeño institucional.

Quinta: La gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020, se desarrolla de manera parcial, pues se ha establecido jerarquía de cargos y niveles de autoridad mediante documentos, no obstante se carece de procedimientos que regulen el trabajo y normativas que oficialicen las decisiones y las comunicaciones. Por otro lado, la intromisión política en la UGEL no permite que se consolide una meritocracia legítima basada en competencias debido a la alta rotación que existe.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera: Sugerir al Ministerio de Educación que modifique la normatividad concerniente al concurso de plazas para puestos de director de UGEL, jefe de gestión pedagógica y especialistas en educación a fin de que se asegure idoneidad en la designación, evitando que solo el gobierno regional quien adjudique las plazas, instando a la sociedad civil o al mismo ministerio a que participe de este proceso.
- Segunda: Sugerir al Ministerio de Educación que promueva un proceso de acompañamiento a directivos de UGEL y jefes de AGP a fin de fortalecer sus competencias y de ese modo asegurar que su estilo de liderazgo y sus capacidades de gestión legitimen su cargo.
- Tercera: Sugerir a los directivos de la UGEL Camaná propiciar una cultura de mejora continua entre los servidores, equiparando las responsabilidades por igual entre las diversas áreas que la conforman, pues se ha evidenciado que ello polariza la participación del personal en el logro de los objetivos institucionales.
- Cuarta: Se sugiere a los directivos de la UGEL Camaná un proceso de reingeniería de los procesos, y normarlos formalmente a fin de elevar la eficiencia institucional, el desempeño laboral y la salud en el trabajo.
- Quinta: Se sugiere al Ministerio de educación que fortalezca los procesos de acceso al servicio público, haciendo énfasis a la meritocracia, antes que el oportunismo político, pues solo ello asegura una gestiona publica moderna.

REFERENCIAS

- Alonso, L. y Fernández, C. (2016). La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas. *Encrucijadas. Revista de Ciencias Sociales*, 12, 1-26. <https://recyt.fecyt.es/index.php/encrucijadas/article/view/79087>.
- Araya, J. (2016). Influencia burocrática en la formulación de política pública: el caso del sistema de alta dirección pública en Chile. *Política. Revista de Ciencia Política*, 54(2), pp. 277-298. <http://dx.doi.org/10.5354/0716-1077.2017.44920>.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. México: FC.
- Barzelay, M. (2011). La Nueva Gestión Pública. En: Guillermo M. Cejudo (Comp.) *La Nueva Gestión Pública*. Siglo XXI Editores, 114 –, 15.
- Bozeman, B. (2015). Causas, efectos y eficacia de la burocratización en las administraciones públicas nacionales: desarrollando reformas sensibles a culturas políticas singulares. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 63, 5-32. <http://cdi.mecon.gov.ar/bases/doc/clad/refydem/63.pdf>.
- Cejudo, G. (2011). La Nueva Gestión Pública. Una introducción al Concepto y a la práctica (17-47). En: Guillermo M. Cejudo (Comp.) *La Nueva Gestión Pública*. Siglo XXI. Editores.
- Cejudo, G. (2016). *La fragmentación de la acción gubernamental: intervenciones parciales frente a problemas complejos*. México: CIDE.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776682>.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2005). El estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. *Gestión y Política Pública*, XIV (3), 557-598. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/05CHRISTENSEN.pdf.

- Ciulli, V. (2017). Burocracia estatal: Entre la internacionalización y la territorialidad. *Relaciones Internacionales*, 38, 79-97. <http://dx.doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2018.38.004>.
- Crozier, M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *En Revista Reforma y Democracia*, (7), pp. 3-10. <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/007-enero-1997/0029601.pdf>.
- Fernández, E. (2017). *Propuesta De Plan De Acción Para La Mejora Del Clima Laboral En La Ugel De Lambayeque, 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. México: Editorial Porrúa.
- Gascó, M. (2015). La llave de la burocracia: la necesaria transformación de la administración pública. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015.
- Glückler, J. (2019). Gobernanza lateral de redes: Legitimidad y delegación relacional de la autoridad decisoria. *Revista de geografía Norte Grande*, (74), 93-115. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000300093>.
- Gomero, F. (2019). *Modernización de la Gestión Pública y la Burocracia del Sector Educación en la UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2019* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- González A. (2007). *Investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Ecimed.
- Guerrero, O. (2002). *Gerencia pública cataláctica: Romance sin política*. México: McGraw-Hill.
- Guerrero, O. (2009). El fin de la nueva Gerencia Pública. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (13), 5-22. <https://dx.doi.org/10.5354/0717-8980.2011.13520>.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones

humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>.

- Herrera, J. (2018). Burocracia estatal y actividad empresarial. *Revista de Investigación en Humanidades*, 4. https://jih.ufm.edu/wp-content/uploads/2018/08/Herrera.JuanLuis.cdl_1.pdf.
- Hood, C. (2011). Una gestión pública para todo momento? En: Guillermo M. Cejudo (Comp.) *La Nueva Gestión Pública*. Siglo XXI Editores.
- Iacoviello, M. y Strazza, L. (2014). Diagnóstico del servicio civil en América Latina. En Cortázar, J., Lafuente, M. y Sanginés, M. (eds.). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004–13)*. Washington, DC: BID: 13-60.
- Llano, M. (2016). *Burocracia pública y sistema político en América Latina: factores asociados a la politización de los sistemas de gestión de empleo público en la región* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/37723/>.
- Lujan, R. (2019). *Burocracia y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa Nuevo Chimbote, 2019* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Marx, Karl (1970). *Contribución a la crítica de la economía política*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Mussari, R. (2010). *After NPM: ¿What's Next? Studying reforms, Experiments and Change in Local Democracy and Local Public Sector reforms in Europe: Theories, Methods and Trends*. Siena, Italy: Department of Business and Law, University of Siena.
- Olsen, J (2006). Maybe is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16: 1-24.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Maybe-it-is-time-to-rediscover-bureaucracy-Olsen/4dabb7e7d4f4b544fb99f09dffc84b854738197b>

- Peters, B. (2005). Gobernanza y burocracia pública: ¿nuevas formas de democracia o nuevas formas de control? *Foro Internacional*, XLV (4), 585-598. <https://www.redalyc.org/pdf/599/59911177001.pdf>.
- Petrella, C. (2007). Análisis de la teoría burocrática, Aportes para la comprensión del modelo burocrático. Uruguay: Universidad de Uruguay.
- Pollitt, C. (2011). Justificación por las Obras o por la Fe? Evaluando la Nueva Gestión Pública. En: Guillermo M. Cejudo (Comp.) *La Nueva Gestión Pública*. Siglo XXI Editores.
- Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21. <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/021-octubre-2001/0041100>.
- Ramírez-Alujas, A. (2012a). Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública. Tendencias actuales y el (inevitable). Camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, (15), 99-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96021303006>.
- Reynaga, M. (2015). *Liderazgo transformacional y estrés laboral en docentes de la institución educativa "Nicolás Copérnico" UGEL 05 SJL/EA, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>.
- Rodríguez, J. (2019). *Las buenas prácticas de gestión y la satisfacción del usuario de la UGEL 06 en el año, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Santillán, G. (2015). *Calidad de atención y satisfacción del usuario en el CADER – UGEL 03 – Lima, 2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

- Shapiama, J. (2020). *Calidad de servicio y satisfacción en usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Lamas, 2020* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2ª Edición). México: Grupo Editorial Patria.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Barcelona: Idea Books.
- Ventura, J. (2017). *La burocracia y las contrataciones del Estado del Instituto Peruano de Energía Nuclear, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Venturo, Y. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en la UGEL Ambo, Huánuco, 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Vilcabana, B. (2019). El desempeño laboral y satisfacción de la calidad de la atención de los usuarios. UGEL de Ferreñafe. Noviembre 2018 (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Villoria, M. (2009). La administración burocrática y la nueva gestión pública. La participación de los ciudadanos. Las técnicas de dirección y gerencia pública. La ética en la gestión pública. España: Escuela de Administración Regional.
- Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* (Trad. Rufino Arar). Buenos Aires: La Pléyade.
- Welp. Y. (2007). *¿Hacia el fin de la administración pública burocrática? Los efectos de las TIC sobre el cambio organizativo: los casos de Cataluña, Escocia, Emilia-Romaña y Quebec* (Tesis doctoral). Universidad Pompeu Fabra. Barcelona, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=141035>.

Anexo 3. Matriz de categorización apriorística

Ámbito temático	Problemas	Objetivos	Categorías y subcategorías
UGEL Camaná	<p>Problema general ¿Cómo es la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es la jerarquía de cargos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020? - ¿Cómo son los niveles de autoridad en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020? - ¿Cómo es la división del trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020? - ¿Cómo son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020? 	<p>Objetivo general Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprender cómo es la jerarquía de cargos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. - Comprender cómo son los niveles de autoridad en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. - Comprender cómo es la división del trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. - Comprender cómo son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020. 	<p>A. Jerarquía de cargos</p> <ul style="list-style-type: none"> A1. Áreas jurisdiccionales A2. Organización jerárquica normada <p>B. Niveles de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> B1. Ejercicio de poder B2. Legitimación <p>C. División del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> C1. Diferenciación de roles C2. Preparación especializada <p>D. Normas</p> <ul style="list-style-type: none"> D1. Comunicación impersonal y formal D2. Jornada laboral fijada D3. Ejecución de las tareas

Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos

Guía de entrevista

Entrevista realizada en temas de gestión burocrática que caracteriza a una unidad educativa local.

Objetivo: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

Subcategoría 1: Jerarquía de cargos

1. ¿Cómo es la gestión a nivel local (UGEL), regional (GRE) y nacional (MINEDU)?
2. ¿Cómo se establecen y designan los puestos jerárquicos en la UGEL?

Subcategoría 2: Niveles de autoridad

3. ¿De qué manera ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL?
4. ¿Para usted, ¿qué es lo que legitima la autoridad de un funcionario de la UGEL?

Subcategoría 3: División del trabajo

5. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen definidos los roles que les corresponden?
6. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen preparación especializada para ejercer los cargos o funciones que tienen?

Subcategoría 4: Normas

7. ¿Cómo son las comunicaciones entre las diferentes áreas de la UGEL?
8. ¿Cómo es la jornada laboral en la UGEL?
9. ¿Cómo se organizan y ejecutan las tareas en la UGEL?

Anexo 5. Entrevistas a los participantes

Guía de entrevista E-1

Entrevista a: Isauro Herrera Quispe

Entrevista realizada en temas de gestión burocrática que caracteriza a una Unidad de Gestión Educativa Local.

Objetivo: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

Subcategoría 1: Jerarquía de cargos

1. ¿Cómo es la gestión a nivel local (UGEL), regional (GRE) y nacional (MINEDU)?

Una pregunta muy interesante. Te voy a responder desde el punto de vista primeramente de la UGEL Camaná. En la UGEL Camaná, de acuerdo al organigrama estructural y funcional que tiene, en la cabeza está siempre el director y los jefes de las oficinas. En este caso, administración, gestión pedagógica y gestión institucional son los que estarían en segundo orden de acuerdo a la jerarquía. Posteriormente pasan el equipo de especialistas y personal administrativo.

A nivel de gerencia regional, entonces un poquito más amplio. Entonces podemos decir que en primer orden está el Gerente Regional de Educación. En segundo orden está los jefes, conjuntamente con los directores de UGEL, hablando de una manera estructural ya más amplia, están ocupando un segundo escalón dentro del órgano, dentro del organigrama estructural y funcional de la Gerencia Regional de Educación. Posteriormente están los especialistas y luego está este el personal docente, el personal administrativo, todo aquello que signifique 276 y el CAS que están en la parte administrativa.

Y si esto lo configuramos a nivel nacional, entonces ya la estructura cambia. Entonces una cabeza encontraríamos al ministro Educación, en este caso el ministro, seguidamente los viceministros y seguidamente están los directores o gerentes regionales a nivel nacional y seguidamente están los directores de UGEL, los equipos de especialistas, los jefes y el equipo de especialistas y el personal administrativo.

Esa, esa es más o menos la jerarquía que existe a nivel de un órgano desconcentrado, en este caso la UGEL, la gerencia y a nivel nacional. Y no como podemos incluso desmenuzar un poquito más, podemos ingresarlos por decir alguna institución educativa. En una institución educativa, la estructura funcional es esta, consta de la siguiente manera el director que representa la institución, subdirector, en el caso de tener personal directivo, los jefes de laboratorio, personal jerárquico, los profesores y el personal administrativo.

2. ¿Cómo se establecen y designan los puestos jerárquicos en la UGEL?

Los puestos jerárquicos últimamente se están designando a través de concurso público. Es decir, en el caso de los directores de UGEL y los directores de gestión pedagógica, se designan estos dos, estos dos cargos a través de un concurso público a nivel nacional.

Sin embargo, el cargo de jefe de administración todavía se mantiene este cargo un tanto como se dice cargo de confianza, que es designado en este caso por los gobiernos regionales de cada departamento, de cada región. Entonces, quien designa a estos cargos de confianza es el Gobernador regional de cada uno de los lugares correspondientes. Esa es la tratativa que tiene en estos cargos de alta funcionalidad a nivel nacional.

¿Qué rol juega la UGEL en la creación de nuevos cargos?

La UGEL para buscar o de repente generar nuevos cargos dentro del CAP de su institución. Este tiene que solicitarlo de acuerdo a sus necesidades

que tenga. Ahorita por ejemplo la UGEL Camaná, solamente somos algo de 28 o 29 personal, que somos nombrados, que pertenecemos al CAP de la UGEL. Sin embargo tenemos otro número igual o algo más que están trabajando a través de CAS. Esto implica que es necesario que la UGEL Camaná de manera urgente solicite al Ministerio de Educación y por su intermedio para que designen plazas para otorgar plazas estables, plazas orgánicas estables y que esto configure en un trabajo eficiente y un servidor adecuado para que trabajen en cada una de estas plazas que es necesario que se creen en la UGEL.

Por lo demás, ahorita como digo, estamos solamente con plazas eventuales. El Gobierno nos dice hasta aquí nomás y nos quedamos colgados. Y eso es. Eso es una desventaja que tiene en este caso no solamente la UGEL Camaná sino todas las instituciones, incluyendo instituciones educativas, porque también se han compartido con ellos estas plazas inorgánicas, digamos así porque la necesidad lo demanda, lo requiere de esa manera. Entonces, para suplir el gobierno simplemente ha dado un como una pastillita de aliento para satisfacer momentáneamente las necesidades que tiene la institución educativa, cuando esto debe ser permanente y de garantía, de tal manera que también el trabajador que trabaja se responsabilice y se dedique más a sus acciones laborales dentro de lo que le corresponde a cada uno de ellos.

Subcategoría 2: Niveles de autoridad

3. ¿De qué manera ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL?

Esta pregunta es muy importante y tienen un significado demasiado amplio. Cualquier autoridad para ejercer su principio de autoridad dentro de la institución, ante sus colegas, ante sus compañeros, ante el público o ante cualquier persona. En principio tiene que ser una persona que cumpla su funcionalidad a cabalidad, que sea una persona que lo que dice se cumple y que como el ejemplo se pregone.

4. ¿Para usted, ¿qué es lo que legitima la autoridad de un funcionario de la UGEL?

En principio el documento en el cual el funcionarios está ejerciendo sus funciones normalmente tienen un documento de por medio por lo general todos ingresan a través de un concurso público, por lo que tienen una RD que los legitima.

Subcategoría 3: División del trabajo

5. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen definidos los roles que les corresponden?

Cada trabajador tiene su MOF, cada quien sabe lo que tiene que trabajar y lo que tiene que responder, adicionalmente a ello hay funciones designados por el jefe inmediato superior o por el director, uno tiene que asumirlas. Se debe tratar de resolver de la manera más pertinente porque el éxito está en el trabajo que desempeña cada uno de los trabajadores. Todos tenemos responsabilidades generales como cumplir el horario de trabajo.

6. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen preparación especializada para ejercer los cargos o funciones que tienen?

Cuando uno ingresa a la administración pública uno ingresa con una formación básica, posteriormente al estabilizarse en una plaza, por convicción propia uno se tiene que actualizar y capacitar en temas referidos a las funciones que se tienen. Con esto se busca tener calidad en el trabajo.

¿Cree usted que se han presentado conflictos por no estar bien definidos los roles?

Esto si ocasiona conflictos, en el caso de la UGEL están bien definidos los roles, de forma genérica. El MOF que se tiene es del Minedu, la UGEL debe adecuar a su realidad. La UGEL debería estar al alcance de todos

los trabajadores, asimismo se les debería hacer llegar a todos los servidores.

Subcategoría 4: Normas

7. ¿Cómo son las comunicaciones entre las diferentes áreas de la UGEL?

Es horizontal, no hay un clima favorable y agradable entre los compañeros de trabajo, es bueno que haya una buena comunicación entre todos los servidores de la UGEL. Es recomendable que se de forma horizontal, sincera y franca.

8. ¿Cómo es la jornada laboral en la UGEL?

Hay una jornada de 8 horas diarias. Son pocos los que cumplen a cabalidad ese horario, el resto se suele quedar mucho más tiempo, sin necesidad de que los jefes lo digan. Todo ello para beneficio de los usuarios puesto que muchos de ellos vienen desde lejos por lo que se les da las facilidades para su atención.

9. ¿Cómo se organizan y ejecutan las tareas en la UGEL?

Se realizan por responsabilidad y por las tareas que se tienen. Todas las áreas tienen su plan de trabajo, que se debe cumplir a cabalidad. Cada uno cumple su actividad y tarea de acuerdo a lo planificado.

¿Los procesos o procedimientos/trámites que hay en la UGEL tienen influencia en la atención del usuario y en el servicio brindado?

Se trata de orientar a los usuarios para que no se vayan molestos, se les atiende adecuadamente, se les da las facilidades del caso. Se debe simplificar muchos procedimientos, se está tratando de hacer ello.

¿Las cuatro subcategorías mencionadas influyen directamente en el servicio brindado al usuario?

Unas más que otras, por la necesidad y exigencia del servicio, pero de alguna manera la jerarquía es muy importante que se de en la presencia

de estos servicios. Desde el director a los jefes y de parte de estos al personal a cargo. Esto no se da en nuestra realidad. Hay trámites que demoran mucho más de lo que permite la normatividad. Como no hay monitoreo de parte de las jefaturas, muchos documentos quedan estancados en alguna oficina y no se atiende las solicitudes de los usuarios, en algunos casos.

Guía de entrevista E-2

Entrevista a: Karina Cárdenas Mendoza

Entrevista realizada en temas de gestión burocrática que caracteriza a una Unidad de Gestión Educativa Local.

Objetivo: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

Subcategoría 1: Jerarquía de cargos

1. ¿Cómo es la gestión a nivel local (UGEL), regional (GRE) y nacional (MINEDU)?

El Minedu que se ha ido modernizando, la UGEL es una entidad desconcertada, es un ente ejecutor de las políticas nacionales, es una unidad ejecutora que hace cumplir las normas del ministerio de educación, dependiente de la Gerencia regional de educación de Arequipa y Ministerio de educación.

2. ¿Cómo se establecen y designan los puestos jerárquicos en la UGEL?

Actualmente tenemos 3 puestos jerárquicos de los cuales dos se cubren a través de meritocracia y un cargo político o de confianza.

¿Qué rol juega la UGEL en la creación de nuevos cargos?

De acuerdo a las necesidades se van creando nuevos puestos.

Subcategoría 2: Niveles de autoridad

3. ¿De qué manera ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL?

Depende mucho de cómo se dirige el jefe a los trabajadores, y también depende de cómo se comunica el jefe con cada uno de ellos, la relación es horizontal, es variado. En algún caso es a través de un memorándum.

4. ¿Para usted, ¿qué es lo que legitima la autoridad de un funcionario de la UGEL?

El funcionario debe tener una Resolución Directoral donde se le asigna las funciones como jefe.

Subcategoría 3: División del trabajo

5. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen definidos los roles que les corresponden?

En algunas ocasiones si y en otras no. Se tiene un MOF por lo cual debería regirse a través de dicho documento, en algunas veces los jefes designan funciones de otros trabajadores para que se hagan, eso es lo que se ha podido notar.

6. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen preparación especializada para ejercer los cargos o funciones que tienen?

Se podría decir que si, la gran mayoría entra a trabajar con un perfil definido para desempeñar las funciones del cargo.

¿Cree usted que se han presentado conflictos por no estar bien definidos los roles?

Por supuesto que sí. De alguna forma el trabajador que le corresponde realizar ese rol, no es tomado en cuenta lo más lógico es que haya conflicto con los demás compañeros.

¿El MOF se encuentra al alcance de los servidores de la UGEL?

Lamentablemente no está al alcance de los demás trabajadores, sabemos que se está haciendo nuevos MOF con la Gerencia regional, en la actualidad no hay uno actualizado, la mayoría desconoce sobre este documento.

¿Los servidores de la UGEL conocen las funciones de sus compañeros de trabajo?

Estoy segura que sí. Si no saben bien cuáles son sus funciones, menos sabrán las funciones de los compañeros de trabajo.

Subcategoría 4: Normas

7. ¿Cómo son las comunicaciones entre las diferentes áreas de la UGEL?

No es muy buena, existen grupos en las áreas de la UGEL lo que dificulta la organización y relación de trabajo. NO hay un trabajo en equipo, cada uno quiere hacer quedar mal al otro en lo referente a las áreas. Actualmente se está pasando por una crisis en la UGEL sobre ese tema.

8. ¿Cómo es la jornada laboral en la UGEL?

Es la que establece la norma, ósea 8 horas de trabajo. Es inamovible, lo que sí se puede modificar es el horario de ingreso o salida.

9. ¿Cómo se organizan y ejecutan las tareas en la UGEL?

Algunas áreas son muy independientes. Debido a la crisis en la comunicación trae como consecuencia una comunicación no muy buena. No hay trabajo en equipo. Mientras haya grupos, difícilmente se va a trabajar en equipo.

¿Los procesos o procedimientos/trámites que hay en la UGEL tienen influencia en la atención del usuario y en el servicio brindado?

Se tiene que mejorar. Se debería evaluar para saber cómo está la UGEL para mejorar ello.

¿Las cuatro subcategorías mencionadas influyen directamente en el servicio brindado al usuario?

Claro que si, en base a esos 4 puntos se desarrolla la administración de la UGEL y los servicios que brinda.

¿Los procesos, procedimientos o trámites para los servicios que brinda la UGEL, son conocidos por los usuarios?

No.

Guía de entrevista E-3

Entrevista: Alfredo Augusto Escobedo Gamero

Entrevista realizada en temas de gestión burocrática que caracteriza a una Unidad de Gestión Educativa Local.

Objetivo: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

Subcategoría 1: Jerarquía de cargos

1. ¿Cómo es la gestión a nivel local (UGEL), regional (GRE) y nacional (MINEDU)?

Es orgánica teniendo en cuenta que hay un instrumento directriz que es el Minedu, que determina los lineamientos a nivel nacional, En cada región tenemos a las DRES o gerencias regionales de educación (en el caso de Arequipa) que determina los lineamientos a seguir en concordancia con lo que dicta el MINEDU, de acuerdo al contexto y al proyecto educativo regional. Luego se tiene a las UGEL, quienes tienen los proyectos educativos locales o también los PEI. De esa forma esta la estructura en el sector educativo en el país.

2. ¿Cómo se establecen y designan los puestos jerárquicos en la UGEL?

El MINEDU ha establecido un enfoque de meritocracia, designa a los Directores de UGEL y Jefes de Gestión Pedagógica a través de un concurso donde se establecen ternas y el gobierno regional designa a uno de ellos, en el caso de los administradores son cargos de confianza que designa el gobierno regional. En el caso de especialistas también se designa a través de un concurso público. Es una mezcla, hay quienes son designados a través de concursos públicos y otros a través de confianza.

¿Qué rol juega la UGEL en la creación de nuevos cargos?

Solo para cubrir cuando se tengan cargos vacantes pero no de creación, eso lo hace la gerencia o el MINEDU.

Subcategoría 2: Niveles de autoridad

3. ¿De qué manera ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL?

Al margen de las funciones establecidas en el MOF o el clasificador de cargos establecidos por el MINEDU, hay algo muy importante que debe tener el funcionario que es el servicio, más allá de las funciones es más importante brindar un buen servicio al usuario y se pueda ir satisfecho de la UGEL.

4. ¿Para usted, ¿qué es lo que legitima la autoridad de un funcionario de la UGEL?

Su responsabilidad en el trabajo, su transparencia en sus actos. No hay mejor capital de respaldo profesional que la transparencia en la gestión pública, hoy en día está venida en menos.

Subcategoría 3: División del trabajo

5. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen definidos los roles que les corresponden?

El clasificador de cargos es algo que deben tener los trabajadores, al margen que eso se vaya adecuando en base al MOF.

6. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen preparación especializada para ejercer los cargos o funciones que tienen?

No todos. Se tiene profesionales, técnicos y otros muy capaces que cumplen su trabajo, sin embargo hay trabajadores que no se han actualizado de acuerdo a las exigencias del momento. Requieren de apoyo para el manejo de algunos sistemas, tecnología, eso se debe suplir, puesto que el usuario merece la mejor atención,

¿Cree usted que se han presentado conflictos por no estar bien definidos los roles?

En algunos casos.

¿El MOF se encuentra al alcance de los servidores de la UGEL?

Ciertos documentos rectores, fundamentales para el buen manejo de gestión, no están actualizados, no han participado todos los trabajadores de la institución.

¿Los servidores de la UGEL conocen las funciones de sus compañeros de trabajo?

No

Subcategoría 4: Normas

7. ¿Cómo son las comunicaciones entre las diferentes áreas de la UGEL?

Hay un sistema de comunicación formal, que debería prevalecer, sin dejar de lado la tecnología. Se necesita tener mayor coordinación, depende mucho del liderazgo de quienes dirigen. Cuando el usuario pregunta a cualquier trabajador, estos deben dar algún tipo de orientación.

8. ¿Cómo es la jornada laboral en la UGEL?

De acuerdo a lo que establece la legislación. En el caso del personal administrativo laboran 7.45 minutos, dándose un tiempo para refrigerio. Muchos trabajadores superan esa jornada por las responsabilidades que tienen. Muy pocos son quienes están pendientes de la hora. A veces piden informes o documentación para presentar en el día entonces se debe atender por lo que no se está pendiente de la hora de salida.

9. ¿Cómo se organizan y ejecutan las tareas en la UGEL?

En la UGEL hay 3 áreas: Gestión Pedagógica, Institucional y Administración. En gestión pedagógica se trabaja en equipo. En las demás áreas también se trabaja pero hay divorcios en algunas actividades.

¿Los procesos o procedimientos/trámites que hay en la UGEL tienen influencia en la atención del usuario y en el servicio brindado?

Definitivamente. Es una de las debilidades que se tiene a pesar de tener un sistema de trámite documentario, no se tiene bien definido el manual de procedimientos administrativos, todo se trabaja en base a planificación, si esto no hay no se va a solucionar estos inconvenientes. En muchas ocasiones los trámites demoran mucho más de lo que debería. Hace falta elaborar un flujograma.

¿Las cuatro subcategorías mencionadas influyen directamente en el servicio brindado al usuario?

Si influye, ya que cada una tiene una función y forma parte la parte corporativa de una gestión, como marco teórico es importante pero mucho más importante es quien dirige.

¿Los procesos, procedimientos o trámites para los servicios que brinda la UGEL, son conocidos por los usuarios?

Muy poco. No se ha hecho mucho por dar a conocer cuáles son los procesos a seguir para realizar un trámite, salvo aquellos para temas de beneficios sociales, ahí se les dice los plazos y lo que se debe hacer.

Guía de entrevista E-4

Entrevista: Wilmer Alfredo Velasco Condori

Entrevista realizada en temas de gestión burocrática que caracteriza a una Unidad de Gestión Educativa Local.

Objetivo: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

Subcategoría 1: Jerarquía de cargos

1. ¿Cómo es la gestión a nivel local (UGEL), regional (GRE) y nacional (MINEDU)?

Todos nos basamos a las normas nacionales establecidas por el MINEDU.

2. ¿Cómo se establecen y designan los puestos jerárquicos en la UGEL?

En los últimos años es a través de concursos públicos, en el caso de director de UGEL, Jefe de gestión pedagógica y especialistas. En el caso del jefe de administración es través de designación como cargo de confianza.

¿Qué rol juega la UGEL en la creación de nuevos cargos?

No participa.

Subcategoría 2: Niveles de autoridad

3. ¿De qué manera ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL?

De acuerdo a las funciones dadas, a la estructura orgánica de la UGEL.

4. ¿Para usted, ¿qué es lo que legitima la autoridad de un funcionario de la UGEL?

Haber participado en un concurso público para acceder a esos puestos.

Subcategoría 3: División del trabajo

5. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen definidos los roles que les corresponden?

Si. De acuerdo al MOF.

6. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen preparación especializada para ejercer los cargos o funciones que tienen?

Si, la mayor parte. Otros se han adecuado a las necesidades. En el caso del jefe de gestión pedagógica asume funciones de jefe de gestión institucional, por lo que ha debido adecuarse. Hay falencias que deben solucionarse.

¿Cree usted que se han presentado conflictos por no estar bien definidos los roles?

Si, se han presentado algunos roles. Se recarga a algunos trabajadores más que a otros, lo que genera conflictos. Hay personal que se hace indispensable porque se les ha asignado demasiadas funciones.

¿El MOF se encuentra al alcance de los servidores de la UGEL?

No. Algunos si lo tienen.

¿Los servidores de la UGEL conocen las funciones de sus compañeros de trabajo?

No. Solo se sabe por lo que se ve.

Subcategoría 4: Normas

7. ¿Cómo son las comunicaciones entre las diferentes áreas de la UGEL?

En tiempo de pandemia es virtual. Durante el trabajo presencial es cordial, aunque han avisado algunas situaciones.

8. ¿Cómo es la jornada laboral en la UGEL?

En pandemia es de manera remota y semi presencial. En una situación normal la jornada de trabajo es de 8 horas diarias con un horario de refrigerio. Es un horario estable de acuerdo a lo que determinan las jefaturas.

9. ¿Cómo se organizan y ejecutan las tareas en la UGEL?

De acuerdo a las funciones de cada trabajador. Hay veces en las que se trabaja de manera colegiada para situaciones especiales. En general falta trabajar en equipo, muchas veces se trabaja de manera aislada.

¿Los procesos o procedimientos/trámites que hay en la UGEL tienen influencia en la atención del usuario y en el servicio brindado?

Se debería simplificar para hacer los trámites más ágiles, más rápido. Suele haber demora en la atención de los trámites. El trabajador a quien le hacen la consulta no es la persona indicada y en muchas ocasiones no da la información correcta.

¿Las cuatro subcategorías mencionadas influyen directamente en el servicio brindado al usuario?

Si.

¿Los procesos, procedimientos o trámites para los servicios que brinda la UGEL, son conocidos por los usuarios?

Muy poco.

Guía de entrevista E-5

Entrevista: María Begonia Benito Bautista

Entrevista realizada en temas de gestión burocrática que caracteriza a una Unidad de Gestión Educativa Local.

Objetivo: Comprender los alcances de la gestión burocrática en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná – 2020.

Subcategoría 1: Jerarquía de cargos

1. ¿Cómo es la gestión a nivel local (UGEL), regional (GRE) y nacional (MINEDU)?

A nivel de UGEL la gestión es de forma horizontal ya que según nuestro organigrama, tenemos un director y que necesita de áreas conexas de GPI, Administración y asesoría jurídica. A nivel de GRE, se tiene a una dirección, dirección de AGP, AGI, AGA, AAJ. A nivel del Minedu se tiene en la cabeza al Ministro, Viceministros, Direcciones pedagógicas como inicial, primaria y secundaria, también se tienen áreas de gestión institucional

2. ¿Cómo se establecen y designan los puestos jerárquicos en la UGEL?

Dirección de UGEL y Jefatura de Gestión Pedagógica se da a través de concurso público a cargo del Minedu, en el caso de jefe de administración, es un cargo de confianza, en el caso de asesoría jurídica es parte del CAP de la UGEL.

¿Qué rol juega la UGEL en la creación de cargos jerárquicos?

La UGEL solicita al pliego la creación de estas plazas o cargos, en base a sus necesidades e importancia. La UGEL plantea sus necesidades ante el Ministerio. Al ser unidad ejecutora carece de personal que asuma las funciones que le corresponde a cada una de las oficinas administrativas, como contabilidad o persona, hay oficinas que son

necesarias. Es todo un proceso que debe hacer la UGEL para que el pliego pueda dar el presupuesto que se requiere.

Subcategoría 2: Niveles de autoridad

3. ¿De qué manera ejercen su autoridad los funcionarios de la UGEL?

En el caso de administración, el jefe tiene una autoridad horizontal, tiene un manejo del personal, en el caso de Gestión Pedagógica no se podría decir con exactitud puesto que no laboro directamente con él. En el caso del director, no es autoritario, tiene un trato director y me parece que es un buen líder pues escucha, solicita, es recíproco con quienes trabaja en la UGEL. Tiene todas las cualidades que debe tener una autoridad.

4. ¿Para usted, ¿qué es lo que legitima la autoridad de un funcionario de la UGEL?

Es ver que este líder de cada una de las áreas cumple con el rol que le corresponde, solo así podría y tendría toda la autoridad para que los funcionarios y servidores, y público acepte los dictámenes u opiniones que den, que acepte y respete las normas.

Subcategoría 3: División del trabajo

5. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen definidos los roles que les corresponden?

Si se tiene definido los roles pero lastimosamente debido a las circunstancias o al gen burocrático traspasamos esos roles, asumimos papeles que no nos corresponde, no es porque uno quiera hacerlo sino que en muchas situaciones hay usuarios que desean ser atendidos y alguien de la UGEL tiene que dar solución o ayudar a que el trámite o lo que estuviese solicitando pueda ser atendido en un tiempo adecuado, eso es lo que nos falta; tratar de cumplir los roles que nos corresponde.

6. ¿Los funcionarios y servidores de la UGEL tienen preparación especializada para ejercer los cargos o funciones que tienen?

Es una de nuestras debilidades, con la globalización muchos funcionarios y servidores están algo obsoletos en el manejo de las tecnologías y cambios administrativos, todos deberían estar preparados para asumir los puestos. Los jefes deberían ver eso, evaluar y fortalecer, deberían fortalecer las capacidades de los administrativos.

¿Ha habido o se ha presentado conflictos por no estar bien definidos los roles?

Si, y conflictos muy fuertes, que genera rompimiento de relaciones, malos entendidos, retraso en la atención de documentos, es todo un rastre que tiene, que se puede evitar, fortaleciendo a los funcionarios a cumplir los roles que les corresponde. Creo que si se puede dar.

¿El MOF se encuentra al alcance de los servidores de la UGEL?

Se tenía un MOF cuando éramos unidad operativa, ahora todo el contenido se desconoce, se desconoce por parte de los trabajadores.

¿Los servidores de la UGEL conocen las funciones de sus compañeros de trabajo?

Empíricamente se conoce, se busca o se pregunta, pero con seguridad, no.

Subcategoría 4: Normas

7. ¿Cómo son las comunicaciones entre las diferentes áreas de la UGEL?

Se tienen ciertos inconvenientes, no se tiene un buen enlace entre el área administrativa con el área de gestión pedagógica y dirección se olvida de ver ese tema, también se debe a la preparación especializada de los servidores, se debe tomar en cuenta que si bien es cierto, la mayoría de AGP son docentes y afirman no tener formación administrativas, sería necesario que el Minedu debería prepararlos para su labor administrativa, ya que ellos en la UGEL van a ser servidores

administrativos, eso genera cierto malestar o cierto corte comunicativo con el área administrativa. Es el talón de Aquiles de la UGEL.

8. ¿Cómo es la jornada laboral en la UGEL?

Son 8 horas de trabajo, pero en las áreas administrativas no se da debido al desconocimiento de los compañeros de trabajo. Solo se tienen 28 plazas CAP, 9 plazas CAS del Minedu y pliego, los demás es CAS del área pedagógica, este personal es temporal y si bien es cierto tienen un buen tiempo en la UGEL pero hay muchos que trabajan mucho más en comparación a otros. Esto genera que el horario de trabajo para la mayoría de trabajadores vaya más allá de las 8 horas, la carga es muy fuerte, se necesita que los trabajadores de la sede se encuentren en buen estado anímico emocional y físico para aceptar la presión que hay en la SEDE. Se debe tratar de respetar esos espacios para que los servidores se sientan bien y tranquilos en su hogar.

9. ¿Cómo se organizan y ejecutan las tareas en la UGEL?

Es el talón de Aquiles, Se debería armar el plan de trabajo en el mes de diciembre para el siguiente año, para que los servidores puedan realizar las acciones que tienen que hacer, planificar todas las actividades y ejecutarlo, pero se tienen ciertos inconvenientes, hasta el momento se ha ejecutado muy poco el presupuesto asignado (solo 60%), debido a que no se ha planificado, organizado y hay poca identidad por parte de los trabajadores de querer asumir una responsabilidad y otros que desconocen cuáles son sus funciones y lo que deberían hacer, por eso es muy importante el MOF para que cada uno realice sus funciones.

¿Los procesos o procedimientos/trámites que hay en la UGEL tienen influencia en la atención del usuario y en el servicio brindado?

Si influye. Ese es otro gran problema que se tiene, estos procesos no están bien establecidos y definidos, el usuario desconoce lo que debe hacerse.

¿Las cuatro subcategorías mencionadas influyen directamente en el servicio brindado al usuario?

Así es. Una alimenta a la otra y se complementan. Si cada trabajador realiza la planificación de las labores a realizar, significa que la función que se le ha encomendado es la adecuada y por lo tanto el directivo de quien depende también conociendo cuáles son sus deberes que corresponde al cargo que desempeña pues va a poder hacer lo mismo con sus subordinados.

¿Los procesos, procedimientos o trámites para los servicios que brinda la UGEL, son conocidos por los usuarios?

No son conocidos, El usuario desconoce cuál es el proceso que debe seguir para hacer cierto trámite, debería indicarle A que nosotros tengamos bastante carga procesal de nunca acabar, falta tratar el tema de trámites administrativos.

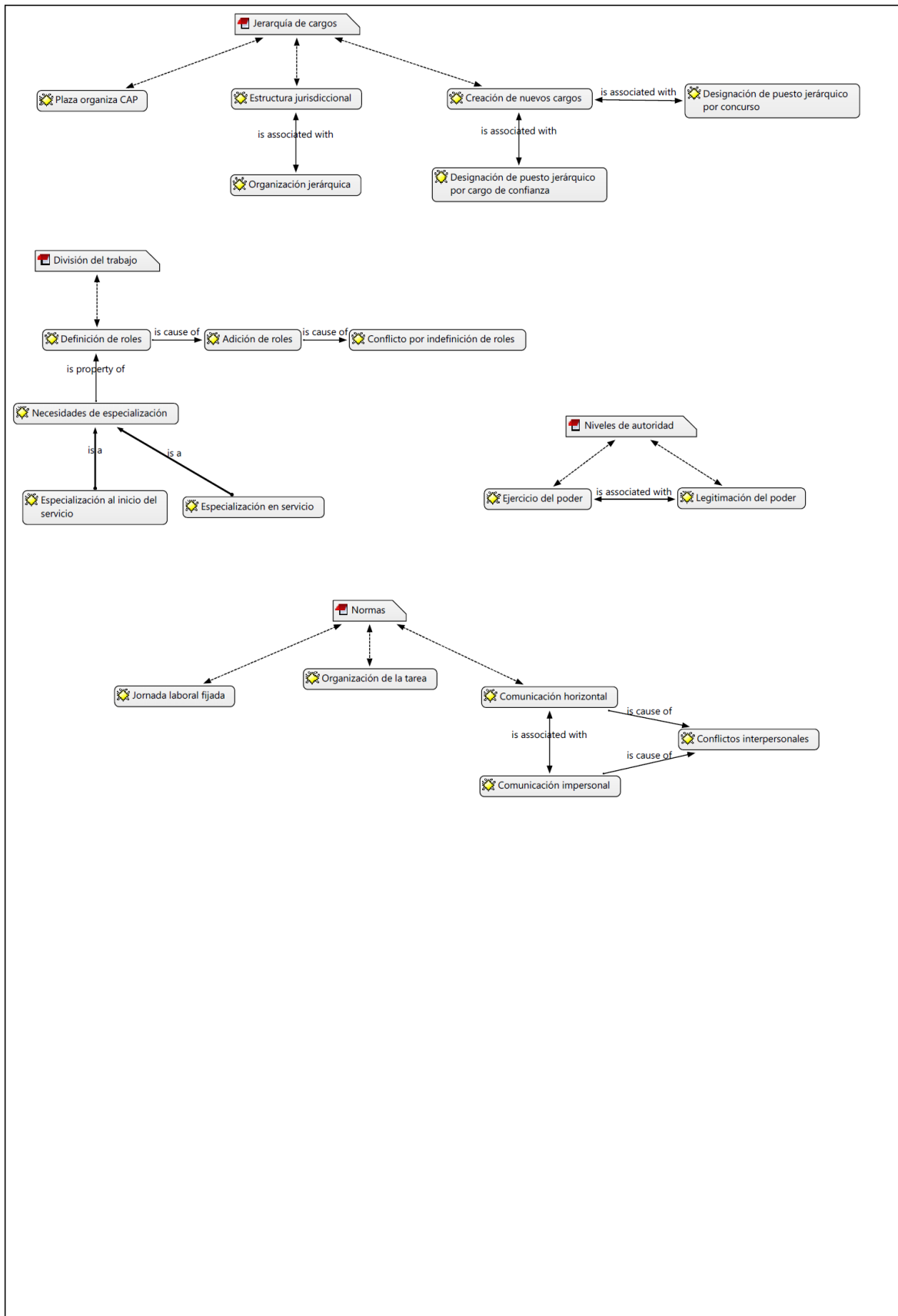
Anexo 6. Codificación

Códigos extraídos

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-13 12:46:00

Adición de roles
Comunicación horizontal
Comunicación impersonal
Conflicto por indefinición de roles
Conflictos interpersonales
Creación de nuevos cargos
Definición de roles
Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza
Designación de puesto jerárquico por concurso
Ejercicio del poder
Especialización al inicio del servicio
Especialización en servicio
Estructura jurisdiccional
Jornada laboral fijada
Legitimación del poder
Necesidades de especialización
Organización de la tarea
Organización jerárquica
Plaza organiza CAP

Gestión Burocrática UGEL Camaná



Jerarquía de cargos

Reporte: 4 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:04:41

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Plaza organiza CAP

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:6 [Ahorita por ejemplo la UGEL Ca..] (20:20) (Super)

Códigos: [Plaza organiza CAP]

No memos

Ahorita por ejemplo la UGEL Camaná, solamente somos algo de 28 o 29 personal, que somos nombrados, que pertenecemos al CAP de la UGEL.

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:7 [Sin embargo tenemos otro número..] (20:20) (Super)

Códigos: [Plaza organiza CAP]

No memos

Sin embargo tenemos otro número igual o algo más que están trabajando a través de CAS.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:4 [en el caso de asesoría jurídica..] (10:10) (Super)

Códigos: [Plaza organiza CAP]

No memos

en el caso de asesoría jurídica es parte del CAP de la UGEL.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:18 [Solo se tienen 28 plazas CAP, ..] (41:41) (Super)

Códigos: [Plaza organiza CAP]

No memos

Solo se tienen 28 plazas CAP, 9 plazas CAS del Minedu y pliego, los demás es CAS del área pedagógica, este personal es temporal

Reporte: 3 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:08:08

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Estructura jurisdiccional

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:1 [El Minedu que se ha ido modern..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura jurisdiccional]

No memos

El Minedu que se ha ido modernizando, la UGEL es una entidad desconcertada, es un ente ejecutor de las políticas nacionales, es una unidad ejecutora que hace cumplir las normas del ministerio de educación, dependiente de la Gerencia regional de educación de Arequipa y Ministerio de educación

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:1 [Es orgánica teniendo en cuenta..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura jurisdiccional]

No memos

Es orgánica teniendo en cuenta que hay un instrumento directriz que es el Minedu, que determina los lineamientos a nivel nacional, En cada región tenemos a las DRES o gerencias regionales de educación (en el caso de Arequipa) que determina los lineamientos a seguir en concordancia con lo que dicta el MINEDU, de acuerdo al contexto y al proyecto educativo regional. Luego se tiene a las UGEL, quienes tienen los proyectos educativos locales o también los PEI. De esa forma esta la estructura en el sector educativo en el país

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:1 [Todos nos basamos a las normas..] (8:8) (Super)

Códigos: [Estructura jurisdiccional]

No memos

Todos nos basamos a las normas nacionales establecidas por el MINEDU

Reporte: 4 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:05:42

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Organización jerárquica

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:1 [En la UGEL Camaná, de acuerdo ..] (8:8) (Super)

Códigos: [Organización jerárquica]

No memos

En la UGEL Camaná, de acuerdo al organigrama estructural y funcional que tiene, en la cabeza está siempre el director y los jefes de las oficinas. En este caso, administración, gestión pedagógica y gestión institucional son los que estarían en segundo orden de acuerdo a la jerarquía. Posteriormente pasan el equipo de especialistas y personal administrativo

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:2 [A nivel de gerencia regional, ..] (9:9) (Super)

Códigos: [Organización jerárquica]

No memos

A nivel de gerencia regional, entonces un poquito más amplio. Entonces podemos decir que en primer orden está el Gerente Regional de Educación. En segundo orden está los jefes, conjuntamente con los directores de UGEL,

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:3 [Y si esto lo configuramos a ni..] (10:10) (Super)

Códigos: [Organización jerárquica]

No memos

Y si esto lo configuramos a nivel nacional, entonces ya la estructura cambia. Entonces una cabeza encontraríamos al ministro Educación, en este caso el ministro, seguidamente los viceministros y seguidamente están los directores o gerentes regionales a nivel nacional y seguidamente están los directores de

UGEL.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:1 [A nivel de UGEL la gestión es ..] (8:8) (Super)

Códigos: [Organización jerárquica]

No memos

A nivel de UGEL la gestión es de forma horizontal ya que según nuestro organigrama, tenemos un director y que necesita de áreas conexas de GPI, Administración y asesoría jurídica. A nivel de GREA, se tiene a una dirección, dirección de AGP, AGI, AGA, AAJ. A nivel del Minedu se tiene en la cabeza al Ministro, Viceministros, Direcciones pedagógicas como inicial, primaria y secundaria, también se tienen áreas de gestión institucional

Reporte: 5 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:11:11

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Creación de nuevos cargos

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:8 [Esto implica que es necesario ..] (20:20) (Super)

Códigos: [Creación de nuevos cargos]

No memos

Esto implica que es necesario que la UGEL Camaná de manera urgente solicite al Ministerio de Educación y por su intermedio para que designen plazas para otorgar plazas estables, plazas orgánicas estables y que esto configure en un trabajo eficiente y un servidor adecuado para que trabajen en cada una de estas plazas que es necesario que se creen en la UGEL.

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:9 [Por lo demás, ahorita como dig..] (21:21) (Super)

Códigos: [Creación de nuevos cargos]

No memos

Por lo demás, ahorita como digo, estamos solamente con plazas eventuales. El Gobierno nos dice hasta aquí nomás y nos quedamos colgados. Y eso es. Eso es una desventaja que tiene en este caso no solamente la UGEL Camaná sino todas las instituciones, incluyendo instituciones educativas, porque también se han compartido con ellos estas plazas inorgánicas, digamos así porque la necesidad lo demanda, lo requiere de esa manera. Entonces, para suplir el

gobierno simplemente ha dado un como una pastillita de aliento para satisfacer momentáneamente las necesidades que tiene la institución educativa, cuando esto debe ser permanente y de garantía, de tal manera que también el trabajador que trabaja se responsabilice y se dedique más a sus a sus acciones laborales dentro de lo que le corresponde a cada uno de ellos.

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:4 [De acuerdo a las necesidades s..] (12:12) (Super)

Códigos: [Creación de nuevos cargos]

No memos

De acuerdo a las necesidades se van creando nuevos puestos.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:4 [Qué rol juega la UGEL en la cr..] (11:12) (Super)

Códigos: [Creación de nuevos cargos]

No memos

¿Qué rol juega la UGEL en la creación de nuevos cargos?

No participa.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:5 [La UGEL solicita al pliego la ..] (12:12) (Super)

Códigos: [Creación de nuevos cargos]

No memos

La UGEL solicita al pliego la creación de estas plazas o cargos, en base a sus necesidades e importancia. La UGEL plantea sus necesidades ante el Ministerio. Al ser unidad ejecutora carece de personal que asuma las funciones que le corresponde a cada una de las oficinas administrativas, como contabilidad o persona, hay oficinas que son necesarias. Es todo un proceso que debe hacer la UGEL para que el pliego pueda dar el presupuesto que se requiere

Reporte: 5 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:10:14

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:5 [Sin embargo, el cargo de jefe ..] (16:16) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza]

No memos

Sin embargo, el cargo de jefe de administración todavía se mantiene este cargo

un tanto como se dice cargo de confianza, que es designado en este caso por los gobiernos regionales de cada departamento, de cada región. Entonces, quien designa a estos cargos de confianza es el Gobernador regional de cada uno de los lugares correspondientes. Esa es la tratativa que tiene en estos cargos de alta funcionalidad a nivel nacional.

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:3 [Actualmente tenemos 3 puestos ..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza]

No memos

Actualmente tenemos 3 puestos jerárquicos de los cuales dos se cubren a través de meritocracia y un cargo político o de confianza.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:3 [en el caso de los administrado..] (10:10)

(Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza]

No memos

en el caso de los administradores son cargos de confianza que designa el gobierno regional.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:3 [En el caso del jefe de adminis..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza]

No memos

En el caso del jefe de administración es través de designación como cargo de confianza.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:3 [en el caso de jefe de administ..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por cargo de confianza]

No memos

en el caso de jefe de administración, es un cargo de confianza,

Reporte: 6 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:09:50

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Designación de puesto jerárquico por concurso

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:4 [Los puestos jerárquicos última..] (14:14) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por concurso]

No memos

Los puestos jerárquicos últimamente se están designando a través de concurso público. Es decir, en el caso de los directores de UGEL y los directores de gestión pedagógica, se designan estos dos, estos dos cargos a través de un concurso público a nivel nacional

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:2 [Actualmente tenemos 3 puestos ..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por concurso]

No memos

Actualmente tenemos 3 puestos jerárquicos de los cuales dos se cubren a través de meritocracia

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:2 [El MINEDU ha establecido un en..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por concurso]

No memos

El MINEDU ha establecido un enfoque de meritocracia, designa a los Directores de UGEL y Jefes de Gestión Pedagógica a través de un concurso donde se establecer ternas y el gobierno regional designa a uno de ellos

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:4 [En el caso de especialistas ta..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por concurso]

No memos

En el caso de especialistas también se designa a través de un concurso público.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:2 [En los últimos años es a travé..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por concurso]

No memos

En los últimos años es a través de concursos públicos, en el caso de director de UGEL, Jefe de gestión pedagógica y especialistas

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:2 [Dirección de UGEL y Jefatura d..] (10:10) (Super)

Códigos: [Designación de puesto jerárquico por concurso]

No memos

Dirección de UGEL y Jefatura de Gestión Pedagógica se da a través de concurso público a cargo del Minedu

Niveles de autoridad

Reporte: 6 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:09:13

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Ejercicio del poder

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:10 [Cualquier autoridad para ejerc..] (24:24) (Super)

Códigos: [Ejercicio del poder]

No memos

Cualquier autoridad para ejercer su principio de autoridad dentro de la institución, ante sus colegas, ante sus compañeros, ante el público o ante cualquier persona. En principio tiene que ser una persona que cumpla su funcionalidad a cabalidad, que sea una persona que lo que dice se cumple y que como el ejemplo se pregone.

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:5 [Depende mucho de cómo se dirig..] (15:15) (Super)

Códigos: [Ejercicio del poder]

No memos

Depende mucho de cómo se dirige el jefe a los trabajadores, y también depende de cómo se comunica el jefe con cada uno de ellos, la relación es horizontal, es variado

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:5 [Al margen de las funciones est..] (16:16)

(Super)

Códigos: [Ejercicio del poder]

No memos

Al margen de las funciones establecidas en el MOF o el clasificador de cargos establecidos por el MINEDU, hay algo muy importante que debe tener el funcionario que es el servicio, más allá de las funciones es más importante brindar un buen servicio al usuario y se pueda ir satisfecho de la UGEL.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:5 [De acuerdo a las funciones dad..] (15:15)

(Super)

Códigos: [Ejercicio del poder]

No memos

De acuerdo a las funciones dadas, a la estructura orgánica de la UGEL.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:6 [En el caso de administración, ..] (16:16) (Super)

Códigos: [Ejercicio del poder]

No memos

En el caso de administración, el jefe tiene una autoridad horizontal, tiene un manejo del personal, en el caso de Gestión Pedagógica no se podría decir con exactitud puesto que no laboro directamente con él. En el caso del director, no es autoritario, tiene un trato director y me parece que es un buen líder pues escucha, solicita, es reciproco con quienes trabaja en la UGEL. Tiene todas las cualidades que debe tener una autoridad.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:7 [Es ver que este líder de cada ..] (20:20) (Super)

Códigos: [Ejercicio del poder] [Legitimación del poder]

No memos

Es ver que este líder de cada una de las áreas cumple con el rol que le corresponde, solo así podría y tendría toda la autoridad para que los funcionarios y servidores, y público acepte los dictámenes u opiniones que den, que acepte y respete las normas.

Reporte: 5 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:07:08

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Legitimación del poder

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:11 [En principio el documento en e..] (26:26) (Super)

Códigos: [Legitimación del poder]

No memos

En principio el documento en el cual el funcionarios está ejerciendo sus funciones normalmente tienen un documento de por medio por lo general todos ingresan a través de un concurso público, por lo que tienen una RD que los legitima.

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:7 [El funcionario debe tener una ..] (17:17) (Super)

Códigos: [Legitimación del poder]

No memos

El funcionario debe tener una Resolución Directoral donde se le asigna las funciones como jefe.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:6 [Su responsabilidad en el traba..] (18:18) (Super)

Códigos: [Legitimación del poder]
No memos

Su responsabilidad en el trabajo, su transparencia en sus actos. No hay mejor capital de respaldo profesional que la transparencia en la gestión pública, hoy en día está venida en menos.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:6 [Haber participado en un concur..] (17:17) (Super)

Códigos: [Legitimación del poder]
No memos

Haber participado en un concurso público para acceder a esos puestos.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:7 [Es ver que este líder de cada ..] (20:20) (Super)

Códigos: [Ejercicio del poder] [Legitimación del poder]
No memos

Es ver que este líder de cada una de las áreas cumple con el rol que le corresponde, solo así podría y tendría toda la autoridad para que los funcionarios y servidores, y público acepte los dictámenes u opiniones que den, que acepte y respete las normas.

División del trabajo

Reporte: 12 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:10:38

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Definición de roles

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:12 [Cada trabajador tiene su MOF, ..] (30:30) (Super)

Códigos: [Definición de roles]
No memos

Cada trabajador tiene su MOF, cada quien sabe lo que tiene que trabajar y lo que tiene que responder,

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:17 [Todos tenemos responsabilidad..] (30:30) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Todos tenemos responsabilidades generales como cumplir el horario de trabajo.

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:21 [en el caso de la UGEL están bi..] (34:34) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

en el caso de la UGEL están bien definidos los roles, de forma genérica.

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:22 [El MOF que se tiene es del Min..] (34:34) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

El MOF que se tiene es del Minedu, la UGEL debe adecuar a su realidad.

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:8 [Se tiene un MOF por lo cual de..] (20:20) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Se tiene un MOF por lo cual debería regirse a través de dicho documento

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:12 [Estoy segura que sí. Si no sab..] (28:28) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Estoy segura que sí. Si no saben bien cuáles son sus funciones, menos sabrán las funciones de los compañeros de trabajo.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:7 [El clasificador de cargos es a..] (21:21)

(Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

El clasificador de cargos es algo que deben tener los trabajadores, al margen que eso se vaya adecuando en base al MOF.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:11 [Ciertos documentos rectores, f..] (27:27)

(Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Ciertos documentos rectores, fundamentales para el buen manejo de gestión, no

están actualizados, no han participado todos los trabajadores de la institución.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:7 [Si. De acuerdo al MOF.] (20:20) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Si. De acuerdo al MOF.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:8 [Si se tiene definido los roles..] (24:24) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Si se tiene definido los roles pero lastimosamente debido a las circunstancias o al gen burocrático traspasamos esos roles

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:13 [Empíricamente se conoce, se bu..] (32:32) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Empíricamente se conoce, se busca o se pregunta, pero con seguridad, no.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:14 [Se tenía un MOF cuando éramos ..] (30:30) (Super)

Códigos: [Definición de roles]

No memos

Se tenía un MOF cuando éramos unidad operativa, ahora todo el contenido se desconoce, se desconoce por parte de los trabajadores.

Reporte: 3 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:13:40

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Adición de roles

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:16 [adicionalmente a ello hay func..] (30:30) (Super)

Códigos: [Adición de roles]

No memos

Adicionalmente a ello hay funciones designados por el jefe inmediato superior o por el director, uno tiene que asumirlas. Se debe tratar de resolver de la manera

más pertinente porque el éxito está en el trabajo que desempeña cada uno de los trabajadores.

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:9 [en algunas veces los jefes des..] (20:20) (Super)

Códigos: [Adición de roles]

No memos

En algunas veces los jefes designan funciones de otros trabajadores para que se hagan, eso es lo que se ha podido notar.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:9 [asumimos papeles que no nos co..] (24:24) (Super)

Códigos: [Adición de roles]

No memos

asumimos papeles que no nos corresponde, no es porque uno quiera hacerlo sino que en muchas situaciones hay usuarios que desean ser atendidos y alguien de la UGEL tiene que dar solución o ayudar a que el trámite o lo que estuviese solicitando pueda ser atendido en un tiempo adecuado, eso es lo que nos falta; tratar de cumplir los roles que nos corresponde.

Reporte: 3 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:12:01

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Conflicto por indefinición de roles

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:11 [De alguna forma el trabajador ..] (24:24) (Super)

Códigos: [Conflicto por indefinición de roles]

No memos

De alguna forma el trabajador que le corresponde realizar ese rol, no es tomado en cuenta lo más lógico es que haya conflicto con los demás compañeros.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:11 [Se recarga a algunos trabajado..] (25:25)

(Super)

Códigos: [Conflicto por indefinición de roles]

No memos

Se recarga a algunos trabajadores más que a otros, lo que genera conflictos. Hay personal que se hace indispensable porque se les ha asignado demasiadas funciones.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:12 [Si, y conflictos muy fuertes, ..] (28:28) (Super)

Códigos: [Conflicto por indefinición de roles]

No memos

Si, y conflictos muy fuertes, que genera rompimiento de relaciones, malos entendidos, retraso en la atención de documentos, es todo un rastre que tiene, que se puede evitar, fortaleciendo a los funcionarios a cumplir los roles que les corresponde

Reporte: 4 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:06:46

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Necesidades de especialización

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:10 [Requieren de apoyo para el man..] (23:23) (Super)

Códigos: [Necesidades de especialización]

No memos

Requieren de apoyo para el manejo de algunos sistemas, tecnología, eso se debe suplir, puesto que el usuario merece la mejor atención,

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:10 [Hay falencias que deben soluci..] (22:22)

(Super)

Códigos: [Necesidades de especialización]

No memos

Hay falencias que deben solucionarse.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:10 [Es una de nuestras debilidades..] (26:26) (Super)

Códigos: [Necesidades de especialización]

No memos

Es una de nuestras debilidades, con la globalización muchos funcionarios y servidores están algo obsoletos en el manejo de las tecnologías y cambios administrativos

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:11 [todos deberían estar preparado..] (26:26) (Super)

Códigos: [Necesidades de especialización]

No memos

todos deberían estar preparados para asumir los puestos. Los jefes deberían ver eso, evaluar y fortalecer, deberían fortalecer las capacidades de los administrativos.

Reporte: 4 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:08:50

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Especialización al inicio del servicio

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:18 [Cuando uno ingresa a la admini..] (32:32) (Super)

Códigos: [Especialización al inicio del servicio]

No memos

Cuando uno ingresa a la administración pública uno ingresa con una formación básica,

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:10 [la gran mayoría entra a trabaj..] (22:22) (Super)

Códigos: [Especialización al inicio del servicio]

No memos

la gran mayoría entra a trabajar con un perfil definido para desempeñar las funciones del cargo.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:9 [Se tiene profesionales, técnic..] (23:23)

(Super)

Códigos: [Especialización al inicio del servicio]

No memos

Se tiene profesionales, técnicos y otros muy capaces que cumplen su trabajo, sin embargo hay trabajadores que no

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:8 [Si, la mayor parte. Otros se h..] (22:22) (Super)

Códigos: [Especialización al inicio del servicio]

No memos

Si, la mayor parte. Otros se han adecuado a las necesidades

Reporte: 5 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:08:29

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Especialización en servicio

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:19 [posteriormente al estabilizars..] (32:32) (Super)

Códigos: [Especialización en servicio]

No memos

posteriormente al estabilizarse en una plaza, por convicción propia uno se tiene que actualizar y capacitar en temas referidos a las funciones que se tienen.

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:20 [Con esto se busca tener calida..] (32:32) (Super)

Códigos: [Especialización en servicio]

No memos

Con esto se busca tener calidad en el trabajo.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:8 [Se tiene profesionales, técnic..] (23:23)

(Super)

Códigos: [Especialización en servicio]

No memos

Se tiene profesionales, técnicos y otros muy capaces que cumplen su trabajo, sin embargo hay trabajadores que no se han actualizado de acuerdo a las exigencias del momento

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:9 [En el caso del jefe de gestión..] (22:22) (Super)

Códigos: [Especialización en servicio]

No memos

En el caso del jefe de gestión pedagógica asume funciones de jefe de gestión institucional, por lo que ha debido adecuarse.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:16 [Se tienen ciertos inconvenient..] (39:39) (Super)

Códigos: [Especialización en servicio]

No memos

Se tienen ciertos inconvenientes, no se tiene un buen enlace entre el área administrativa con el área de gestión pedagógica y dirección se olvida de ver ese tema, también se debe a la preparación especializada de los servidores, se debe tomar en cuenta que si bien es cierto, la mayoría de AGP son docentes y afirman no tener formación administrativas, sería necesario que el Minedu debería prepararlos para su labor administrativa, ya que ellos en la UGEL van a ser servidores administrativos, eso genera cierto malestar o cierto corte comunicativo con el área administrativa

Normas

Reporte: 6 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:07:37

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Jornada laboral fijada

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:24 [Hay una jornada de 8 horas dia..] (39:39) (Super)

Códigos: [Jornada laboral fijada]

No memos

Hay una jornada de 8 horas diarias. Son pocos los que cumplen a cabalidad ese horario, el resto se suele quedar mucho más tiempo, sin necesidad de que los jefes lo digan. Todo ello para beneficio de los usuarios puesto que muchos de ellos vienen desde lejos por lo que se les da las facilidades para su atención

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:14 [Es la que establece la norma, ..] (33:33) (Super)

Códigos: [Jornada laboral fijada]

No memos

Es la que establece la norma, ósea 8 horas de trabajo. Es inamovible, lo que sí se puede modificar es el horario de ingreso o salida.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:14 [De acuerdo a lo que establece ..] (34:34) (Super)

Códigos: [Jornada laboral fijada]

No memos

De acuerdo a lo que establece la legislación. En el caso del personal administrativo laboran 7.45 minutos, dándose un tiempo para refrigerio. Muchos trabajadores superan esa jornada por las responsabilidades que tienen. Muy pocos son quienes están pendientes de la hora. A veces piden informes o documentación para presentar en el día entonces se debe atender por lo que no se está pendiente de la hora de salida.

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:12 [En una situación normal la jor..] (34:34)

(Super)

Códigos: [Jornada laboral fijada]

No memos

En una situación normal la jornada de trabajo es de 8 horas diarias con un horario de refrigerio. Es un horario estable de acuerdo a lo que determinan las jefaturas.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:17 [Son 8 horas de trabajo, pero e..] (41:41) (Super)

Códigos: [Jornada laboral fijada]

No memos

Son 8 horas de trabajo, pero en las áreas administrativas no se da debido al desconocimiento de los compañeros de trabajo

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:19 [y si bien es cierto tienen un ..] (41:41) (Super)

Códigos: [Jornada laboral fijada]

No memos

y si bien es cierto tienen un buen tiempo en la UGEL pero hay muchos que trabajan mucho más en comparación a otros. Esto genera que el horario de trabajo para la mayoría de trabajadores vaya más allá de las 8 horas, la carga es muy fuerte, se necesita que los trabajadores de la sede se encuentren en buen estado anímico emocional y físico para aceptar la presión que hay en la SEDE

Reporte: 8 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTI\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:06:20

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Organización de la tarea

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:25 [Se realizan por responsabilidad..] (41:41) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

Se realizan por responsabilidad y por las tareas que se tienen. Todas las áreas tienen su plan de trabajo, que se debe cumplir a cabalidad. Cada uno cumple su actividad y tarea de acuerdo a lo planificado.

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:26 [Se trata de orientar a los usu..] (43:43) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

Se trata de orientar a los usuarios para que no se vayan molestos, se les atiende adecuadamente, se les da las facilidades del caso. Se debe simplificar muchos procedimientos, se está tratando de hacer ello

P 1: E1. Isauro Herrera Quispe.docx - 1:27 [Hay trámites que demoran mucho..] (45:45) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

Hay trámites que demoran mucho más de lo que permite la normatividad. Como no hay monitoreo de parte de las jefaturas, muchos documentos quedan estancados en alguna oficina y no se atiende las solicitudes de los usuarios, en algunos casos.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:15 [En la UGEL hay 3 áreas: Gestió..] (36:36) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

En la UGEL hay 3 áreas: Gestión Pedagógica, Institucional y Administración. En gestión pedagógica se trabaja en equipo. En las demás áreas también se trabaja pero hay divorcios en algunas actividades

P 4: E4. Wilmer Alfredo Velasco Condori.docx - 4:13 [De acuerdo a las funciones de ..] (36:36) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

De acuerdo a las funciones de cada trabajador. Hay veces en las que se trabaja de manera colegiada para situaciones especiales. En general falta trabajar en equipo, muchas veces se trabaja de manera aislada

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:20 [se ha ejecutado muy poco el pr..] (43:43) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

se ha ejecutado muy poco el presupuesto asignado (solo 60%), debido a que no se ha planificado, organizado y hay poca identidad por parte de los trabajadores de querer asumir una responsabilidad y otros que desconocen cuáles son sus funciones y lo que deberían hacer, por eso es muy importante el MOF para que cada uno realice sus funciones.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:21 [Si influye. Ese es otro gran p..] (45:45) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

Si influye. Ese es otro gran problema que se tiene, estos procesos no están bien establecidos y definidos, el usuario desconoce lo que debe hacerse.

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:22 [El usuario desconoce cuál es e..] (49:49) (Super)

Códigos: [Organización de la tarea]

No memos

El usuario desconoce cuál es el proceso que debe seguir para hacer cierto trámite, debería indicarle A que nosotros tengamos bastante carga procesal de nunca acabar, falta tratar el tema de trámites administrativos.

Reporte: 2 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman

File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2020-12-10 18:12:45

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Comunicación horizontal

P 1: E1. Isaura Herrera Quispe.docx - 1:23 [Es horizontal, no hay un clima..] (37:37) (Super)

Códigos: [Comunicación horizontal]

No memos

Es horizontal, no hay un clima favorable y agradable entre los compañeros de trabajo, es bueno que haya una buena comunicación entre todos los servidores de la UGEL. Es recomendable que se de forma horizontal, sincera y franca.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:13 [Cuando el usuario pregunta a c..] (32:32)

(Super)

Códigos: [Comunicación horizontal]

No memos

Cuando el usuario pregunta a cualquier trabajador, estos deben dar algún tipo de orientación.

Reporte: 2 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:12:21

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Comunicación impersonal

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:6 [la relación es horizontal, es ..] (15:15) (Super)

Códigos: [Comunicación impersonal]

No memos

la relación es horizontal, es variado. En algún caso es a través de un memorándum.

P 3: E3. Alfredo Augusto Escobedo Gamero.docx - 3:12 [Hay un sistema de comunicación..] (32:32)

(Super)

Códigos: [Comunicación impersonal]

No memos

Hay un sistema de comunicación formal, que debería prevalecer, sin dejar de lado la tecnología. Se necesita tener mayor coordinación, depende mucho del liderazgo de quienes dirigen.

Reporte: 3 cita(s) para 1 código

UH: Jose Ninahuaman
File: [D:\TESIS\Análisis AtlasTi\Jose Ninahuaman\Jose Ninahuaman.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2020-12-10 18:11:34

Modo: referencias y nombres de la lista de citas

Cita-filtro: Todos

Conflictos interpersonales

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:13 [No es muy buena, existen grupo..] (31:31) (Super)

Códigos: [Conflictos interpersonales]

No memos

No es muy buena, existen grupos en las áreas de la UGEL lo que dificulta la organización y relación de trabajo. NO hay un trabajo en equipo, cada uno quiere hacer quedar mal al otro en lo referente a las áreas. Actualmente se está pasando por una crisis en la UGEL sobre ese tema

P 2: E2. Karina Cárdenas Rodríguez.docx - 2:15 [Algunas áreas son muy independ..] (35:35) (Super)

Códigos: [Conflictos interpersonales]

No memos

Algunas áreas son muy independientes. Debido a la crisis en la comunicación trae como consecuencia una comunicación no muy buena. No hay trabajo en equipo. Mientras haya grupos, difícilmente se va a trabajar en equipo

P 5: E5. Begonia Benito Bautista.docx - 5:15 [Se tienen ciertos inconvenient..] (39:39) (Super)

Códigos: [Conflictos interpersonales]

No memos

Se tienen ciertos inconvenientes, no se tiene un buen enlace entre el área administrativa con el área de gestión pedagógica

Anexo 7. Autorización de aplicación del instrumento



PERÚ

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN

GERENCIA REGIONAL DE
EDUCACIÓN AREQUIPA

UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL
CAMANA



CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

MEDIANTE LA PRESENTE, EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CAMANÁ;

HACE CONSTAR:

Que, Don **JOSÉ JHONATAN NINAHUAMAN YÁÑEZ**, quien se encuentra laborando en la Unidad de Gestión Educativa Local de Camaná, en el Área de Gestión Pedagógica, ha solicitado aplicar el instrumento de entrevista a trabajadores que laboran en la sede institucional, para su trabajo de tesis de Maestría en Gestión Pública que viene estudiando en la Universidad César Vallejo, dándole la respectiva autorización que requiere.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, para los fines que estime pertinentes.

Camaná, 05 de noviembre del 2020



MG. DIEGO MARTÍN MARTÍNEZ MARROQUÍN
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III
UGEL CAMANÁ