

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Título**

**Factores que Favorecieron o Limitaron la Implementación de la Buena Práctica  
“Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL  
Ventanilla en el Distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DEL DESARROLLO  
ECONÓMICO LOCAL**

**AUTOR**

Santos Gonzales Cruz

**ASESOR**

Luis Alberto Maldonado Villavicencio

Octubre, 2019

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es un análisis de las capacidades y condiciones de una de las áreas (Área de Gestión Institucional) de la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla, referente a la prestación del servicio y orientación al ciudadano, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En ese sentido, se ha analizado los aspectos de gestión pública, capacidades de gestión de los directivos, del potencial humano, logístico y estrategias de articulación con otros sectores.

Esta tesis se fundamenta en un estudio de caso, mediante una investigación de orden cualitativo y se toman como unidades de análisis a los involucrados directamente en el proceso de intervención: funcionarios y técnicos de la UGEL Ventanilla; directores, docentes y personal administrativo de las instituciones educativas; asimismo, a los padres de familia. Para ello se ha realizado trabajo de campo y de gabinete. Entre las técnicas usadas para dicha investigación se recurrió a revisión documentaria, entrevistas y observaciones de campo.

Este trabajo se relaciona con el campo de la Gerencia Social, ya que nos permite identificar los actores sociales principalmente relacionados con la administración pública, específicamente en el sector educación; asimismo, tiene relevancia en las políticas o programas de gestión pública con la intención de proponer y promover sugerencias y recomendaciones para mejorar la atención y orientación al ciudadano de manera oportuna, eficiente, eficaz y de calidad, en los procesos administrativos y de mayor recurrencia.

Esta investigación se realizó en el distrito de Ventanilla, uno de los siete distritos más grandes de la Provincia Constitucional del Callao durante los años 2016 y 2017, específicamente en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla, que depende de la Dirección de Educación del Callao.

Entre los hallazgos más importantes destacan: mejora en la calidad del servicio al ciudadano mediante una atención y orientación de manera oportuna y adecuada; reducción del tiempo en los procedimientos administrativos de mayor recurrencia; mayor cantidad de horas de los directores y docentes en sus instituciones educativas; trabajo en equipo, compromiso y buen clima laboral entre los servidores públicos de dicha institución. Asimismo, esta buena práctica, ocupó el primer lugar a nivel nacional en el concurso “20 en Gestión” organizado por el MINEDU el año 2016 y fue reconocida mediante resolución ministerial.

## EXECUTIVE SUMMARY

This research work presents an analysis of capacities and conditions of the Institutional Management Area from the Local Educational Management Unit – UGEL Ventanilla regarding the provision of service and orientation to the citizen, as a part of the National Policy for the Modernization of Public Management. In that sense, aspects such as public management, management skills of managers, human potential, logistics and articulation strategies with other sectors have been analyzed.

This thesis is based on a case study, through qualitative research, and those directly involved in the intervention process are taken as units of analysis: officials and technicians from the UGEL Ventanilla, school's principals and teachers, as well as parents. For this, fieldwork and cabinet work has been carried out. Among the techniques used for this research are documentary review, interviews and field observation.

This research is related to Social Management since it allow us to identify the social actors mainly related to Public Administration, specifically in the Education sector; likewise, it has relevance in public management programs or public policies with the intention to propose and promote recommendations to improve the attention and orientation to citizens so it can be as efficient, effective and high quality as possible in the highly recurrent administrative process.

This research has been conducted in Ventanilla, one of the biggest districts of the Constitutional Province of Callao, during 2016 and 2017, specifically in the Local Educational Management Unit – UGEL Ventanilla, dependent of the Regional Educational Management Office - Callao.

Among the most important findings that stand out: improvement in the quality of service to the citizen through serve and guidance in a timely and appropriate manner; reduction of time in the administrative processes of greater recurrence; greater number of presence and work hours of directors and teachers in their educational institutions; teamwork, commitment and good working environment among the public servants of the UGEL. Also, this good practice, ranked first in the national competition "20 in Management" organized by the Ministry of Education (MINEDU) in 2016 and was recognized by ministerial resolution.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
EXECUTIVE SUMMARY .....	3
AGRADECIMIENTOS.....	7
ABREVIATURAS .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPITULO I.....	12
1.1. Planteamiento del problema .....	12
1.1.1. Preguntas de investigación.....	17
1.1.1.1. Pregunta General .....	17
1.1.1.2. Preguntas Específicas: .....	17
1.2. Justificación .....	17
1.2. Objetivos .....	19
1.3.1. Objetivo General .....	19
1.3.2. Objetivos Específicos .....	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	20
2.1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública .....	20
2.2. Plan Nacional de Simplificación Administrativa .....	21
2.3. Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021.....	22
2.4. Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil .....	23
2.5. Marco Normativo.....	24
2.5.1. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado .....	24
2.5.2. Ley de Bases de Descentralización .....	25
2.5.3. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales .....	26
2.5.4. Ley Orgánica de Municipalidades.....	26
2.5.5. Ley N° 27444, Ley de procedimiento Administrativo General .....	27
2.5.6. Organigrama de la UGEL Ventanilla.....	28
2.5.7. Manual de Procedimientos – MAPRO de la UGEL Ventanilla .....	29
2.6. Marco Conceptual.....	30
2.6.1. Procesos de Articulación Interinstitucional.....	30

2.6.2. Descentralización .....	31
2.6.3. Acuerdo nacional.....	32
2.6.4. Gestión pública .....	33
2.6.5. Buenas practicas.....	33
2.6.6. El capital social.....	34
2.6.7. El capital humano.....	35
<b>2.7. Componentes de los objetivos de la Buena Práctica “Gestión en Tiempo Real” .....</b>	<b>36</b>
<b>2.8. Gestión en Tiempo Real.....</b>	<b>37</b>
<b>2.9. Enfoques a los que se hace referencia en la presente investigación .....</b>	<b>38</b>
2.9.1. El enfoque de derechos.....	38
2.9.2. Enfoque de participación social.....	39
<b>2.10. Estudios Relacionados o experiencias similares .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Naturaleza de la investigación .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. Formas de investigación .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. Estrategia Metodológica.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4. Unidades de Análisis. ....</b>	<b>45</b>
<b>3.5. Fuentes de información.....</b>	<b>46</b>
<b>3.6. Técnicas e Instrumentos de recopilación de información .....</b>	<b>46</b>
3.6.1. Técnicas.....	46
3.6.2. Instrumentos del recojo de información .....	47
<b>3.7. Muestra y Muestreo.....</b>	<b>47</b>
3.7.1. Tamaño de la Muestra .....	48
<b>3.8. Variables e Indicadores .....</b>	<b>49</b>
<b>3.9. Procedimiento para recojo de información .....</b>	<b>52</b>
<b>3.10. Procesamiento de la Información .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>54</b>
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1. Componente 01. Mejora en la atención y orientación al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla. ....</b>	<b>54</b>
4.1.1. Variable 1. Frecuencia de atención al administrado. ....	55

4.1.2. Variable 2. Potenciamiento del trabajo en equipo y gestión de recursos.....	56
4.1.3. Variable 3. Acceso al servicio de módulos de cómputo con acceso a internet dentro de la institución .....	61
4.1.4. Hallazgos:.....	64
<b>4.2. Componente 02. Estructura organizacional y operativa en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla. ....</b>	<b>67</b>
4.2.1. Variable 01. Facilidades para el acceso a Desarrollo de Capacidades del personal de Ugel.....	67
4.2.2. Variable 02. Conocimiento sobre los Documentos de Gestión externos e internos por parte del personal de UGEL Ventanilla.....	69
4.2.3. Variable 03. Efectividad en la aplicación del Manual de Procedimientos y otras normas.....	73
4.2.4. Variable 04. Coordinación permanente entre las áreas responsables de ejecutar los procesos administrativos. ....	75
4.2.5. Hallazgos .....	77
<b>4.3. Componente 03. Articulación y coordinación intersectorial mediante redes y alianzas por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla.....</b>	<b>78</b>
4.3.1. Variable 01. Alianzas y redes de articulación interinstitucional.....	78
4.3.2. Variable 02. Estrategias y mecanismos de articulación con instituciones públicas.....	81
4.3.3. Variable 03. Identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE .....	81
4.3.4. Hallazgos .....	84
<b>4.4. Componente 04. Gestión de oportunidades para los involucrados mediante la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla. ...</b>	<b>85</b>
4.4.1. Variable 01. Reducción del tiempo en la visación de certificados de estudios. ....	85
4.4.2. Variable 02. Rotación interna temporal de personal, según requerimientos de cada oficina. ....	87
4.4.3. Variable 03. Percepción de los docentes y usuarios.....	90
4.4.4. Hallazgos:.....	94
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones .....	98
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis familiares, colegas y amigos por su apoyo incondicional que en todo momento estuvieron dándome el aliento necesario para continuar a pesar de las adversidades que se me presentaron.

Agradecer a mis docentes por su enseñanza y tolerancia a lo largo del tiempo, al personal administrativo y funcionarios de la UGEL Ventanilla por haberme brindado las facilidades para el desarrollo de esta investigación.

## ABREVIATURAS

MIDENU	Ministerio de Educación
DRE	Dirección Regional de Educación
GRE	Gerencia Regional de Educación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
SIAGIE	Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
MAPRO	Manual de Procedimientos
DNI	Documento Nacional de Identidad
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
WASICHAY	Sistema de declaración de gastos de mantenimiento de locales escolares.
ESCALE	Estadística de la Calidad Educativa
MAC	Mejor Atención al Ciudadano
SEMAFORO ESCUELA	Herramienta del Ministerio de Educación que nos permiten conocer cómo funcionan las escuelas públicas de Educación Básica Regular y cuáles son las condiciones en las que se brinda el servicio educativo.
ADM.	Administrativo
DIR.	Director
PAD.	Padre de familia.



## INTRODUCCIÓN

En el Perú, desde el año 2005, el reconocimiento a las buenas prácticas en Gestión Pública se han promovido con la finalidad de servir cada vez mejor al ciudadano; asimismo, desde el Ministerio de Educación se ha establecido que las buenas prácticas en gestión educativa son las actuaciones intencionadas que se trazan objetivos particulares basadas en una estrategia o metodología determinada; las mismas que, pueden ser medidas y evidenciadas en un contexto determinado, por lo que se consideran propicias y recomendables para el logro de resultados y soluciones a problemas específicos.

En ese sentido, nuestra investigación se centra sobre una de las estrategias que plantea el Ministerio de Educación, referente a las “Buenas Practicas” que se deben aplicar en las diversas unidades de gestión educativa local para mejorar la administración pública, de cara a una adecuada y oportuna atención al ciudadano; por ello, estas iniciativas reúnen las siguientes características:

- Se centran en los aprendizajes y se vinculan a mejoras reflejadas en el servicio educativo.
- Enfocan su gestión hacia el ciudadano, el padre de familia, el director, el docente de la institución educativa y el estudiante; es decir, atiende una demanda desde la perspectiva de la vocación de servicio.
- Ejecutan alianzas estratégicas, sectoriales e intersectoriales, para fortalecer las iniciativas a implementar.
- Son pertinentes al territorio, a las necesidades sociales y culturales de la comunidad a la que responden.

El Ministerio de Educación como ente rector de la política educativa nacional, ha desplegado un conjunto de lineamientos y estrategias orientadas al cumplimiento de dicha política. Para ello, establece que es necesario involucrar la participación de los gobiernos regionales a través de sus Direcciones Regionales de Educación y sus Unidades de Gestión Educativa Local; asimismo, involucrar a los gobiernos locales y la sociedad en su conjunto, mediante los mecanismos de gestión intergubernamental para el cumplimiento de los objetivos y metas de manera eficiente, eficaz y oportuna.

En esa línea, las DRE/GRE y UGEL vienen desarrollando experiencias, que han permitido mejorar los procesos de gestión administrativa y educativa. Por esta razón se considera

de suma importancia identificar estos esfuerzos, los aspectos relevantes, sus fortalezas y condiciones en la que se desarrollan; al mismo tiempo, que nos permita reconocer y generar estímulos para institucionalizar y difundir dichas experiencias.

Es así que, el Ministerio de Educación en el año 2016, mediante Resolución Viceministerial N° 058-2016-MINEDU, convocó al primer concurso nacional denominado “20 en Gestión” como reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local. Este concurso tenía como objetivo, reconocer, difundir y replicar aquellas iniciativas exitosas cuyos resultados se reflejen en las mejoras del servicio educativo y en la atención al ciudadano.

Conocedores de las diversas experiencias que realizan muchas de las UGEL a nivel nacional, creímos conveniente estudiar un caso relacionado con la administración pública, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, y el Plan Nacional de Simplificación Administrativa. El caso a estudiar corresponde a la buena práctica denominada “Gestión en Tiempo Real” implementada por la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla, Distrito de Ventanilla, Provincia Constitucional del Callao. La implementación de esta iniciativa, resultó ganadora en el Primer Concurso de Buenas Prácticas denominado “20 en Gestión” en la categoría Mejora en Atención y Orientación al Ciudadano, organizado por el Ministerio de Educación durante al año 2016.

La Unidad de Gestión Educativa Local– UGEL ventanilla, debido a diversas limitaciones tanto en el tema económico como en la cantidad de especialistas administrativos y pedagógicos, antes de la implementación de la iniciativa mencionada presentaba serios problemas para brindar un servicio de calidad y oportuno a la comunidad educativa. Dentro de ellos, el más recurrente era la inasistencia de directores y docentes a las instituciones educativas incumpliendo con las horas lectivas y jornadas laborales efectivas, situaciones dadas por el escaso monitoreo desde la UGEL Ventanilla, la deficiencia en las estrategias de control y la carencia de reportes de asistencia por parte de autoridades y padres de familia de las localidades de este distrito; asimismo, se carecía de una buena atención al ciudadano en los diversos procesos administrativos.

Se propuso implementar acciones e iniciativas de mejora organizacional dentro de la institución, acompañado de un cambio de actitudes por parte de todos los involucrados. Frente a ello, surgió la idea de implementar las buenas prácticas en gestión pública con la finalidad de mejorar la atención y prestación del servicio a los directores, docentes y administrativos de las instituciones educativas; así como, a los usuarios en general de una manera oportuna, eficiente y eficaz en los procedimientos de mayor recurrencia.

Por ello, esta investigación se centró en conocer ¿Cuáles han sido los factores o componentes claves que han favorecido o limitado la implementación de la buena práctica: “Gestión en Tiempo Real” en La UGEL Ventanilla? Ya que, el Ministerio de Educación mediante Resolución Ministerial N° 350-2016-MINEDU resolvió felicitar y reconocer a la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Ventanilla por haber alcanzado el primer puesto en el concurso nacional denominado “20 en Gestión”.

La estructura de la presente investigación, comprende 5 capítulos:

- El primer capítulo es una descripción general, en la cual se establece el planteamiento del problema, su respectiva justificación, las preguntas de investigación junto con los objetivos de la misma.
- El segundo capítulo está determinado por el marco teórico referencial, en el que se describen los planes y políticas de modernización de la gestión pública; asimismo, comprende el marco normativo, con la que se sustenta la implementación de los respectivos planes y políticas de modernización de la gestión pública; también se describe el marco conceptual y algunos estudios relacionados a nuestra investigación.
- El tercer capítulo detalla la metodología de investigación, en el que se establece la forma de investigación, la estrategia metodológica, las técnicas y herramientas de recojo de información; así como, el universo y el tamaño de la muestra, junto con las variables e indicadores, su procesamiento y la logística.
- El cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de los hallazgos de acuerdo a los objetivos planteados.
- El quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación sobre los factores que favorecieron o limitaron la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Ventanilla.

# CAPITULO I

## PRESENTACIÓN DE LA TESIS

### 1.1. Planteamiento del problema

La percepción común que se tiene del Estado peruano en cuanto a la gestión pública se resume en actos como: deficientes servicios básicos, inadecuada atención al público (maltrato permanente y desinformación), así como actos de corrupción en todo nivel. Es decir, Estaríamos distantes de tener un Estado que sea capaz de generar desarrollo y que esto se transmita hacia los ciudadanos.

[...] se requiere de una burocracia muy técnica y muy ética capaz de llevar a cabo las metas de manera autónoma y sin interferencias políticas (Gonzales 2016). Por ello, como parte del proceso de reforma, es importantísimo mejorar la calidad de gestión y dirección [...]. Sin ello, será muy difícil gastar más y mejor. La plata no soluciona todo, debe ir combinada con quien sabe gastar, invertir y administrar. Por ello, la inclusión social, a través de la educación, el empleo, la salud o la cultura, depende en primer lugar de la calidad de las instituciones y, sólo en segundo lugar, de la mayor disponibilidad presupuestal. Esto me lleva a un tema final, la mejora de la educación no puede provenir de la sola mejora del sector, se requiere de una mejora de todo el Estado y repito, de una “mística educativa” compartida por todos (Gonzales 2016)<sup>1</sup>.

El Funcionamiento eficiente de la gestión pública conlleva a relaciones dinámicas y sinergias con la sociedad, que parten de una decisión política de articulación con las demandas sociales en una construcción conjunta, lo cual implica un cambio de actitudes en todos los ciudadanos. Para ello es necesario implementar estrategias que democratizen el Estado, de manera que en el futuro la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la transparencia, la eficiencia, la evaluación y la retroalimentación en las políticas públicas se conviertan en prácticas cotidianas y mejoradas, y los pobladores ejerzan su ciudadanía activa en la defensa de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones, y desarrollen sus capacidades para la vigilancia, supervisión y demandas hacia sus gobernantes.<sup>2</sup>

Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia.

---

<sup>1</sup> Gonzales, Efraín: “Problemas urgentes de la educación en el Perú”. En: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/descentralizacion/2016/04/06/problemas-urgentes-de-la-educacion-en-el-peru/>. Consulta: 15 de diciembre del 2016.

<sup>2</sup> Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, pp 108

Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia - funciones básicas del Estado - no son ni mínimamente garantizadas<sup>3</sup>.

En esa línea, la gestión pública en el sector educación de nuestro país pasa a constituirse en un problema crítico, porque, debido a una deficiente gestión administrativa se suma la inasistencia de los directores y docentes en las instituciones educativas, lo cual, ocasiona que los estudiantes queden varios días desatendidos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, retraso en el desarrollo de sus capacidades y la consolidación de sus competencias. Asimismo, afecta a los egresados para continuar con estudios superiores y en otros casos el acceso a un programa de formación técnica o inserción en el campo laboral.

En esa línea, desde la UGEL Ventanilla en el año 2015, se evidenció que en algunas instituciones educativas los directores y docentes no asistían a su instituciones educativas varios días a la semana y una costumbre en los lugares más alejados era considerar los feriados calendario para ser tomados de manera acumulada como una semana adicional a las vacaciones de agosto o antes de finalizar de año escolar.

Cabe precisar que la excusa constante de las inasistencias por parte de los directores y docentes de las instituciones educativas, se debía a que precisaban realizar una serie de trámites en la sede de la UGEL Ventanilla; asimismo, se sostenía que la atención en esta entidad era pésima por parte de los servidores públicos y funcionarios, que los diversos procedimientos administrativos tomaban mucho tiempo para ser solucionados y que para la solicitud de algunos documentos o expedientes se exigía muchos requisitos. Por otra parte, algunos trabajadores de la UGEL Ventanilla, sostenían que se contaba con muy poco personal, que carecían de capacitación para una mejor atención y desempeño de sus funciones y que no se contaba con una infraestructura adecuada.

Asimismo, es preciso señalar que el ámbito de la UGEL ventanilla abarca el distrito del mismo nombre y el distrito de Mi Perú; es decir, en esta circunscripción durante el año 2015 y 2016 funcionaron un total de 716 instituciones educativas; de ellas 353 correspondían a la gestión pública y 363 a la administración privada. Los detalles de dichas instituciones se muestran en el cuadro N° 01, a continuación:

---

<sup>3</sup> Levitsky, Steven: “Una paradoja peruana”. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>. 13 de mayo 2012.

**Cuadro N° 01. Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, UGEL Ventanilla 2016**

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>716</b>	<b>353</b>	<b>363</b>	<b>716</b>	-	<b>353</b>	-	<b>363</b>	-
<b>Básica Regular</b>	<b>696</b>	<b>343</b>	<b>353</b>	<b>696</b>	-	<b>343</b>	-	<b>353</b>	-
Inicial	391	245	146	391	-	245	-	146	-
Primaria	201	56	145	201	-	56	-	145	-
Secundaria	104	42	62	104	-	42	-	62	-
<b>Básica Alternativa</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	-	<b>4</b>	-	<b>5</b>	-
<b>Básica Especial</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	-	<b>3</b>	-	<b>3</b>	-	-	-
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	-	<b>3</b>	-	<b>5</b>	-
<b>Superior No Universita</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pedagógica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tecnológica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Artística	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente. Ministerio de Educación – Padrón de Instituciones Educativas

Los indicadores mostrados en el cuadro, demuestran una problemática que se complicaba debido a la falta de mecanismos de control desde la misma UGEL, al desafío territorial, a una atención lenta y poco ordenada en relación a los trámites administrativos; por ejemplo, la visación de certificados de estudios, reporte de horas efectivas de clases en aula, consolidado de licencias sin goce y con goce de haberes, vacaciones de administrativos y docentes, requerimientos diversos, entre otros. Se tuvo pérdidas de documentos ingresados en el área de tramite documentario, retraso en los plazos de atención; los mismos, que generaban malestar e incomodidad en los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes egresados y usuarios en general, afectando directamente el incumplimiento de metas y objetivos institucionales.

En la misma sede de la UGEL ventanilla, se evidenció una mezcla de funciones de los trabajadores administrativos y especialistas, no se tenía un flujograma y/o un protocolo funcional que permita dinamizar el servicio de atención al usuario, lo cual conllevaba a no asumir responsabilidades directas y/o sobrecargar el trabajo en alguna área o persona encargada; por lo tanto, se evidenciaba resultados pocos positivos. El tiempo

para la atención de un procedimiento tomaba entre cinco (5) y diez (10) días, el horario de atención en las oficinas de trámite documentario era interrumpido al medio día para el almuerzo del personal y, se demoraban en un promedio de dos (2) hora para reabrir por la tarde; el control de asistencia para los directores y docentes en las instituciones educativas era deficiente y a veces nulo.

Los distritos de Ventanilla y Mi Perú tienen Asentamientos Humanos muy accidentados y distantes de la sede de la UGEL, además albergan habitantes que son migrantes de diversas regiones de nuestro país; asimismo, cuenta con extensas zonas de extrema pobreza, lo que dificulta la asistencia de directores, docentes, administrativos; así como, de los mismos alumnos a las escuelas.

Es preciso señalar que para el año 2016 se contaba con una gran cantidad de docentes (2,694 de escuelas públicas) y personal administrativo en las instituciones educativas, según se muestra en el cuadro N° 02.

**Cuadro N° 02. Número de docentes en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, UGEL Ventanilla 2016**

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>4 694</b>	<b>2 776</b>	<b>1 918</b>	<b>4 694</b>	-	<b>2 776</b>	-	<b>1 918</b>	-
<b>Básica Regular</b>	<b>4 558</b>	<b>2 694</b>	<b>1 864</b>	<b>4 558</b>	-	<b>2 694</b>	-	<b>1 864</b>	-
Inicial 1/	1 014	556	458	1 014	-	556	-	458	-
Primaria	1 900	1 028	872	1 900	-	1 028	-	872	-
Secundaria	1 644	1 110	534	1 644	-	1 110	-	534	-
<b>Básica Alternativa</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>50</b>	-	<b>26</b>	-	<b>24</b>	-
<b>Básica Especial</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	-	<b>28</b>	-	<b>28</b>	-	-	-
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>58</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>58</b>	-	<b>28</b>	-	<b>30</b>	-
<b>Superior No Universitaria</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pedagógica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tecnológica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Artística	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizados

Fuente. Ministerio de Educación – Padrón de Instituciones Educativas

Desde la UGEL Ventanilla, convencidos que la mejora tiene que iniciarse en casa (UGEL), se asumió el compromiso de cambiar prácticas administrativas y de atención al usuario, para ello, se conformó el Comité de Dirección de Simplificación Administrativa y el Equipo de Mejora Continua de la UGEL Ventanilla. Posteriormente se identificaron los procedimientos administrativos a simplificar y, se obtuvieron los siguientes: Trámites de licencia con y sin goce de haberes; absolución de consultas sobre los aplicativos SIAGIE, WASICHAY, ESCALE; visación de certificados, tiempo de atención en el área de trámite documentario, entre otros.

Se sugirieron diversas alternativas, tanto para la mejora en la atención personal al usuario; así como, las estrategias para un buen funcionamiento del proceso educativo en el distrito. Es así que, a partir de un consenso entre el personal directivo y responsables de cada área se determinó implementar la buena práctica, denominada “Gestión en Tiempo Real”

La implementación de esta buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local en el distrito de Ventanilla surge como una alternativa de solución al real contexto de la entidad. Se asumió el compromiso de garantizar las horas efectivas y lectivas de clases en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL; para ello, con respecto a la simplificación administrativa se vio conveniente actualizar procedimientos, como consta en la Resolución Directoral N° 005-2015, que aprueba la actualización del Manual de Procedimientos Administrativos de la UGEL Ventanilla, mediante la reducción del tiempo de espera por parte de los usuarios; por ejemplo, la visación de certificados de estudio, informes Escalafonarios, constancia de haberes etc. Por otro lado, se dispuso dar cumplimiento a la emisión de resoluciones directorales de asignación por tiempo de servicio establecidas en la Ley N° 29944 y su Reglamento.

Asimismo, se buscó alternativas de como flexibilizar el horario de atención en la oficina de trámite documentario (se estableció un horario de corrido de 8:00 a.m., hasta las 05:00 p.m.); asimismo, se creyó conveniente implementar módulos de apoyo informático (con acceso a internet e impresoras) para facilitar la gestión de los directores, docentes y administrativos de las instituciones educativas; por otro lado, se realizaron acciones de articulación interinstitucional con entidades públicas como: La división de Extranjería y Seguridad del Estado, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, Municipalidad distrital, Fiscalía de Prevención del Delito, Ministerio de Trabajo (programas de capacitación laboral para egresados), entre otros.



### **1.1.1. Preguntas de investigación**

#### **1.1.1.1. Pregunta General**

¿Cuáles han sido los factores o componentes claves que han favorecido o limitado la implementación de la buena práctica: “Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Ventanilla?

#### **1.1.1.2. Preguntas Específicas:**

- ¿De qué manera se logró la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla?
- ¿Cómo se ejecutó la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal en la sede de la UGEL Ventanilla?
- ¿En qué medida se logró la articulación intersectorial para la implementación de la Buena Práctica "Gestión en Tiempo Real"?
- ¿De qué manera los procesos de simplificación administrativa en la UGEL Ventanilla, permitieron la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados?

### **1.2. Justificación**

La presente investigación mantiene coherencia con la Gerencia Social, porque modernizar el Estado es un aspecto indispensable para garantizar el desarrollo social, económico y político de un país, una adecuada inserción internacional y el bienestar de todas las personas que constituyen una sociedad. En ese sentido, la urgencia por modernizar la gestión pública sigue siendo un tema pendiente que se refleja en los múltiples esfuerzos implementados durante los últimos años y, muy en particular los servicios públicos a las exigencias de un contexto en constante transformación y dinamismo. Esto significa, reorientar el pensamiento, las estrategias y los estilos de trabajo a los nuevos desafíos que impone la coyuntura de la cual no somos ajenos.

Es conveniente, porque aporta a:

La consolidación de una nueva institucionalidad en materia de políticas relativas a la gestión pública, mediante la creación de instancias que se preocupen de manera permanente del rediseño de los servicios públicos, el mejoramiento continuo de las prácticas de gestión y la formación rigurosa de personal altamente calificado

para fomentar el aprendizaje organizacional e incorporar progresivamente a la ciudadanía en las acciones que emprende el sector público en sus distintas esferas de competencia, considerando los recientes planteamientos sobre creación de valor público y el carácter integrador que el emergente modelo de Estado presenta en el actual contexto de cambios globales (Ramírez 1990-2003: 16).

“De este modo, la llamada modernización de la gestión pública presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales que, obviamente, puede ser contemplado desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis” (Ramírez 1990-2003: 18). También, a lo largo de estas dos últimas décadas se ha venido promoviendo el proceso de descentralización de las competencias y funciones hacia los gobiernos regionales y locales; para ello, existe todo un marco normativo que orienta a los gobiernos regionales y locales a que promuevan políticas públicas en el ámbito de su competencia para mejorar el servicio al ciudadano y a la educación en su conjunto; sin embargo, apreciamos que los procesos administrativos y acciones que mejoren la calidad del servicio en la población es demasiado lento y muchas veces no se ve el impacto en el ciudadano o en los más desfavorecidos de nuestro país.

La presente investigación busca mejorar la Gestión pública, específicamente en la mejora de la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas para el logro de las competencias y aprendizajes de los estudiantes desde la Gerencia Social; asimismo, nos permitirá, generar información relevante para reorientar el diseño de las intervenciones prioritarias, que optimicen su efectividad en la atención y orientación al ciudadano; así como, en la prestación de un servicio de calidad al estudiante de nuestro país.

En esa línea, este trabajo de investigación, nos permitirá analizar la forma en que se están desarrollando los procesos administrativos y de qué manera se evidencia la participación de los actores involucrados en la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla; la misma, que a partir de la información obtenida y analizada se pueda proponer mecanismos y estrategias de intervención que mejoren los servicios al ciudadano y a la sociedad.

Es pertinente, porque las iniciativas implementadas en esta institución se enmarcan en un proceso de innovación, cuya finalidad es mejorar la atención y prestación del servicio al ciudadano, de una manera oportuna, eficiente, eficaz y de calidad, en los procedimientos administrativos de mayor recurrencia.

## **1.2. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Identificar y analizar los factores o componentes claves que han favorecido o limitado la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”, en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla, y presentar propuestas de sostenibilidad y mejora continua.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y sintetizar las estrategias utilizadas, para mejorar la atención y orientación al ciudadano en las oficinas de trámite documentario.
- Identificar y analizar los mecanismos legales y administrativos que permitieron la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal en la sede de la UGEL Ventanilla.
- Analizar las alianzas estratégicas con otras instituciones públicas para facilitar la implementación de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real" en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla.
- Identificar los diferentes procedimientos que permitieron agilizar los trámites para la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO REFERENCIAL

#### 2.1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Representa para el Perú un instrumento orientador de la modernización de la gestión pública, porque recoge la visión, los principios y lineamientos para un desempeño ordenado y transparente del sector público; asimismo, está dirigido al servicio de los ciudadanos y al desarrollo del país. Es de aplicación para todas las entidades públicas<sup>4</sup>.

Asimismo, desde el año 2002 se inició un proceso de transformación mediante la transferencia de competencias y recursos desde el gobierno central hasta los gobiernos regionales y locales, cuyo propósito fundamental ha sido acercar el Estado a la ciudadanía, con la cual se generaron nuevas expectativas de inclusión y oportunidades de desarrollo. Sin embargo, apreciamos un bajo desempeño del Estado, reflejado en un alto nivel de desconfianza de la población, y en los ínfimos niveles de satisfacción ciudadana.

En tal sentido, afirmamos que la modernización se define como lo contrario a lo atrasado o antiguo, implica la acción de modernizar, hacer que algo pase a ser moderno, que cambie su naturaleza. Moderno se refiere al tiempo con relación a una época reciente. Reforma son los cambios, transformaciones o modificaciones de algo o alguien, siendo evidente que una modernización es una reforma en la medida que implica un cambio de una situación previa a otra.

En el caso peruano, el desarrollo de la Reforma y Modernización del Estado, ha sido planteado por los diferentes gobiernos de turno, cuyo objetivo es: “cambiar el actual Estado ineficiente que gasta mucho en sí mismo, centralista y excluyente, que no rinde cuentas, es lento y atiende mal a los ciudadanos; por un Estado eficiente, austero, descentralizado e incluyente, responsable, ágil y consagrado al servicio de las personas como primer objetivo” (García 2007)<sup>5</sup>. En esa línea de trabajo, recogemos lo que se señala textualmente en uno de sus párrafos la Política de Modernización de la Gestión Pública:

---

<sup>4</sup> POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>. Consulta :28 de noviembre del 2017

<sup>5</sup> Extracto del discurso presentado por el presidente de la República, a los 200 principales funcionarios públicos en palacio de Gobierno el 2 de marzo de 2007.

*La coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva. Nuestro marco legal incluye diversos mecanismos de coordinación, tanto a nivel intergubernamental como intersectorial. Sin embargo, varios de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2013:16).*

Respecto de los avances de modernización del Estado, los gobiernos de turno han considerado dentro de las acciones desarrolladas, la calificación de los organismos públicos, la elaboración de las denominadas matrices de delimitación de competencias y asignación de funciones, la creación de entidades públicas, la política y plan nacional de simplificación administrativa, las herramientas para la simplificación administrativa, los prototipos de servicios multicanal integrados para tramites ciudadanos y empresas y la caja de herramientas básicas para el proceso de modernización institucional.

Finalmente, como parte de la Política nacional de Modernización se ha establecido el modelo “gestión por procesos, entendido como la secuencia de actividades del funcionamiento de una entidad pública, para atender sus responsabilidades, las relaciones con los usuarios, los aspectos estratégicos, los flujos de información, comunicación y coordinación interna y externa para la generación de valor añadido respecto a los recursos públicos otorgados para dicha actuación” (DS. N° 090-2010-PCM). Evidentemente, estas iniciativas son de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones; sin embargo, la falta de voluntad política, profesional y ética, hacen que el proceso sea muy lento.

## **2.2. Plan Nacional de Simplificación Administrativa<sup>6</sup>**

Una de las principales responsabilidades del Estado es brindar un servicio de manera eficiente al ciudadano a través de procesos administrativos sencillos, con procedimientos y plazos oportunos y a su vez transparentes, el tema principal de reforma que entra por los ojos e influye en la vida de los ciudadanos, es la celeridad y simplificación de los procesos administrativos, con el fin de que los trámites administrativos y la prestación de servicios en exclusividad se hagan de manera eficiente y presenten resultados eficaces. En el Perú se realizan procesos de reforma

---

<sup>6</sup> Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM.

normativa e institucional desde hace dos décadas, basados en los principios de simplificación administrativa, lo que se busca fundamentalmente es llegar a costos razonables y dar un servicio de calidad al ciudadano.

La reforma que fue aplicada durante algunos gobiernos de turno han tenido buenas intenciones de agilizar los trámites con reducción de tasas para el acceso del mayor número de ciudadanos, sin embargo, la burocracia y corrupción de algunos funcionarios no permitieron el avance de la reforma. El Plan tiene como objetivos estratégicos<sup>7</sup>:

- (1) Promover la implementación de los procesos de simplificación administrativa orientada a generar resultados e impactos positivos para todos los ciudadanos.
- (2) Promover la incorporación progresiva de las tecnologías de la información y de la comunicación como una estrategia para brindar servicios y trámites de calidad a los ciudadanos y empresas.
- (3) Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación.
- (4) Fortalecimiento del proceso de simplificación administrativa (Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM).

La finalidad primordial es asistir técnicamente a las entidades públicas para la eliminación y simplificación de procedimientos administrativos haciendo uso de un modelo estandarizado e integral. De esta manera, se contribuirá a la optimización de los costos de los procedimientos administrativos. Además, se respaldará en la implementación de una gestión pública, mediante procesos que enfatizen en la gestión horizontal y no funcional, y que cruce las barreras entre diferentes unidades operativas para lograr las metas de la organización.

### **2.3. Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021<sup>8</sup>**

El Plan Bicentenario al 2021, es un documento orientador en el cual se establecen las políticas, los acuerdos, las metas, los objetivos y todas las aspiraciones que un Estado y la sociedad en su conjunto se proyectan en el largo plazo; en esa línea, las fuerzas políticas, los profesionales, los gobiernos de turno, etc., se guían para establecer los planes y políticas de mediano y corto plazo.

---

<sup>7</sup> Aprueban el Plan Nacional de Simplificación administrativa 2013 – 2016, según Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM.

<sup>8</sup> Plan Bicentenario al 2021, aprobado mediante Decreto Supremo N° 054-2021-PCM

Es así que, en el Eje Estratégico 2: Oportunidades y Acceso a los Servicios, este Plan considera que en lo concerniente al sector educación, se debería triplicar la inversión anual educativa por alumno, y para el año 2021 propone una inversión anual de S/. 5,000 (aproximadamente \$ 1580). Asimismo, junto a la inversión, es fundamental elevar los resultados del rendimiento educativo.

En ese sentido, destacamos que la educación es la base fundamental para el desarrollo de capacidades de las personas; sin embargo, “[...] la inversión en capital humano es todavía muy reducida, especialmente si se compara con las necesidades de una economía que busca competir en mejores condiciones a nivel internacional. Esto no implica necesariamente que las personas logren una mejor adecuación en sus niveles de empleo, lo cual se debe a muchas razones, entre las cuales se puede mencionar la baja y heterogénea calidad de la formación profesional, que no se articula a la demanda del mercado de trabajo”.<sup>9</sup> Este comportamiento del servidor público en nuestro país, vemos que no camina acorde con las demandas que plantean los ciudadanos para resolver sus necesidades básicas de atención.

Por otra parte en el Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad, uno de los Objetivos Nacionales es: “Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional”<sup>10</sup> Es decir, se busca que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos. Por lo tanto, para mejorar los servicios del Estado se requiere de una profunda reforma de sus instituciones y un desarrollo de capacidades de sus servidores y funcionarios públicos.

#### **2.4. Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil**

Mediante Decreto Legislativo N° 1023, promulgado el 20 de junio del 2008, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de la administración pública del Estado a través del desarrollo de capacidades y fortalecimiento del servicio civil. Esta entidad está adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros y, desde esa posición se puede decir que contaría con el respaldo político y administrativo de la Presidencia del Consejo de Ministros, para tomar las mejores decisiones en beneficio de los ciudadanos.

---

<sup>9</sup> Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021, pp 66

<sup>10</sup> Plan Bicentenario , El Perú hacia el 2021 pp 121

En esa línea, la misión de SERVIR es “Fortalecer el servicio civil en las entidades públicas de manera integral y continua, para servir a los ciudadanos”<sup>11</sup> y como funciones consisten en formular las políticas nacionales, emitir opinión técnica, vinculante, dictar normas, supervisar su cumplimiento y gestionar los conflictos.

Sin embargo, como lo señalamos líneas atrás, a pesar de que SERVIR cuenta con los mecanismos y documentos que avalan su gestión, en la práctica no ha sido posible posicionar a esta institución en el sitio que debería tener o para la cual ha sido creada; por el contrario, vemos que la gestión de sus propuestas y los lineamientos en materia del servicio civil, son de mínimo impacto en la sociedad; asimismo, sus mecanismos de supervisión y asistencia técnica son muy limitados.

## **2.5. Marco Normativo**

### **2.5.1. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

La promulgación de esta Ley, tiene como objetivo fundamental mejorar la gestión pública en un Estado Democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Es así que, en el artículo 1, inciso 1.1. “Declarase al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias [...]”<sup>12</sup> observamos que se plantean iniciativas importantes con la finalidad de acercar la función del Estado hacia los ciudadanos. Asimismo, indica que este proceso de modernización debe ser coordinado desde el poder ejecutivo, el poder legislativo y con la participación de la comunidad en su conjunto.

De igual manera, esta Ley en su artículo 4. Sobre la finalidad, establece que se busca mayores niveles de eficiencia por parte del aparato estatal en beneficio de la ciudadanía, y que se priorice y optimice el uso de los recursos públicos. Para nuestra investigación tomaremos los objetivos más importantes del Estado: (i) Estado al servicio de la Ciudadanía, (ii) Descentralizado y desconcentrado, (iii) transparente en su gestión, y (iv) Servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.

---

<sup>11</sup> Esta es la Misión que se encuentra en los documentos de gestión de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

<sup>12</sup> LEY N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Promulgada a los 29 días del mes de enero del año dos mil dos.



En esa línea, recogiendo lo planteado en el artículo 6 de la misma Ley, señala que todas las entidades del sector público deben tener claramente establecidas sus competencias, para determinar la calidad de su desempeño y el nivel de cumplimiento de sus funciones.

Es de observar que se establecen claramente desde ya, obligaciones de los servidores y funcionarios del Estado, entre ellos:

- Establecer como prioridad el cumplimiento de sus funciones para la satisfacción de las necesidades del ciudadano.
- Otorgar la información requerida en forma oportuna a los ciudadanos.
- Someterse a la fiscalización permanente de los ciudadanos tanto en lo referido a su gestión pública como con respecto de sus bienes o actividades privadas.

### **2.5.2. Ley de Bases de Descentralización**

Según la ley de Bases de Descentralización, se busca regular la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada desde el gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales; asimismo, regula la conformación de las regiones y municipalidades; define las competencias los tres niveles de gobierno, establece la transferencia de bienes y recursos y regula los mecanismos de relaciones intergubernamentales.

Para nuestro tema de investigación, nos enfocamos en el Artículo 6, específicamente en los objetivos administrativos, que señala:

“(a). Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos, (b) Simplificación de trámites en las dependencias públicas, nacionales, regionales y locales, (c) Asignación de competencias que evite la innecesaria duplicidad de funciones y recursos, y la elución de responsabilidades en la prestación de los servicios” (Ley N° 27783).

En cuanto a los objetivos sociales apreciamos que se refiere al desarrollo de capacidades del capital social: (a) “Educación y capacitación orientadas a forjar un capital humano [...]”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ley N° 27783, ley de Bases de Descentralización. Promulgado el 17 de julio del 2002

### **2.5.3. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales**

La presente ley cuenta con principios rectores de las políticas y de exclusiva gestión regional; entre ellos, se encuentra el principio N° 03. Gestión Moderna y Rendición de Cuentas. “La Administración Pública Regional está orientado bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Los gobiernos regionales incorporan a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión”<sup>14</sup>

Cabe resaltar que las Unidades de Gestión Educativa Local, son instituciones que dependen directamente de los Gobiernos Regionales de nuestro país; por lo tanto, la UGEL Ventanilla depende orgánicamente de la Dirección Regional de Educación del Callao, la misma que depende del Gobierno Regional del Callao.

### **2.5.4. Ley Orgánica de Municipalidades<sup>15</sup>**

Según el artículo N° 82 de esta Ley se establece:

Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo de su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas, según corresponda, contribuyendo en la política educativa regional y nacional con un enfoque y acción intersectorial. Monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativas, según corresponda, fortaleciendo su autonomía institucional. Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales educativos de su jurisdicción de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y al presupuesto que se le asigne. Apoyar la creación de redes educativas como expresión de participación y cooperación entre los centros y los programas educativos de su jurisdicción. Para ello se harán alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad. Impulsar y organizar el Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y el control ciudadanos (Ley N° 27972).

---

<sup>14</sup> Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Promulgada en 16 de noviembre del 2002

<sup>15</sup> Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Publicada el 27 de mayo del 2003

En esa línea, y en cumplimiento de lo estipulado en la presente norma, la UGEL Ventanilla recurrió en el año 2015 a realizar coordinaciones y a establecer relaciones de cooperación interinstitucional para el cumplimiento de actividades y funciones de corresponsabilidad; los mismos que coadyuvan a cumplir los objetivos en materia educativa, y con ello contribuir al beneficio de los ciudadanos. Estas estrategias y mecanismos de coordinación se han visto reflejados en las diversas intervenciones conjuntas para la implementación y sostenibilidad de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.

#### **2.5.5. Ley N° 27444, Ley de procedimiento Administrativo General**

Según esta Ley, en su Artículos 55.- Derechos de los Administrados:

- La precedencia en la atención del servicio público requerido, guardando riguroso orden de ingreso.
- Ser tratados con respeto y consideración por el personal de las entidades, en condiciones de igualdad con los demás administrativos.
- Acceder, en cualquier momento, de manera directa y sin limitación alguna a la información contenida en los expedientes de los procedimientos administrativos en que sean partes y a obtener copias de los documentos contenidos en el mismo sufragando el costo que suponga su pedido, salvo las excepciones expresamente previstas por ley.
- A ser informados en los procedimientos de oficio sobre su naturaleza [...].

Asimismo en el artículo 56 se establecen los deberes generales de los administrados en el procedimiento:

- Abstenerse de formular pretensiones o articulaciones ilegales [...], o de cualquier otro modo afectar el principio de conducta procedimental.
- Prestar su colaboración para el pertinente esclarecimiento de los hechos.
- Proporcionar a la autoridad cualquier información dirigida a identificar a otros administrados no comparecientes con interés legítimo en el procedimiento.

### **2.5.6. Organigrama de la UGEL Ventanilla.**

Mediante Ordenanza Regional N° 0015 de fecha 30 de junio del 2014, el Gobierno Regional del Callao, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones – ROF y el Organigrama Estructural de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla; estos instrumentos de gestión institucional formalizan la organización interna para el logro de su misión, visión y objetivos; asimismo, se precisa su naturaleza, finalidad, funciones y su estructura, como también las relaciones con las instancias y demás instituciones públicas y privadas.

El alcance de este documento, es de cumplimiento para todas las áreas de la institución; asimismo, de las instituciones educativas públicas y privadas del ámbito de la jurisdicción de la UGEL Ventanilla. De la misma manera le otorga competencia de autoridad de educación en la jurisdicción, sobre personas jurídicas y naturales que brindan servicios en materia de educación.

En esa línea, según el Reglamento de Organización y Funciones de dicha UGEL, en el artículo 1° De la naturaleza Jurídica. “La Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla (UGEL Ventanilla) es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional, tiene funciones de Unidad Ejecutora presupuestal, en el marco del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Su creación, funcionamiento, fusión o supresión es autorizada por el Gobierno Regional de la provincia Constitucional del Callao, con opinión del Ministerio de Educación, proporciona el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones y programas educativos del ámbito local, priorizando las acciones conducentes a lograr una educación de calidad con equidad y una gestión transparente”<sup>16</sup>.

Asimismo, en el artículo 2° del citado documento. De la Entidad de la que Depende. “La Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla, es un Órgano Desconcentrado de la Dirección Regional de Educación del Callao [...]”<sup>17</sup>

En ese sentido, la UGEL Ventanilla, para dar cumplimiento a lo establecido en sus documentos de gestión, ha consolidado un equipo de profesionales y técnicos en el que prima el servicio al ciudadano como razón de ser de dicha entidad, y es así que,

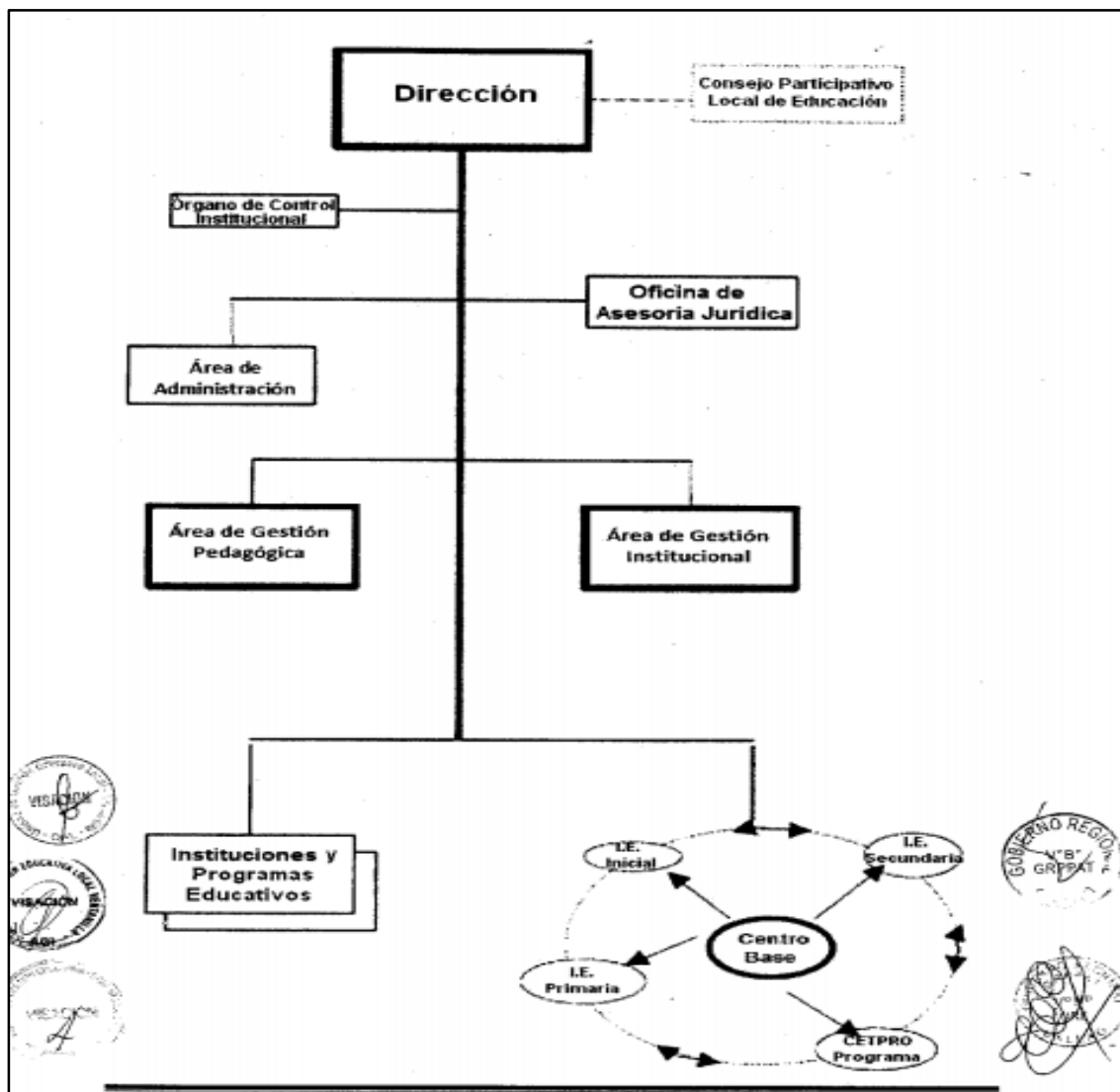
---

<sup>16</sup> Artículo 1° del Reglamento de Organización y Funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla – ROF, Aprobado mediante Ordenanza Regional N° 0015, de fecha 30 de junio del 2014, por el Consejo Regional del Callao.

<sup>17</sup> IBIDEM

cada año viene implementando diversos proyectos en beneficio de la educación y de la ciudadanía; en el siguiente cuadro podemos apreciar su organización estructural.

**Cuadro N° 3. Organigrama estructural de la UGEL de Ventanilla**



Fuente. Anexo 1 del ROF de la UGEL Ventanilla

### 2.5.7. Manual de Procedimientos – MAPRO de la UGEL Ventanilla

Mediante Resolución Directoral N° 0005, de fecha 07 de enero del 2015, la UGEL Ventanilla, resuelve “Actualizar seis (06) Procedimientos Administrativos de la UGEL Ventanilla, Visación y/o Emisión de Certificados, Subsidio por luto y sepelio (Docentes), Subsidio por luto y gastos de sepelio (Administrativos y Auxiliares de

Educación), asignación por tiempo de servicios (25 o 30 años), Informe Escalafonario y Constancia de Haberes [...].”<sup>18</sup>

Con la emisión de esta resolución en la que se aprueba los seis (6) procedimientos mencionados, el Área de Gestión Institucional con su equipo de Racionalización y el Equipo de Simplificación Administrativa, iniciaron el proceso de unificación de criterios y establecieron procedimientos generales para la ejecución de trámites más simples y eficientes en el marco de una cultura administrativa de calidad.

En consecuencia, este Manual de Procedimientos Administrativos se ha convertido en un instrumento fundamental no solo para los usuarios o administrados, sino para los funcionarios y servidores públicos de la citada institución, ya que les permite dinamizar el trabajo, brindar un servicio de calidad y un buen trato hacia la comunidad educativa.

## **2.6. Marco Conceptual**

### **2.6.1. Procesos de Articulación Interinstitucional**

Son mecanismos y estrategias que se utilizan con la finalidad de articular apoyos, coordinaciones y/o facilidades de intervención en un determinado momento o circunstancia; es decir, para cumplir las metas y objetivos planteados es necesario buscar aliados con la finalidad de aunar esfuerzos para garantizar el cumplimiento de dichos objetivos.

Según lo señalado por Cabrero Enrique (2006) la coordinación es un proceso de ajustes permanentes, dinámico, flexible, creativo, de acuerdos con un alto contenido cooperativo; por ello, incide en el componente político y técnico, asimismo reconoce que es un proceso participativo, concertado, horizontal entre los diferentes niveles de gobierno. Por otro lado, Moro y Repetto (2005) respaldan la idea de que la coordinación puede desplegarse mediante los recursos públicos, económicos, administrativos e ideológicos. Estos autores, resaltan el adecuado manejo de un conjunto de herramientas de gestión, entre ellos: la evaluación y el monitoreo, la producción y el manejo de información, los indicadores de gestión de desempeño, la gestión de las redes, el análisis del entorno y de los involucrados, el liderazgo y la negociación.

---

<sup>18</sup> Artículo 1° del Manual de procedimientos de la UGEL Ventanilla, aprobado mediante Resolución Directoral N° 005, el 07 de enero del 2014.

También, Repetto (2009) destaca que los recursos humanos constituyen un recurso crítico en las diferentes estrategias de coordinación ya que estos se ven obligados a gestionar o saber equilibrar la tensión entre lo sectorial, intergubernamental /o intersectorial<sup>19</sup>.

En esa línea nuestra investigación se centra en identificar los mecanismos de acción de la UGEL Ventanilla y conocer los actores que forman parte de una alianza de cooperación interinstitucional para que la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” haya tenido éxito y sea sostenible en el tiempo; asimismo, que sirva como una experiencia exitosa y que pueda ser replicada en otras entidades del país.

### **2.6.2. Descentralización**

La descentralización es un proceso técnico y político en el cual nos permite desconcentrar funciones y competencias de gobierno nacional hacia los gobiernos sub nacionales (gobiernos regionales y gobiernos municipales)

Según Albuquerque y Dini (Dini 2008:9), la descentralización puede definirse como un proceso de reorganización política y administrativa del estado central que incluye la transferencia de competencias, funciones y recursos hacia organizaciones territoriales autónomas, lo cual implica una transformación de las relaciones de poder, acompañada de mecanismos de participación ciudadana.<sup>20</sup>

De acuerdo con Muñoz (2013), la descentralización no implica únicamente compartir el poder político, sino también contar con una estructura de competencias y funciones claramente establecidas y diferenciadas entre los niveles de gobierno (Gobierno central y Gobiernos sub-nacionales) de manera que no existan duplicidades, ineficiencias y conflictos en el ejercicio de poder por parte de los gobernantes. Asimismo, sostiene que a menor dependencia del gobierno central, mayor autonomía de los gobiernos sub-nacionales y, por tanto, mayor libertad de estos para tomar decisiones sobre sus jurisdicciones.

Sin embargo, en el Perú el proceso de descentralización ha sido improvisado porque solo ha servido para cambiar de nombre a los departamentos por el de regiones, porque la delimitación geográfica y política ya existía anterior a la Ley de Bases de Descentralización; en ese sentido, los avances de descentralización, mencionados por

---

<sup>19</sup> CF. CABRERO. De la descentralización como aspiración, a la descentralización como problema. El reto de la coordinación intergubernamental en las políticas sociales. 2006, p5.

<sup>20</sup> Albuquerque y Dini (2008), Modulo 3, página 9.

los autores no han tenido un logro significativo, ya que no se ha trabajado en el fortalecimiento de las personas y de las instituciones; es decir, no se capacitó a los funcionarios y representantes de cada región y gobiernos de la verdadera responsabilidad que les correspondía asumir.

Por ello se ha evidenciado un aumento significativo de caos de corrupción en los diferentes niveles de gobierno; los mismos que, repercuten en una mala atención y orientación al ciudadano en las diferentes entidades del sector público; asimismo, se evidencia una falta de voluntad del ciudadano para interesarse por los asuntos públicos, porque los representantes del estado no han estado a la altura de las circunstancias.

En esa línea, las iniciativas de la implementación de buenas prácticas en las instituciones públicas surgen en el marco del proceso de Modernización de la Gestión Pública y del Estado para enfocarse en un mejor trato al ciudadano quien es la razón de ser de una nación.

### **2.6.3. Acuerdo nacional**

Este mecanismo, incorpora 3 lineamientos de políticas i) Democracia y Estado de Derecho, ii) Equidad y Justicia Social, y iii) Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado. En ese sentido, nuestra investigación se centrará principalmente en políticas de Estado relacionadas con la Democracia y el Estado de Derecho, ya que es un pilar importante para la descentralización política, económica y administrativa [...] de nuestro país. Por ello, el Estado se compromete: a) apoyar el fortalecimiento administrativo y financiero de los gobiernos regionales y locales, b) institucionalizar la participación ciudadana en las decisiones políticas económicas y administrativas<sup>21</sup>

En cuanto a los lineamientos de Equidad y Justicia Social, el Estado “garantizará el Acceso Universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte; asimismo, promoverá el fortalecimiento y la revalorización de la carrera magisterial [...]. Fomentará una cultura de evaluación y vigilancia social de la educación, con participación de la comunidad.”<sup>22</sup>

Por otro lado, cuando se hace mención a un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado, se refiere a que en la Política Pública N° 24. Afirmación de un Estado

---

<sup>21</sup> ACUERDO NACIONAL. Consulta: 10 de noviembre del 2017. <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>

<sup>22</sup> “ibídem”



eficiente y transparente, nos referimos a que el Estado asume un compromiso: (a) “incrementará la cobertura, calidad y celeridad de la atención de tramites [...], (b) establecerá en la administración pública mecanismos de mejora continua en la asignación, ejecución, calidad y control de gasto fiscal, y (f) mejorará la capacidad de gestión del Estado mediante la reforma integral de la administración pública en todos sus niveles”<sup>23</sup>.

#### **2.6.4. Gestión pública**

Gestión pública es una especialidad que se orienta hacia una correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos e impulsar el normal desarrollo de un país.

En ese sentido, la gestión pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas. Es decir, “es una configuración de los espacios institucionales y los procesos a través de los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones”<sup>24</sup>.

Es así que, la gestión pública en el Perú atraviesa una serie de inconvenientes que dificultan las acciones del Estado para cumplir con sus fines y funciones. Nuestro Estado posee grandes rasgos centralistas, debido a que los procesos de gestión pública son nuevos; asimismo, porque tenemos una cultura de desconfianza desde la ciudadanía hacia los diferentes niveles de gobierno.

#### **2.6.5. Buenas practicas**

Las buenas prácticas en la gestión pública, son acciones muy bien intencionadas que cuentan con objetivos particulares bajo una estrategia o un método establecido, las cuales pueden ser medidas y percibidas en un contexto concreto, por lo que resultan propicias y recomendables para el logro de resultados o solución de problemas. Una buena práctica en gestión educativa, desde el Ministerio de Educación se considera que debe tener las siguientes características:

- Se centran en los aprendizajes y se vinculan a mejoras reflejadas en el servicio educativo.

---

<sup>23</sup> “ibídem”

<sup>24</sup> Ley General del Sistema Nacional de Control

- Enfocan su gestión hacia el ciudadano, el padre de familia, el director, el docente de la institución educativa y el estudiante; es decir, atiende una demanda desde la perspectiva de la vocación de servicio.
- Ejecutan alianzas estratégicas, sectoriales e intersectoriales, para fortalecer las iniciativas a implementar.
- Ser pertinentes al territorio, y las necesidades sociales y culturales de la comunidad a la que responden.

Por ello, afirmamos que una buena práctica contribuye a mejorar el servicio educativo y/o a proveer oportunamente los principales insumos que deben llegar a las escuelas (docentes a tiempo en la escuela, materiales y recursos educativos, mantenimiento y equipamiento). Asimismo, una buena práctica responde a una realidad territorial específica y de manera pertinente a las características sociales y culturales de su jurisdicción; de igual manera, cuenta con el respaldo y la legitimidad de los actores políticos y sociales, ya que estos se involucran en los diversos procedimientos para lograr grandes avances.

#### **2.6.6. El capital social.**

El capital social se refiere a las capacidades de las personas de una sociedad determinada para llevar a cabo las siguientes acciones: “Subordinar los intereses individuales a los de un grupo mayor; trabajar juntas por objetivos comunes o en beneficio mutuo; asociarse; y Compartir valores y normas, y formar grupos y organizaciones estables”<sup>25</sup>. En ese sentido, de acuerdo a los autores las comunidades que poseen amplias y diversas relaciones sociales tienen una mejor posibilidad para resolver sus problemas o para satisfacer sus necesidades.

El capital social no se limita, pues, a la presencia de contactos en una red determinada. Son las interacciones positivas que se producen entre las personas o las empresas dentro de la red lo que permite la formación de capital social. En este sentido, la confianza y la reciprocidad son el núcleo principal del capital social. Las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación hacen posible mayores beneficios que los que se podrían alcanzar sin estos activos. Así pues, en un sentido colectivo, el capital social se refiere a la institucionalización de relaciones de cooperación y ayuda recíproca en el marco de organizaciones, empresas, comunidades locales y grupos que conforman la sociedad civil. (Albuquerque y Dini 2008: 138)

---

<sup>25</sup> Fernando Barreiro: Capital Social y desarrollo Territorial 2007, citado por Albuquerque Francisco, Marco Dini y Rosana Pérez 2008. Pág. 137

Es así que, siguiendo la línea de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” las relaciones de cooperación interinstitucional entre los diferentes actores se relacionan con el concepto de capital Social, porque el equipo responsable de dicha implementación se encargó de plasmar una idea común y de beneficio para todos los involucrados, basados en la confianza mutua, la reciprocidad y la cooperación; por lo tanto, el capital social se basa en virtudes sociales que aseguran la estabilidad de normas e instituciones para consolidar los valores y actitudes en la colectividad humana.

#### **2.6.7. El capital humano.**

El capital humano es un factor preponderante en el desarrollo de una comunidad, mediante la utilización de sus habilidades, competencias, conocimientos y hábitos de los ciudadanos.

Según (Becker 1993) el capital humano intangible equivale en importancia a los medios físicos de producción, como las fábricas y las maquinas. Se puede invertir en capital humano vía educación, entrenamiento, tratamiento médico, etc., y la tasa de retorno está en relación directa con esa inversión. Se puede esperar que cuanto mayor sea la inversión en capital humano, mayor será la tasa de retorno en ingresos personales, empresariales o nacionales.

En ese sentido, estos elementos intangibles se les denominan capital humano, porque las personas no pueden ser separadas de sus conocimientos, competencias, habilidades, valores, etc., de la misma forma que pueden ser separados de sus bienes materiales o físicos. Por tanto, es más difícil que caiga en la pobreza en situaciones de crisis ya que será resiliente ante las adversidades o riesgos económicos. En conclusión el capital humano es indispensable para cualquier proceso de producción.

En esa línea, el desarrollo de capacidades por parte del personal de la UGEL Ventanilla debe enmarcarse en un proceso de enseñanza – aprendizaje; en un proceso de cambio dirigido a objetivos predeterminados por la institución para mejorar el desempeño del personal, modelar la conducta y actitudes de las mismas. El aprendizaje es cambio; si no hay cambio, no hay aprendizaje. Precisamente, esos son elementos fundamentales con el cual la UGEL Ventanilla ha intentado plasmar con los actores involucrados, mediante la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”.

## 2.7. Componentes de los objetivos de la Buena Práctica “Gestión en Tiempo Real”

- **Mejora en la atención y orientación al ciudadano.** Consiste en que las entidades públicas cuenten con herramientas prácticas y estrategias innovadoras para elevar la calidad del servicio que se presta al ciudadano; es decir, la mejora no solo consiste en el desarrollo de uno o varios procedimientos para optimizar el servicio en una entidad; por el contrario, debe estar basado en un conjunto de elementos orientadores o estándares de calidad.

En ese sentido, la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla, estuvo enfocada a prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la institución, en el transcurso de su gestión impacten en el servicio final que se brinda al ciudadano. En ese sentido, se procuró que todos los ciudadanos, que soliciten o actúen en nombre propio o en representación de otros, tengan derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado.

- **Estructura organizacional y operativa.** En cuanto a la “estructura organizacional: es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre los diferentes órganos y unidades orgánicas de una entidad a efectos de lograr sus objetivos” (DS. N° 043 -2006-PCM)<sup>26</sup>. En ese sentido, fue necesario conocer la estructura organizacional y operativa de la UGEL Ventanilla: órganos de Línea, Órganos de apoyo, órganos de asesoramiento, unidades orgánicas, etc.

Asimismo, se pudo conocer la organización operativa para fomentar el orden y cumplimiento de las funciones, mediante el Manual de Operaciones - MAPRO.

- **Articulación y coordinación intersectorial mediante redes y alianzas.** Según lo señalado por Cabrero Enrique (2006) la coordinación es un proceso de ajustes permanentes, dinámico, flexible, creativo, de acuerdos con un alto contenido cooperativo; por ello, incide en el componente político y técnico, asimismo reconoce que es un proceso participativo, concertado, horizontal entre los diferentes niveles de gobierno. Por otro lado, Moro y Repetto (2005) respaldan la idea de que la coordinación puede desplegarse mediante los recursos públicos,

---

<sup>26</sup> Manual para Elaborar el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, aprobado mediante Decreto Supremo N° 043-2006-PCM.

económicos, administrativos e ideológicos. Estos autores, resaltan el adecuado manejo de un conjunto de herramientas de gestión, entre ellos: la evaluación y el monitoreo, la producción y el manejo de información, los indicadores de gestión de desempeño, la gestión de las redes, el análisis del entorno y de los involucrados, el liderazgo y la negociación. Por ello, se indagó en nuestra investigación, sobre la capacidad de la UGEL Ventanilla para hacer uso de estas estrategias y/o mecanismos de articulación y coordinación.

- **Gestión de oportunidades para los involucrados mediante la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”.** Conocido es, que producto de la eficiencia y eficacia de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla, se pueden obtener oportunidades y logros importantes para los actores involucrados. En ese sentido, este componente depende mucho de los tres componentes anteriores; por ello, se procuró obtener respuestas de los actores para conocer en qué medida fueron beneficiados con esta iniciativa; asimismo, se trató de indagar sobre las oportunidades que obtuvieron los alumnos egresados de las instituciones educativas.

## **2.8. Gestión en Tiempo Real.**

La buena práctica “Gestión en Tiempo Real” es un conjunto de acciones y estrategias destinadas a mejorar la atención y orientación al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla; asimismo, asume el compromiso de cambiar prácticas administrativas y de atención por parte de los funcionarios y técnicos de las diversas áreas, hacia los usuarios. Se denomina “Gestión en Tiempo Real”, porque la implementación de esta buena práctica, permite que el ciudadano o usuario no tenga que hacer largas colas para la gestión de sus trámites ni regresar varias veces para hacer seguimiento a sus expedientes, ya que la mayoría de ellos son resueltos en el término del día y algunos demoran entre 2 o 3 días como máximo.

Para su implementación se conformó el Comité de Dirección de Simplificación Administrativa y el Equipo de Mejora Continua de la UGEL Ventanilla. Posteriormente se identificaron diversos procedimientos administrativos a simplificar; así como, identificar otros problemas de carácter laboral y/o desempeño del personal. Entre los procedimientos a mejorar se identificaron: 1) Visación y/o emisión de certificados de estudios. 2) subsidio por luto y sepelio de docentes. 3) Subsidio por luto y gastos de sepelio para administrativos. 4) Asignación por tiempo de servicios de docentes entre

los 25 o 30 años. 5) Asignación Informe Escalafonario de los docentes y 6) Constancia de Haberes del personal.

Entre sus características tenemos: 1) Reducción de tiempos en los diversos procedimientos administrativos, en favor de los usuarios. 2) Celeridad en la atención de expedientes y/o entrega de documentación a los usuarios. 3) Brinda facilidades a los usuarios en el cumplimiento de requisitos para sus trámites. 4) innovación y transparencia en la gestión pública y educativa. 5) eficiencia y eficacia mediante una atención de calidad y 6) No requiere mayor inversión ni ampliación de presupuesto adicional.

La implementación de esta buena práctica responde a las brechas de Accesibilidad o no discriminación; es decir, que desde el Estado no se permita discriminación de ningún tipo: por raza, color, origen étnico, idioma, religión, condición económica o social, edad, discapacidad, etc. Se exige que existan medidas de acción positiva para cerrar las brechas e incluir a los marginados. Por ejemplo brindar facilidades a los usuarios para cumplir con los requisitos exigidos en sus expedientes o trámites.

También se estaría respondiendo a la brecha de aceptabilidad o calidad, ya que los bienes y servicios son flexibles y significativos por los titulares de derecho. Por ejemplo la iniciativa ha contemplado estrategias innovadoras que repercuten directamente en la buena aceptación de los involucrados.

## **2.9. Enfoques a los que se hace referencia en la presente investigación**

### **2.9.1. El enfoque de derechos.**

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los derechos iguales e inalienables de todos los seres humanos establecen las bases para la libertad, la justicia y la paz en el mundo. En ese sentido, este enfoque marca el horizonte hacia el proceso del desarrollo humano mediante la difusión y promoción de los derechos humanos en el mundo e incorpora el componente político, en el que sostiene que los Estados elaboren políticas públicas poniendo al ciudadano en el centro de todas las decisiones.

En ese sentido “las políticas deben eliminar las barreras para el libre ejercicio de las capacidades, ya que no deben existir barreras que impidan a los miembros de una

comunidad ejercer su derecho y su libertad”<sup>27</sup>. Si entendemos las políticas sociales como bienes, interesa preguntarse si estas políticas están permitiendo o no expandir las capacidades y libertades de las personas, y si las personas pueden usar estos bienes según su elección, sus aspiraciones y su libertad.

Por ello, no basta ver si un servicio público funciona bien o si un programa social es eficiente, sino que debemos observar en qué medida satisface las expectativas de los ciudadanos para su realización como seres humanos poseedores de derechos; asimismo, resulta pertinente observar si los actores involucrados contribuyen a fortalecer y consolidar los derechos humanos.

En tal sentido, desde la Gerencia Social trataremos de rescatar aquellos esfuerzos que se inician desde abajo hacia arriba; es decir desde las personas para la sociedad en general; asimismo, nos interesa recoger las experiencias exitosas para ser replicadas en cualquier otro lugar o institución. Por ello, la presente investigación, encuentra que hay una relación con el enfoque de derechos porque los objetivos de la buena Práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla, están pensados en las personas como seres humanos poseedores de derechos.

### **2.9.2. Enfoque de participación social.**

Este enfoque se relaciona con nuestra investigación, porque permite conocer el involucramiento de los actores; así como, la promoción y el fortalecimiento de la ciudadanía y de participación social en la toma de decisiones por parte del Estado en el sistema democrático.

Actualmente la participación de todos los actores y sectores es muy importante, porque no solo se trata de elegir a nuestros representantes y luego esperar que estos hagan de las suyas o tomen decisiones equivocadas en nombre de los electores, más bien, se precisa de una participación activa de las personas en el diseño, implementación y evaluación las políticas y programas para que en sus distintos procesos posean legitimidad por todos los involucrados o beneficiarios.

El presente estudio guarda relación con el enfoque de participación social porque demanda la participación de todos los involucrados para formar ciudadanos activos y conocedores de las decisiones por parte de los tomadores de la misma. Asimismo, nos

---

<sup>27</sup> Material del primer curso (2016): Investigación en Gerencia Social pp. 20

ha permitido conocer que la implementación de esta buena práctica fue concebida mediante un trabajo coordinado y participativo por todos los actores.

## **2.10. Estudios Relacionados o experiencias similares**

Es preciso señalar que el Perú ha sido uno de los primeros países en la región que ha realizado un proceso estructurado, planificado y participativo para gestar una política pública en simplificación administrativa. Esto debió contribuir a que los tres niveles del gobierno brinden procedimientos y servicios administrativos bajo un enfoque de calidad y mejoramiento continuo, aportando así a la construcción de una sociedad más democrática, incluyente, equitativa y competitiva. Hecho que hasta la actualidad no se ha cumplido de acuerdo a lo proyectado.

Por otra parte, existen varias iniciativas exitosas emprendidas por entidades públicas que han hecho posible la simplificación y mecanización de procedimientos y la tramitación virtual; asimismo, mejoras en la atención y orientación al ciudadano entre los que destacan:

- **OSINERMING. Implementación de cartas de servicio al ciudadano en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería de Perú<sup>28</sup>.** Esta estrategia consiste en el desempeño, aprendizaje, escucha y cultura totalmente orientada al cliente; es decir, la voz del ciudadano provee información muy útil para adoptar cambios y contribuir a la sostenibilidad de la organización. Mediante esta estrategia se buscó garantizar el derecho del ciudadano: Gestión moderna y transparente; brindar información clara, completa oportuna y precisa de servicios; Información visible de horarios de atención; acceso a dependencias sin barreras; fácil acceso a la información; cumplimiento de sus derechos; brindar atención adecuada; brindar asesoramiento preciso de trámite y requisitos; brindar trato respetuoso, diligente y sin discriminación; atender sus trámites y notificaciones con claridad y sencillez, que conozca el estado de sus trámites; asumir la responsabilidad por daños de un mal servicio; brindar esperanza razonable al ser atendido y gestión responsable en general.

---

<sup>28</sup>[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1D9FAE1EA1875DF205257F420076B3B3/\\$FILE/fojoan.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D9FAE1EA1875DF205257F420076B3B3/$FILE/fojoan.pdf)

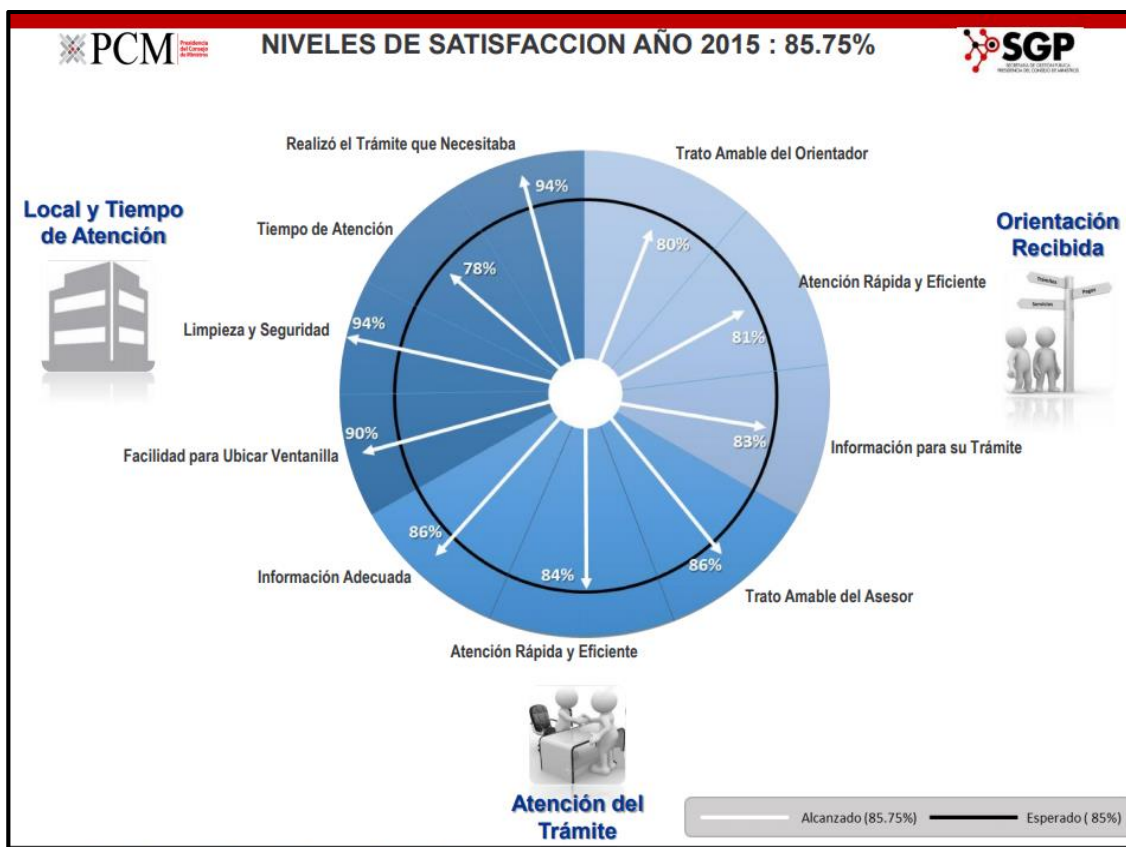


- **SUNAT. Buenas Prácticas en Gestión Pública 2008.** Servicio de Facilitación de Trámites para exportadores MYPE a través del Concesionario Postal - Exporta Fácil<sup>29</sup>. Asimismo, puesta en marcha una serie de Centros de Servicios al Contribuyente con la finalidad de brindar una atención rápida y de calidad al usuario en la gestión de sus trámites, obtenga información puntual e inmediata sobre su situación tributaria, conozca las obligaciones que ésta implica, así como cumplimiento de dichas obligaciones.
- **SUNARP.** Ha resultado ganadora del concurso realizado por la organización Ciudadanos al Día, en la categoría de transparencia y acceso a la información durante el año 2017, asimismo, mediante la implementación de un aplicativo informático mostró un gran avance en la simplificación de trámites de atención al ciudadano, sin restricción de horario ni ubicación geográfica, brinda los siguientes servicios: consulta vehicular; alerta registral (consultas y suscripciones); consulta de estado de títulos; estado de solicitud de publicidad registral; búsqueda de personas jurídicas; directorio de sus oficinas; avisos importantes; tutor registral virtual<sup>30</sup>.
- **PCM.** Un gran avance de la Presidencia del Consejo de Ministros, hasta el año 2017 contaba con la estrategia Mejor Atención al Ciudadano - MAC, mediante 5 centros de servicio (4 en Lima y 1 en Piura) en que el Estado a través de un conjunto de entidades ofrece servicios públicos en una misma plataforma integrada, cuyo fin es agilizar los trámites, rapidez, confianza, transparencia y comodidad en un solo lugar<sup>31</sup>. Un ejemplo de ello es en MAC ubicado en el Centro Comercial Plaza Norte del Distrito de Independencia, en cuyo centro brindan servicios 21 instituciones públicas y se atiende 75 tipos de trámites a una cantidad de 4 mil a 5 mil personas al día. Siendo este tipo de iniciativas una importante estrategia para acercar el Estado al Ciudadano he aquí presentamos una de las encuestas que la PCM realiza el año 2015:

<sup>29</sup><https://www.google.com.pe/search?q=Buenas+practicass+en+sunat&oq=Buenas+practicass+en+sunat&aqs=chrome..69i57j0.6320j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<sup>30</sup> <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2017/08/08/app-sunarp-es-reconocida-como-buena-practica-en-gestion-publica-2017>. Consulta: 08 de noviembre del 2017.

<sup>31</sup> <http://www.mac.pe/que-es-mac/> Consulta: 08 de noviembre del 2017.



Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros.

Sin embargo, estas experiencias responden a casos específicos y poco replicados por las demás instituciones públicas. Según datos de investigación realizado por la Presidencia del Consejo de Ministros, en los talleres realizados en el año 2013 durante el proceso de formulación de los Lineamientos de la Política Nacional de Simplificación Administrativa, llegaron a identificar el problema central: la existencia de trámites ineficientes, costosos, inoportunos y de baja calidad.

En ese sentido, mediante Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM, se aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 - 2016. En dicho documento se establece la visión, misión y principios comunes para todas las entidades públicas en esta materia. La visión consensuada de los documentos es: "Estado moderno y al servicio del ciudadano con entidades públicas, que brindan procedimientos y servicios administrativos útiles para la ciudadanía, bajo un enfoque de calidad y mejoramiento continuo, ética y transparencia para construir una sociedad más democrática, incluyente, equitativa y competitiva".

- **RENIEC.** Mediante la iniciativa Optimización Integral del Servicio y Calidad de Atención al Cliente en el año 2006, que consistió en la agilización de la entrega del DNI a través de la implementación de mega agencias, atención telefónica gratuita,

interconexión con el Banco de la Nación, atención a domicilio para personas discapacitadas, campañas gratuitas de DNI para sectores de escasos recursos, entre otros. Asimismo, fue finalista en la categoría simplificación de trámites con la Buena Práctica “Automatización del Sistema de Trámite Documentario con el Uso de firmas Digitales”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> <https://www.reniec.gob.pe/portal/detalleNota.htm?nota=187>. Consulta: 10 de noviembre del 2017.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Naturaleza de la investigación**

Esta tesis se ubica en el campo de la Gerencia social, porque nuestro estudio, se centra en analizar los factores que favorecieron o dificultaron la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla. Asimismo, nos permitirá identificar las estrategias de su implementación y el aporte que significa esta iniciativa hacia los actores involucrados.

Por la naturaleza del planteamiento de las preguntas y por el tipo de respuestas que nos brindaron los diferentes actores intervinientes, se busca fundamentalmente llegar al conocimiento de cómo se pueden mejorar los procedimientos administrativos en una institución pública; en tal sentido, más allá del universo o el tamaño de la muestra, nos ha permitido conocer apreciaciones, valoraciones, y actitudes, con las que podremos sustentar o justificar los resultados o conclusiones.

#### **3.2. Formas de investigación**

Esta investigación, corresponde a un estudio de caso porque nos permite comprender y desentrañar el proceso de implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla. Según (Plumees, citado por Blaxter, Loraine, y otros 2000:19) es compatible con las necesidades y recursos que contamos; asimismo, nos permite centrarnos en un solo tema con diferentes actores y con intereses u objetivos similares.

Asimismo, mediante esta forma de investigación nos ha permitido examinar y analizar los factores que han favorecido o limitado la implementación de la buena práctica mencionada en el párrafo anterior. Por otro lado, se ha logrado contrastar el discurso y práctica de los actores intervinientes en el caso estudiado. En ese sentido, nuestras conclusiones a las que llegaremos no podrán ser generalizadas.

El caso estudiado, facilita mejorar nuestro conocimiento sobre las estrategias que hacen posible el cumplimiento de las buenas prácticas en gerencia Social, porque identificamos experiencias exitosas y replicables en las diferentes instituciones de nuestro país. El periodo de investigación corresponde al año 2016 y 2017, pero, el periodo de implementación y ejecución de dicha iniciativa, comprende desde el año 2015 hasta el 2016.

### **3.3. Estrategia Metodológica**

Este trabajo de investigación es de carácter cualitativo, pues la finalidad ha sido analizar y describir los procedimientos en la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla. Para ello, se procedió a recoger, analizar, procesar e integrar la información cualitativa durante todo el proceso de investigación para así poder dar respuesta a las preguntas planteadas en cuanto a ¿De qué manera se logró la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla? ¿Cómo se ejecutó la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal en la sede de la UGEL Ventanilla? ¿En qué medida se logró la articulación intersectorial para la implementación de la Buena Práctica "Gestión en Tiempo Real"? ¿De qué manera los procesos de simplificación administrativa en la UGEL Ventanilla, permitieron la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados?

En esa línea, la metodología cualitativa es sumamente importante para conocer las dimensiones subjetivas que poseen los diferentes actores en el ámbito de la UGEL Ventanilla, en relación con todos los procesos de la implementación de la Buena Práctica y de los demás procesos desarrollados como parte del funcionamiento de la institución. Dicho de otro modo, nos permitirá explorar sus percepciones, actitudes y valoraciones de los involucrados.

Mediante la matriz de consistencia se pudo medir cada uno de los diferentes indicadores, cuyos resultados fueron triangulados para llegar a una mejor apreciación del objeto de estudio; asimismo nos permitió validar y comparar la información obtenida mediante los diferentes instrumentos y técnicas.

### **3.4. Unidades de Análisis.**

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por los actores responsables de la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla; asimismo, por los involucrados o beneficiarios. Estos son:

- Funcionarios y técnicos de la UGEL Ventanilla.
- Funcionarios de las instituciones aliadas (Municipalidad distrital de Ventanilla, Fiscalía, RENIEC, etc.)
- Directores y docentes de las instituciones educativas.
- Padres de familia y público usuario.

### 3.5. Fuentes de información

Para el trabajo de gabinete, fue necesario visitar bibliotecas de las universidades, archivo documentario de la UGEL Ventanilla, el Ministerio de Educación, bibliotecas particulares y páginas de internet.

Para el recojo de información de campo tenemos:

- Funcionarios de la UGEL Ventanilla.
- Equipo encargado de la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”
- Directores de las instituciones educativas
- Docentes de las instituciones educativas
- Padres de familia y administrativos de las instituciones educativas.

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de recopilación de información

#### 3.6.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas para la presente investigación fueron:

- **Entrevistas semi-estructuradas.** Mediante esta técnica se pudo recoger información individual de las personas para conocer sus opiniones y conocimiento del estado de la cuestión. Dichas entrevistas fueron aplicadas a: Personal de la UGEL, directores y docentes de las instituciones educativas; asimismo a personal administrativo y padres de familia.
- **Revisión Documentaria.** La revisión documentaria consistió en un trabajo de gabinete en el que se pudo tener acceso a archivo de resoluciones ministeriales, normativa en general, estudios de simplificación administrativa y procedimientos relacionados a mejorar el buen trato y orientación al ciudadano en la gestión pública.
- **Visitas de coordinación.** Previa comunicación telefónica con la jefa del área de Gestión Institucional de la UGEL Ventanilla, se coordinó una visita de presentación en el mes de noviembre del año 2016. Posteriormente en el mes de febrero del año 2017 se coordinó dos reuniones informativas y de socialización del trabajo e intervención a realizar, para recoger la información requerida para nuestra investigación.

- **Observación de campo.** Durante el mes de abril y mayo del año 2017 se realizó dos observaciones de campo, que consistieron en verificar de manera directa durante todo el día para conocer el comportamiento de los actores involucrados en la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”
- **Reuniones de trabajo.** Se mantuvo una reunión con el Director de la UGEL Ventanilla para explicar nuestra investigación y la importancia de conocer los logros obtenidos con la implementación de la buena práctica mencionada.

### 3.6.2. Instrumentos del recojo de información

Para esta investigación, fue necesario elaborar los siguientes documentos:

- Guía de entrevistas a Funcionarios de la UGEL.
- Guía de entrevistas a directores de las instituciones educativas.
- Guía de entrevistas a docentes de las instituciones educativas
- Guía de entrevistas a padres de familia.
- Notas de Campo

**Tabla N° 01. Detalle de instrumentos de recolección de información y cantidad de actores involucrados**

Instrumento	Actor	Cantidad
Guía de entrevista	Funcionarios	2
Guía de entrevista	Equipo técnico- administrativo	6
Guía de entrevista	Directores	10
Guía de entrevista	Padres de Familia	12
Notas de Campo	Funcionarios/Equipo administrativo/Directores/Padres	2

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7. Muestra y Muestreo

La muestra es de carácter significativo, dado que responde a una investigación cualitativa. El muestreo es de tipo no probabilístico por juicio o conveniencia ya que se acerca más a la realidad y a la experiencia. En esa línea, se ha formulado con una cantidad significativa y necesaria de elementos o individuos: Entrevistas a varios

miembros que fueron parte muy importante en la implementación de la Buena práctica “Gestión en Tiempo Real” (a 2 años de ser implementada).

Los actores fueron seleccionados de acuerdo al interés y a la conveniencia; es decir, se seleccionó al personal que fueron iniciadores de la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”. Esto en relación al equipo técnico.

Posteriormente, para la selección de los directores y docentes a entrevistar, se consideró a personal nombrado, por ser personal de planilla y labor ininterrumpida. En cuanto a la selección de padres de familia se tomó de los que acudían a realizar sus trámites, sin considerar el tipo de colegio o lugar de procedencia.

### 3.7.1. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se compuso de la siguiente manera:

**Tabla N° 02. Número total de entrevistados y detalles de los mismos.**

ACTOR	GENERO		CARGO/CONDICION	TOTAL
	F	M		
Funcionarios de la UGEL Ventanilla	2		1. Jefa del área de Gestión Institucional. 2. Jefa del área de Trámite documentario y archivo.	2
Equipo técnico-administrativo	4	2	3. Responsable de actas y certificados. 4. Asistente administrativo de Trámite documentario y archivo. 5. Jefe del área de imagen institucional. 6. Encargado de Imagen y Comunicación. 7. Encargada de Secretariado. 8. Encargada de Actas y Certificados.	6
Directores y docentes de las instituciones educativas	2	8	9. Director de la Institución Educativa: 5126 “Los Jazmines” 10. Docente IE- San Martin De Porres. 11. Director – IE - José Olaya Balandra. 12. Director IE - Francisco Izquierdo Ríos. 13. Director IE – Callao. 14. Director IE - Raúl Porras Barrenechea. 15. Director- IE República de Venezuela. 16. Directora - I.E. Almirante Miguel Grau Seminario. 17. Director - I.E. San Juan Macías. 18. Directora - I.E. Jorge Basadre	10
Padres de Familia	10	2	19 - 30. Informantes y beneficiarios.	12
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>12</b>		<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2017



### 3.8. Variables e Indicadores

Las variables han sido diseñadas principalmente para ser aplicadas a los actores involucrados y beneficiarios de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.<sup>33</sup> Su diseño, demanda una serie de indicadores; los mismos que, presentan determinados niveles, tipos, formas y grados para conocer las valoraciones, apreciaciones y actitudes de cada actor interviniente, por ejemplo, la satisfacción o insatisfacción de los usuarios, nos permitirá conocer el grado de aceptación y sostenibilidad en el tiempo de esta iniciativa implementada en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla.

En ese sentido para nuestra **primera pregunta de investigación** ¿De qué manera se logró la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla? Se plantea las siguientes variables:

- *Frecuencia de atención al administrado*, que trata de indagar sobre la predisposición del tiempo de atención al usuario y a la mejora de atención mediante una un horario ininterrumpido durante el día. Se cuenta con los siguiente indicador:
  - Número de horas de atención en las oficinas durante el día en la UGEL Ventanilla.
- *Potenciamiento del trabajo en equipo y gestión de recursos*, en esta variable hacemos referencia a los factores que han facilitado o dificultado el desarrollo de la buena práctica; asimismo, se indaga sobre el respaldo por parte de las jefaturas o direcciones hacia el equipo encargado de dicha práctica. Se cuenta con el siguiente indicador:
  - *Grado de articulación entre las áreas y personal*
- *En la variable acceso al servicio de módulos de cómputo con acceso a internet dentro de la institución*, se hace referencia a las posibles acciones que se han implementado para la sostenibilidad de la buena práctica, sobre el requerimiento de presupuesto y sobre las facilidades que se le brinda a los directores y público usuario, se cuenta con el siguiente indicador:

---

<sup>33</sup> Se sugiere consultar el anexo 01 en el que se encuentran estructuradas las preguntas de investigación, las variables, los indicadores y las fuentes de verificación.

- *Tipo de facilidades brindadas a los usuarios.*
- *Nivel de satisfacción de los usuarios*

**En la segunda pregunta específica:** ¿Cómo se ejecutó la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal administrativo? Se cuenta con las siguientes variables:

- *La variable facilidades para el acceso a Desarrollo de Capacidades del personal de la UGEL Ventanilla, está referida básicamente a la promoción de desarrollo de capacidades del personal, la continuidad de los mismos en sus puestos y sobre todo la utilidad de acceder a capacitaciones y a las formas o estrategias de incentivar a cada trabajador, se tiene al siguiente indicador:*
  - *Grado de valoración que poseen los trabajadores sobre las capacitaciones.*
- *En la variable conocimiento sobre los Documentos de Gestión externos e internos por parte del personal de UGEL Ventanilla, está referida a posible emisión de documentos, normativas o lineamientos ya sean externos o internos que fueron necesarios para la implementación de esta buena práctica o a la creación de nuevas áreas y a la influencia que ha tenido sobre los directores de las instituciones educativas. Se tiene el siguiente indicador:*
  - *Nivel de conocimiento del personal de la UGEL sobre los documentos externos e internos de gestión*
- *La variable efectividad en la aplicación del Manual de procedimientos y otras normas, nos va mostrar el conocimiento que poseen los servidores públicos sobre el MAPRO para el desarrollo de sus actividades, se cuenta con el siguiente indicador:*
  - *Nivel de conocimiento del personal administrativo sobre el MAPRO y normatividad relacionada a la buena práctica.*
- *La variable Coordinación permanente entre las áreas responsables de ejecutar los procesos administrativos, alude a la permanente coordinación que debería haber en una institución pública y a las formas de solucionar posibles problemas o inconvenientes presentados en la ejecución de los procedimientos. Se cuenta con el siguiente indicador:*

- *Nivel de coordinación entre los responsables de áreas en procedimientos administrativos.*

**Para la tercera pregunta de específica** ¿En qué medida se logró la articulación intersectorial para la implementación de la Buena Práctica "Gestión en Tiempo Real"? se relaciona con la importancia que debe tener una actividad o programa en el cual se necesita del apoyo y coordinación con diferentes instituciones y actores dentro del área de intervención, ya que en las políticas sociales es muy necesaria la participación de todos los sectores, por ello se tiene las siguientes variables:

- *La variable Alianzas y redes de articulación interinstitucional, está referida a la necesidad de generar alianzas y acuerdos de cooperación interinstitucional para asegurar una determinada intervención y en qué medida se cuenta con el apoyo de los aliados, se presenta el siguiente indicador:*
  - *Nivel de articulación interinstitucional de la UGEL Ventanilla con los diferentes sectores o instituciones.*
- *En la variable estrategias y mecanismos de articulación con instituciones públicas, alude a los mecanismos y estrategias de generar acuerdos, convenios, compromisos, etc., que aseguren el cumplimiento de objetivos planteados, se cuenta con el siguiente indicador:*
  - *Tipo de acuerdos y compromisos de cooperación interinstitucional.*
- *La variable Identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE, está referida a las estrategias de intervención y cumplimiento de actividades para una adecuada y oportuna matrícula de estudiantes, se cuenta con el siguiente indicador:*
  - *% de estudiantes identificados y matriculados mediante el SIAGIE*

**En la cuarta y última pregunta específica** ¿De qué manera se logró la simplificación administrativa para la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados? se hace referencia a la identificación de los diferentes procedimientos que permitieron agilizar los trámites para la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados. Se tiene las siguientes variables:

- *La variable reducción del tiempo en la visación de certificados de estudios, se debe demostrar de qué manera se procedió en la reducción de los tiempos y de*

procedimientos para una mejor atención en la entrega de documentación, para ello se cuenta con los siguientes indicadores:

- *Nº de horas o días de reducción de tiempo en los procedimientos administrativos.*
- *Número de procedimientos simplificados*
- *La variable rotación interna temporal de personal, según requerimientos de cada oficina, alude a la forma en que se asigna personal y mediante qué mecanismos se realiza esta rotación, sin afectar el cumplimiento de sus funciones ya asignadas. Se cuenta con el siguiente indicador:*
  - *Tipo o forma de rotación interna del personal para cumplir con los objetivos*
- *La variable Percepción de los docentes y usuarios, se relaciona con las percepciones expectativas y valoraciones que tienen los actores involucrados o beneficiarios de dicha intervención. Se cuenta con el siguiente indicador:*
  - *Grado de valoración de la pertinencia y eficacia de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real"*

### **3.9. Procedimiento para recojo de información**

En la presente investigación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a partir de guías elaboradas para dicho fin, las mismas que estuvieron dirigidos a los funcionarios de las diferentes áreas de la UGEL Ventanilla, del equipo técnico que implementó dicha iniciativa, directores de las instituciones educativas del ámbito de dicha UGEL y padres de familia, a quienes, aparte de las preguntas abiertas, se les adjuntaba preguntas cerradas, para completar y tratar de encontrar respuestas puntuales según la percepción de los entrevistados que brindaron información acerca de la experiencia vivida.

Las entrevistas se han generado en un clima de absoluta libertad, brindando los espacios necesarios de interacción para generar confianza y evitar sesgos que podrían poner en riesgo la veracidad de dicha información.

Ha sido necesario previamente a las preguntas describir y reforzar algunos conceptos en los entrevistados, las apreciaciones de los profesionales y padres de familia, considerados como muy importante.

Antes de proceder con las visitas y observaciones de campo, se inició con un acercamiento y reunión de coordinación con el director de UGEL Ventanilla, en el cual, se le explicó las razones y los objetivos que fundamentaba nuestra visita; asimismo, se le solicitó, nos permitiera mantener visitas continuas y reuniones de trabajo con sus funcionarios y especialistas. Es así que, se coordinó con los demás actores, las fechas para las entrevistas de campo y recorrer las instalaciones de dicha institución, en la que podíamos observar el desarrollo de sus actividades e identificar las acciones y logros de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”

### **3.10. Procesamiento de la Información**

Consistió en el análisis de la información recabada de acuerdo a cada una de las variables e indicadores establecidos para dicha investigación, luego se elaboraron matrices por cada fuente de información; las mismas que fueron clasificadas de acuerdo a los requerimientos de la investigación. Esto favoreció un mayor orden al vaciado de información por cada fuente de información.

La información se ha consolidado mediante matrices y, se utilizó el procesamiento manual apoyado por el programa Word para su ordenamiento en tablas, cuadros y gráficos, los mismos que son mostrados en la presentación, análisis e interpretación de los hallazgos.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

Esta investigación se estructuró mediante cuatro componentes que responden a las preguntas específicas planteadas en la tesis; asimismo, dicha estructura es en torno al objetivo de nuestra investigación: Identificar y analizar los factores o componentes claves que han favorecido o limitado la implementación de la buena práctica: “Gestión en Tiempo Real”, en la Ugel Ventanilla; asimismo, proponer propuestas de sostenibilidad y mejora continua. La presentación de resultados, el análisis e interpretación de los hallazgos se explican de la siguiente manera:

#### **4.1. Componente 01. Mejora en la atención y orientación al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla.**

**Pregunta de Investigación:** ¿De qué manera se logró la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla?

El Ministerio de Educación, en el marco de su rol rector, ha desplegado un conjunto de estrategias orientadas a implementar las políticas educativas, involucrando la participación de los gobiernos regionales a través de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, estableciendo mecanismos intergubernamentales para el cumplimiento de metas y resultados de manera eficiente y oportuna. En este contexto, las DRE/GRE y UGEL vienen desarrollando iniciativas y experiencias novedosas, que han permitido mejorar los procesos de gestión educativa y administrativa.

Los resultados de la investigación pueden aportar elementos importantes para el diseño de políticas sociales asociadas al desarrollo de la atención y prestación del servicio al ciudadano de manera oportuna, en los procedimientos de mayor recurrencia, contribuyendo al logro de los objetivos planteados; asimismo, permitirá difundir el diseño de modelos, estrategias y las herramientas de gestión que permitieron la implementación de esta iniciativa.

Según la investigación, se evidencia que con la implementación de la iniciativa, existen prácticas iniciales y en desarrollo, que han apostado por la modernización de sus trámites de atención al usuario y mecanismos de orientación al ciudadano en la sede institucional, que ha permitido que los directivos, docentes y padres de familia, reduzcan su tiempo de espera y manifiesten su satisfacción por la atención de los funcionarios y

servidores de la Unidad de Gestión Educativa de Ventanilla, propiciando un clima de agilidad, eficiencia y transparencia.

#### 4.1.1. Variable 1. Frecuencia de atención al administrado.

Entre las acciones que se realizaron para la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla, se implementó un horario ininterrumpido para la atención a los usuarios (desde las 08: 00 horas hasta las 17:00 horas), incluso algunos días sábados (medio día), específicamente en las siguientes áreas: oficina de trámite documentario, oficina de archivos, secretaría, WASICHAY, SIAGIE, ESCALE. Es decir, para no desatender a los usuarios el personal alternaba su horario de salida a refrigerio, con el cual no se afecta su derecho a la alimentación. En la tabla N° 3 se detallan las acciones realizadas por el personal entrevistado:

**Tabla N° 03**

<b>Actor</b>	<b>Acciones implementadas</b>
Sandra Liliانا Roque Vidal <b>ADM. 01</b>	<p><i>“En la actualidad se han implementado la entrega de documentación instantánea, lo que quiere decir que los usuarios vienen solicitando sus resoluciones, las mismas que son emitidos desde el 2006 hasta la fecha, y por cuestiones de perdidas u otro motivo, ellos lo solicitan con un formato y su DNI, pasan a la otra ventanilla y recogen con su cargo, eso es facilitado por las herramientas que se tienen en la actualidad (impresoras, escáner, fotocopiadora, computadoras, etc.)”</i></p> <p><i>“Otra acción, es la celeridad en las constancias de recepción que lo solicitan porque no están de acuerdo con los pagos y/o notificaciones, sanciones, etc. es decir, tienen que apelar a estas resoluciones, para ello, se les brinda recomendaciones y la orientación necesaria. En definitiva toda la documentación solicitada en esta gestión, es de manera rápida”.</i></p>
Sonia Elizabeth Pariona Nolasco. <b>ADM. 02</b>	<p><i>“Mejorar el servicio al ciudadano enfocado principalmente en la calidad del servicio, su eficacia y la celeridad de los trámites”.</i></p> <p><i>“Mejora en el servicio por la implementación de infraestructuras, por ejemplo los módulos para los docentes y/o directores”.</i></p> <p><i>“Celeridad en los trámites para los contratos de los docentes y su incorporación pronta en su centro de trabajo”.</i></p>
Leonila Isaura Ávila de Villalobos. <b>ADM. 03</b>	<p><i>“Cuando los certificados vienen errados desde las instituciones educativas que transcriben mal, se llama al usuario de manera directa se le informa que rectifique el error, de tal manera se agiliza el trámite ahorrando el tiempo de gestión”.</i></p>
Carmen Mercedes Figueroa Rivera <b>ADM. 04</b>	<p><i>“Se ha implementado diferentes acciones, se ha reducido considerablemente el tiempo de trámite, por ejemplo, en unos casos hacemos entrega de documentación instantánea, lo pueden solicitar solo cumpliendo los determinados requisitos”.</i></p>

<p><i>Christian Rodolfo Criado Bedregal.</i> <b>ADM. 05</b></p>	<p><i>“Se han tomado acciones clave que resuelvan problemas claves en la atención como son: Acciones que contrarresten el mal servicio y que disminuyan el tiempo de demora de un trámite. Acciones para mejorar la infraestructura, compra de equipos nuevos, escáner, fotocopiadoras, impresoras etc.”</i></p>
<p><i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti.</i> <b>ADM. 06</b></p>	<p><i>“Se tomaron acciones para disminuir la celeridad en los trámites. Otra acción fue la de atender ahora a los profesores y directores en un módulo aparte”.</i></p>
<p><i>Mary Loly Carhuachinchay Abad</i> <b>ADM. 07</b></p>	<p><i>“Se han tomado acciones para mejorar la atención en cuanto al tiempo de demora en los trámites”. “Se han realizado acciones para personalizar la atención de usuarios claves (profesores y directores)”.</i></p>
<p><i>María Fermín Fermín</i> <b>ADM. 08</b></p>	<p><i>“Se han tomado acciones para realizar la implementación de una entrega documentaria instantánea”. “Implementación de un módulo para la atención personalizada de profesores y directores”.</i></p>

**Elaboración propia**

De la versión de los entrevistados, y de la observación de campo, se evidencia la celeridad en los tramites (entrega de documentación de manera inmediata e instantánea en lo que corresponde desde el año 2006 en adelante); es decir apreciamos una atención secuencial (en tiempo real), y la solicitud de cualquier documento se realiza mediante un formato simple y la presentación del DNI.

Asimismo, el servicio al ciudadano estuvo enfocado hacia una mejor calidad de atención, complementado con la implementación de infraestructura (Módulos y equipos de cómputo con acceso a internet de uso gratuito para los docentes y directores en la sede de la UGEL Ventanilla).

Según una de las entrevistadas, en varias oportunidades los expedientes presentan errores o inconsistencias, para ello, se pide un número de celular al usuario, al cual se le llama directamente para que proceda a subsanar dicho errores, y así agiliza el trámite ahorrando el tiempo de gestión”.

#### **4.1.2. Variable 2. Potenciamiento del trabajo en equipo y gestión de recursos.**

Dentro de esta variable se consideró la fortaleza y debilidad del personal; así como, la capacidad del trabajo en equipo y el respaldo por parte de los directivos y funcionarios de la institución. En ese sentido, se trató de identificar los factores que facilitaron el logro de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”. De otro lado, se trató de identificar los factores que limitaron o dificultaron el cumplimiento de los



objetivos de dicha iniciativa. Finalmente, se indagó si es que el equipo técnico sintió el respaldo del director de la UGEL Ventanilla o de otras instituciones o autoridades.

En esa línea, los diferentes funcionarios y personal administrativo de dicha institución, aseguran que el trabajo en equipo es uno de los factores que permitieron la implementación y sostenibilidad de la buena práctica, en la siguiente tabla se detalla la apreciación de los entrevistados:

**Tabla N° 04.**

<b>Factores que han facilitado el logro de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.</b>	
<i>“Principalmente, es el compromiso del personal como Institución a la que representamos, la UGEL de Ventanilla, aquí no hay individualismo todos trabajamos como unidad”.</i> <i>“Contamos con el pleno respaldo del director, incluso formó parte de algunas actividades para representar a nuestra institución y en las campañas de sensibilización a la población”.</i>	<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco.</i> <b>ADM-02</b>
<i>“El recurso humano, la voluntad y disposición del personal. Cumplir sus metas planteadas en el día, es lo que lo diferencia de las demás oficinas”.</i>	<i>Sandra Liliana Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b>
<i>“Es el apoyo de la Dirección, principalmente en facilitar al personal cuando se necesita”.</i>	<i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos</i> <b>ADM-03</b>
<i>“El capital humano. El compromiso del director de la UGEL Ventanilla para cumplir con el concurso del MINEDU”.</i>	<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera</i> <b>ADM-04</b>
<i>“La disposición del personal para llevar esta buena gestión adelante. Contar con una infraestructura apropiada para cumplir sus funciones”.</i>	<i>Mary Loly Carhuachinchay Abad</i> <b>ADM-07</b>
<i>“Un recurso humano con mucha voluntad. El entusiasmo mostrado por todos los trabajadores para alcanzar los objetivos”.</i>	<i>María Fermín Fermin</i> <b>ADM-08</b>

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

Es decir, de acuerdo a lo mostrado en la tabla N° 04, un factor que facilitó el cumplimiento de la buena práctica es el compromiso del personal de la UGEL de Ventanilla, donde no existió individualismo, todos colaboraron como unidad; asimismo, el apoyo incondicional del Director de esa época fue el principal motor para el logro del reconocimiento a nivel nacional.

Otro de los factores importantes a destacar es la predisposición del personal administrativo, a seguir mejorando en la calidad de su servicio, formulando constantemente mejoras en sus áreas de trabajo.

Asimismo, la celeridad en los procedimientos administrativos y en los trámites desde la dirección y todas las áreas comprometidas, se considera como un factor imprescindible para brindar un mejor servicio al ciudadano.

Un factor que aparece en esta iniciativa es la coordinación permanente entre las áreas internas y la coordinación externa con otros actores e instituciones para alcanzar las metas planteadas. Como resultado de ese trabajo obtuvieron el reconocimiento público y premiación por partes del MINEDU.

Asimismo, se evidenció la presencia de algunos factores que limitaron el normal desarrollo de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”, pero que en el proceso de implementación se fueron solucionando, gracias a la predisposición del personal para seguir adelante. En la tabla N° 05 se detalla la existencia de estos factores limitantes:

**Tabla N° 05**

<b>Factores que han limitado dificultado el logro de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.</b>	
<i>“Las limitaciones fueron que no se tenía las herramientas de trabajo y el personal era escaso”.</i>	<i>Sandra Liliana Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b>
<i>“Bueno, definitivamente el tema presupuestal ayudaría a implementar y modernizar mucho mejor nuestro sistema de atención, de igual forma fue las capacidades del personal, sería ideal que fueron capacitados frecuentemente en temas que puedan fortalecer su desempeño en el trabajo”.</i>	<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco.</i> <b>ADM. 02</b>
<i>“Falta de renovación de equipos y personal desmotivado”.</i>	<i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti</i> <b>ADM-06</b>
<i>“La falta de capacitación del personal. El no contar con una buena infraestructura”.</i>	<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera</i> <b>ADM-04</b>
<i>“La falta de capacitación del personal. Falta de una infraestructura adecuada”.</i>	<i>Mary Loly Carhuachinchay Abad</i> <b>ADM-07</b>
<i>“La falta de infraestructura adecuada, y la falta de personal no incentivado”.</i>	<i>María Fermin</i> <b>ADM-08</b>

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

Además de los factores mencionados en la tabla N° 05 se obtuvo la respuesta de las otras entrevistas y también de la observación de campo, se evidencio lo siguiente:

Principalmente la demora en cuanto a la respuesta que esperan de las demás instituciones para concretar ciertos acuerdos o compromisos, repercute directamente en el cumplimiento de metas.

La demanda de los usuarios y público en general es cada vez más exigente; sin embargo, existe un ligero malestar en cuanto al personal de trámite documentario, porque afirman que varios usuarios piden que se les pase por alto algunos requisitos, lo que dificulta que se continúe con el procedimiento regular.

El factor presupuestal para seguir modernizando e innovando los sistemas de atención y orientación al ciudadano es una limitación para cumplir con los objetivos trazados; es decir, cada año se espera la asignación del bono de incentivos del Presupuesto por Resultados del MEF., en función al cumplimiento de metas. En conclusión, dependen del cumplimiento de metas a nivel institucional para conocer el monto asignado a la UGEL, el cual será distribuido entre las diferentes áreas, ahí observamos el condicionante, ya que no cuentan con un presupuesto anual (Acciones Centrales) para este tipo de intervenciones.

La carencia de capacitación del personal dificultó avanzar con más rapidez en la implementación en la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla. Esto, obligó al equipo técnico, realizar gestiones ante el Ministerio de Educación y a la Dirección Regional del Callao, solicitar la programación de cursos para el personal, se sugirió los siguientes temas: Gestión Pública, técnicas de atención al cliente, ISO 9001 - Gestión de la calidad, etc. Sin embargo, solo se accedió a unos cursos de capacitación virtual. Un personal bien capacitado responderá inmediatamente a las necesidades por más que sea derivado de otra área para prestar apoyo.

El no contar con infraestructura adecuada ha sido un factor limitante en la implementación y sostenimiento de esta iniciativa. Para cumplir con los objetivos las diferentes áreas poseen espacios reducidos (los módulos y equipos de cómputo son de material prefabricado y estrecho), pero se ha adaptado a esa realidad; sin embargo, podrían contar con una sede mejor implementada y equipada, ya que cuentan con terreno y espacio suficiente. Actualmente la sede es de solo un piso.

También, para conocer la potenciación del trabajo en equipo y gestión de recursos, era necesario conocer el respaldo del director de la Unidad de Gestión Educativa de Ventanilla y si fueron reconocidos por la implementación de esta buena práctica. En ese sentido se obtuvo las siguientes respuestas:

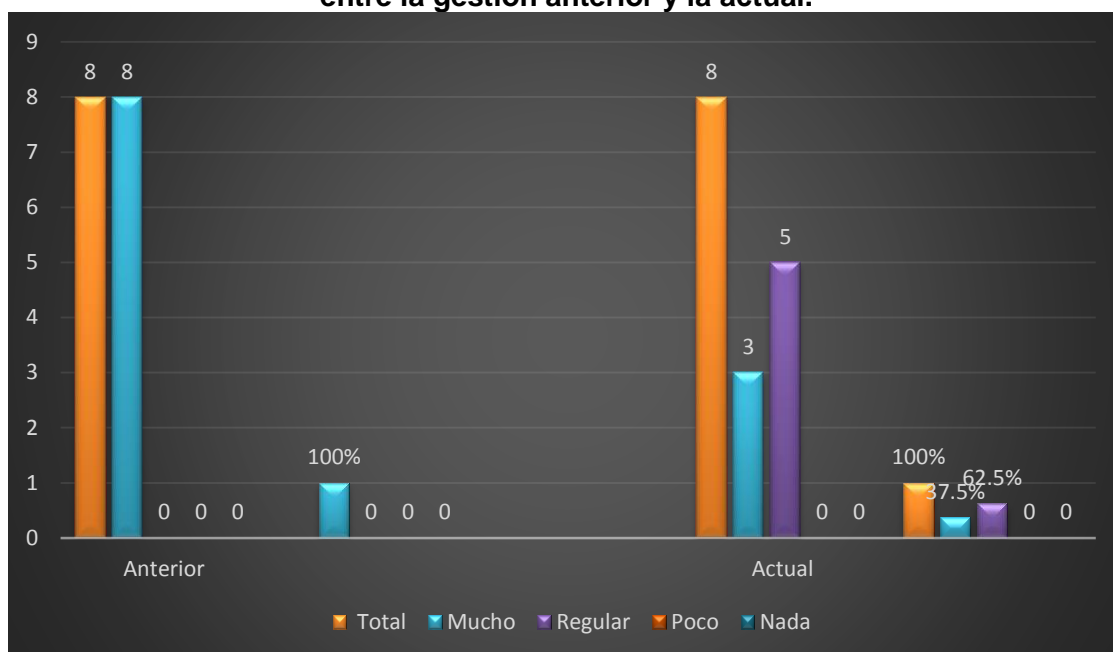
**Tabla N° 06**

<b>Respaldo del director de la UGEL</b>	
<i>“En las anteriores gestiones, se brindaba cierto apoyo pero no se tomaba importancia a la acumulación de las personas que demandaban una atención adecuada. Sin embargo, desde enero del 2015 se brindó más apoyo, desde la implementación de esta iniciativa, poco a poco se fue brindando más facilidades para el trabajo”.</i>	Sandra Liliana Roque Vidal. <b>ADM-01</b>
<i>“Contamos con el pleno respaldo del director, incluso formó parte de algunas actividades para representar a nuestra institución y en las campañas de sensibilización a la población”.</i>	Sonia Elizabeth Pariona Nolasco. <b>ADM. 02</b>
<i>“Sí. En la anterior y la nueva gestión se tiene el respaldo, incluso se asigna a un personal cuando se tiene mayor carga de trabajo en los meses de diciembre, enero y febrero”.</i>	Leonila Isaura Ávila de Villalobos <b>ADM-03</b>
<i>“Sí, pero este respaldo no es constante”.</i>	Carmen Mercedes Figueroa Rivera <b>ADM-04</b>
<i>“Si en parte, pero no como se debería”.</i>	Christian Rodolfo Criado Bedregal. <b>ADM-05</b>
<i>“Una Administración anterior apoyo más que la Administración actual”.</i>	Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti <b>ADM-06</b>
<i>“No ha habido mucho apoyo en esta gestión actual”.</i>	Mary Loly Carhuachinchay Abad <b>ADM-07</b>
<i>“Sí, pero anteriores gestiones fueron más conscientes de mantener esta buena práctica”.</i>	María Fermín <b>ADM-08</b>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

Sin embargo, en este punto hay una diferencia en cuanto a las percepciones y apreciaciones de los entrevistados, porque de los 8 administrativos y/o funcionarios, solo 3 manifestaron que cuentan con el apoyo del director y 5 de ellos manifestaron un bajo apoyo por parte del Director de la UGEL Ventanilla. Los detalles de esta lectura se muestran en el siguiente gráfico:

**Grafico N° 01. Porcentaje de personas que expresaron el grado de respaldo entre la gestión anterior y la actual.**



**Elaboración propia**

Cabe precisar que algunos integrantes del equipo técnico que implemento la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla, ya no se encuentran laborando en la institución, entre ellos se cuenta al director de la UGEL, el jefe del área de gestión institucional y otros integrantes del equipo mencionado; por ello, la pregunta fue planteada sobre el respaldo que tenían de los directivos de ese momento y sobre el respaldo con el que contaban de la gestión actual.

#### **4.1.3. Variable 3. Acceso al servicio de módulos de cómputo con acceso a internet dentro de la institución**

En esta variable se trató de indagar sobre las acciones de mejora en la atención y orientación al ciudadano para la sostenibilidad de la buena práctica; es decir desde las facilidades que se brinda a los usuarios, mediante la implementación de equipos e infraestructura adecuada, hasta una mejor calidad en el trato hacia el ciudadano. Se detalla las respuestas de algunos entrevistados:

**Tabla N° 07**

<b>Implementación de módulos, equipos y facilidades a los usuarios</b>	
<p><i>Sandra Liliانا Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b></p>	<p><i>“Si. De la nueva Administración en la implementación de equipos (impresoras, escáner, fotocopidora, computadoras, etc.) y personal. Aun así se requiere de un personal adicional, que se ocupe del archivo de tal manera que todo quede sistematizado. A los directores y docentes se les brinda atención privilegiada, porque provienen de lugares muy distantes y no llegan a la hora para realizar sus trámites, por lo cual se les brinda las facilidades de flexibilidad de horario. Así mismo se implementaron los módulos para que los directores o docentes puedan realizar su documentación y puedan ser atendidos en el mismo día”.</i></p>
<p><i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco</i> <b>ADM-02</b></p>	<p><i>“Claro. Por ejemplo ha requerido la compra de computadoras, de personal y de ambientación de módulos de atención al usuario. Bueno. Se les brinda orientación en cuanto a los procedimientos en la gestión de sus documentos y se les facilita materiales y accesorios para tramitar sus documentos”.</i></p>
<p><i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos</i> <b>ADM-03</b></p>	<p><i>“Si, bueno en la implementación de oficina, computadora y archivadores, de tal manera todo se encuentra ordenado y documentado. Pero como valor monetario no se sabe. Se les facilita equipos computacionales con internet para completar su documentación”.</i></p>
<p><i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti.</i> <b>ADM-06</b></p>	<p><i>“Si. De parte de la nueva Administración, estos han implementado módulos de atención y nuevos equipos de cómputo. Es una atención personalizada, la cual consta en atenderlos en un módulo aparte, del resto de los usuarios”.</i></p>

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

De la información presentada en la tabla N° 06, evidenciamos que la UGEL, implementó módulos con equipos de cómputo y acceso a internet de forma gratuita para que los directores y docentes de las instituciones educativas pudieran hacer uso y así completar la documentación o expedientes requeridos para sus trámites. Esto facilitó la celeridad en la gestión y evitaba que los directores y docentes dejen sus escuelas y permanezcan más tiempo en ellas.

Es decir, la estrategia de facilitar los módulos con equipos y acceso a internet ha sido de gran utilidad, hasta el punto que la UGEL se ha visto en la necesidad de ampliar este servicio a los padres de familia y a otros usuarios en caso de urgente necesidad; sin embargo, se pudo apreciar que en dichos módulos no hay un personal permanente para orientar y vigilar el buen uso de estos servicios; esto, podría afectar la continuidad del servicio o el buen estado de los bienes.

Asimismo, las facilidades brindadas por esta institución han sido de mucha utilidad porque reduce los tiempos de atención y evita que las personas o usuarios regresen a la UGEL por un mismo trámite varias veces, teniendo en cuenta que el distrito cuenta

con población de escasos recursos económicos y que vive en zonas alejadas a la sede.

Asimismo, se indagó sobre otras acciones o iniciativas de mejora que hayan implementado o estuvieran implementando para la continuidad o sostenibilidad de la buena práctica. Estas fueron las respuestas:

**Tabla N° 08.**

<b>Otras iniciativas o acciones de mejora para la sostenibilidad de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real"</b>	
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco</i> <b>ADM-02</b>	<i>"Se está trabajando sobre un programa que tiene como nombre "familias que enseñan, niños que aprenden" el cual abarca todo el distrito".</i>
<i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos</i> <b>ADM-03</b>	<i>"Por ejemplo pedir al usuario que siempre nos deje su número telefónico, para ubicarlo en caso falte alguna documentación o para avisarle que ya está listo sus requerimientos".</i>
<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera</i> <b>ADM-04</b>	<i>"Acciones de reorganización de ambientes y reasignación de personal dependiendo la carga laboral".</i>
<i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti.</i> <b>ADM-06</b>	<i>"En este año no he visto iniciativas de mejora. Desde nuestra área de imagen institucional tratamos de impulsar que se mejore el trato y mostrar apertura al servicio del ciudadano".</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

Podemos apreciar en esta tabla que existen algunas iniciativas, pero de manera individual por parte de los responsables o encargados de área; sin embargo, por parte de la dirección del UGEL Ventanilla, no existe el impulso o la motivación para seguir innovando o generando acciones de mejora desde lo formal o institucional. Asimismo, la jefa del área de gestión institucional nos manifiesta que se está trabajando sobre una iniciativa denominada "Familias que enseñan, niños que aprenden".

Por otra parte, en esta variable fue necesario conocer la percepción y opinión de los directores, profesores y usuarios, ya que de la satisfacción de los usuarios podemos asegurar la sostenibilidad de esta buena práctica. Aquí las respuestas de algunos directores entrevistados:

**Tabla N° 09**

<b>Percepción de los directores y docentes sobre las facilidades brindadas</b>	
<i>Miguel Ángel Arrese Matos</i> <b>DIR. 01</b>	<i>"Bueno, como toda atención. Aunque ahora es más rápido y si me falta algún documento me facilitan los módulos de cómputo para hacerlo y así no estar regresando solo por un documento".</i>
<i>William Roberto Ramos Levita.</i> <b>DIR. 02</b>	<i>"Nos atienden de manera personalizada y urgente, porque no nos permiten estar mucho tiempo en la Ugel".</i>

Irma Elisa Agurto Delgado <b>DIR. 04</b>	<i>“Bueno, se nos brinda las facilidades para ya no ir con frecuencia a la Ugel, de esa manera nos ahorran tiempo y aseguran que estemos más tiempo en nuestras escuelas”.</i>
George Edgar Ccasani Ramírez <b>DIR. 05</b>	<i>“Es una atención regular, en otras ocasiones se nos facilita equipos y orientación para avanzar con nuestras gestiones”.</i>
Yolanda Flores Huapaya <b>DIR. 08</b>	<i>“La atención es buena y tenemos acompañamiento constantemente en las diferentes gestiones que realizamos. Además que se cuenta con módulos de cómputo y de impresión para actualizar nuestra información”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

De acuerdo a lo sustentado en las variables se responde a la pregunta de investigación ¿De qué manera se logró la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla? Por lo mencionado, se logró mediante un trabajo coordinado entre las áreas internas de la UGEL Ventanilla, acciones de simplificación en los procedimientos administrativos de mayor recurrencia y ampliación en el horario de atención al usuario; asimismo, mediante la implementación de equipos y módulos equipados de cómputo para el servicio del administrado. Por otro lado, ha sido vital, el trabajo en equipo y el compromiso del personal involucrado, principalmente los integrantes del equipo técnico que implementó la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.

#### **4.1.4. Hallazgos:**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, demanda una mayor velocidad, precisión y mayor calidad en el servicio, por lo que, para responder a estos desafíos encontramos que la Unidad de Gestión Educativa Local de ventanilla ha implementado estrategias que minimizan el tiempo de atención hacia el ciudadano y de la propia gestión interna; reduciendo desde el gasto de energía física, hasta el ahorro económico; lo cual, genera satisfacción y confort en un buen clima laboral dentro de una cultura organizacional sostenible, basado en un enfoque de derechos.

Entre los hallazgos más importantes que se han encontrado, destacan:

- **Horario ampliado de la oficina de trámite documentario.** Antes de la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”, los directores y docentes de las instituciones educativas en el ámbito de la UGEL Ventanilla luego de su horario de trabajo, se dirigían a la sede institucional para realizar una serie de trámites; sin embargo, debían esperar para su atención porque el



personal se encontraba de refrigerio hasta las 2 o 2:30pm, lo que generaba malestar e inconformidad. En ese sentido, mediante directiva N° 2670-2014 sobre Normas y procedimientos para el Trámite Documentario en la UGEL Ventanilla, se dispuso atender en horario ininterrumpido desde las 8:00am hasta las 5:00pm. Asimismo, esta disposición se pudo evidenciar mediante la observación de campo.

- **Visación de Certificados en un día.** Debido a la gran demanda existente de padres de familia y estudiantes en la que solicitaban la visación de sus certificados de estudios de sus menores hijos, para agilizar y facilitar su continuidad educativa y/o inserción en el campo laboral, el equipo técnico encargado de implementar la buena práctica, logró que la dirección de la UGEL dispusiera la reducción del tiempo establecido de 05 días a ½ día para la entrega de dichos certificados.
- **Informe Escalafonario en el día.** Dentro de los pilares del Ministerio de Educación, se encuentra la revalorización de la carrera magisterial, lo que genera que los docentes realicen permanentemente este trámite; el cual, se constituye en un requisito fundamental para el acceso a diferentes concursos o gestiones administrativas, situación que generaba una alta demanda. Ante esta situación, observamos que las áreas responsables de atender dicho requerimiento cuentan con ambientes adecuados, personal mejor calificado y equipamiento informático; entre ellos la instalación de un software LEGASOFT y otro de búsqueda interna de escalafón.

Todos estos insumos permiten la agilización de la expedición inmediata de este procedimiento, que actualmente se ha reducido de 7 días a aproximadamente un día; asimismo, se han reducido los tiempos de atención en otros procedimientos que son de menor recurrencia; tales como: constancias de trabajo y la remisión de los legajos personales a otras jurisdicciones por reasignaciones y permutas.

- **Resoluciones para asignación de tiempo de servicios emitida de oficio.** Debido a las constantes inquietudes y consultas de los usuarios a fin de determinar sobre su asignación de tiempo de servicios, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión del Estado y, en mérito a la información actualizada por el equipo de escalafón, la dirección de la UGEL emitió de oficio las resoluciones directorales correspondientes, que favorecen a los directores y docentes, según lo establecido en la Ley de reforma

Magisterial N° 29944 y su Reglamento; asimismo, este procedimiento se ha extendido al personal administrativo.

- **Módulos de apoyo informático.** En la presentación de los expedientes y/o documentos de gestión en las oficinas de la UGEL Ventanilla, se identificaba la omisión de ciertos requisitos o documentos que obligaban a que el director retornara a su institución educativa, ubicada muchas veces en lugares distantes y accidentados, lo que originaba un retraso en la gestión del trámite. Frente a esta problemática, se ha evidenciado que la UGEL Ventanilla ha implementado módulos de computo que se inició con el servicio a los directores de las instituciones educativas, y por necesidad hoy atiende además, a los docentes, administrativos y encargados del SIAGIE, debido a que no cuentan con el servicio de internet en sus centros educativos o lugares de trabajo. Según las evidencias documentarias y versión de los entrevistados, se evidencia que esta acción iniciaron con una computadora, y actualmente se cuenta con tres computadoras e impresoras y acceso a internet, en un horario ininterrumpido de 8:00 am a 6:00 pm.
- **Campaña para identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE.** Debido a la urgente necesidad de cumplir con uno de los compromisos de desempeño denominado “Matrícula de estudiante con DNI”, evidenciamos que la UGEL Ventanilla ha implementado la campaña “Papi, Mami, matricúlame sólo con mi DNI.” Esta acción permitió, además, identificar a estudiantes que se encontraban en situación de abandono, a cargo de terceras personas, o posibles casos de trata de personas que fueron reportados a la Fiscalía Provincial del Callao. Asimismo, el cumplimiento de estas acciones le permitió a la UGEL Ventanilla ser reconocida y felicitada, por haber alcanzado el primer lugar en el Primer Concurso “20 en Gestión” en la categoría Mejora en Atención y Orientación al Ciudadano en el año 2016, organizado por el Ministerio de Educación del Perú. Según consta en la Resolución Ministerial N° 350-2016-MINEDU.

Otro de los puntos importantes que se trató de identificar en una de las variables es: el potenciamiento del trabajo en equipo y la gestión de recursos; lo cual se pudo evidenciar que existe un buen clima laboral y un trabajo coordinado entre áreas internas, que al mismo tiempo les sirve como una fortaleza para vencer obstáculos o dificultades que se presentan en el cumplimiento de sus funciones del personal.

#### 4.2. Componente 02. Estructura organizacional y operativa en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla.

**Pregunta de investigación:** ¿Cómo se ejecutó la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal administrativo?

Muchas veces las instituciones debido a la rutina, desatienden sus responsabilidades y otras son muy resistentes a los cambios, por ello se investigó sobre el desarrollo de capacidades del personal responsable de la implementación de la iniciativa y sobre el desarrollo de estrategias y mecanismos para promover la participación y compromiso del personal involucrado.

##### 4.2.1. Variable 01. Facilidades para el acceso a Desarrollo de Capacidades del personal de Ugel.

Mediante esta variable se pudo conocer sobre la importancia y las facilidades que se brindó al personal para acceder a capacitaciones; asimismo, sobre la permanencia de los mismos en sus puestos laborales, ya que la continuidad del personal en sus puestos laborales asegura una mejor calidad de atención y servicio a los usuarios. En ese sentido se obtuvieron respuestas diversas; las mismas, que se detallan a continuación:

**Tabla N° 10**

<b>Acceso a capacitaciones</b>	
<i>Sandra Liliana Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b>	<i>“Si, a través del Gobierno Regional, el año pasado uno de los técnicos fue capacitado en temas de Atención al Público y Planeamiento estratégico de términos archivísticos. Pero por parte del Ministerio no se realiza estas capacitaciones”.</i>
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco.</i> <b>ADM-02</b>	<i>“Si, por ejemplo el Jatun Yachay Wasi y los cursos virtuales que auspicia el Ministerio de Educación”.</i>
<i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos.</i> <b>ADM-03</b>	<i>“Si, realizada por la UGEL, capacitación en temas de Buen trato. Luego capacitación de SIAGIE, para comunicar a los directores como se llena los certificados”.</i>
<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera</i> <b>ADM-04</b>	<i>“Dos capacitaciones he tenido una virtual este año y otra en el Gob, Regional pero más allá de eso, no nos programa más capacitaciones el MINEDU”.</i>
<i>Christian Rodolfo Criado Bedregal</i> <b>ADM-05</b>	<i>“Si recibí una capacitación en el Gobierno Regional”.</i>
<i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti</i> <b>ADM-06</b>	<i>“Si hubo una capacitación en el Gobierno Regional”.</i>

Mary Loly Carhuachinchay Abad <b>ADM-07</b>	"Si me enteré, pero no pude asistir".
María Fermin <b>ADM-08</b>	"Si"

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

Según versión de la jefa del área de Gestión Institucional de la UGEL Ventanilla, el personal tuvo acceso a algunas capacitaciones, pero a través de la plataforma virtual (Jatun Yachay Wasi) del Ministerio de Educación; sin embargo, el personal entrevistado manifiesta que este tipo de capacitación virtual contiene conceptos muy básicos, y que no les resulta muy productivos en el desarrollo de sus actividades diarias.

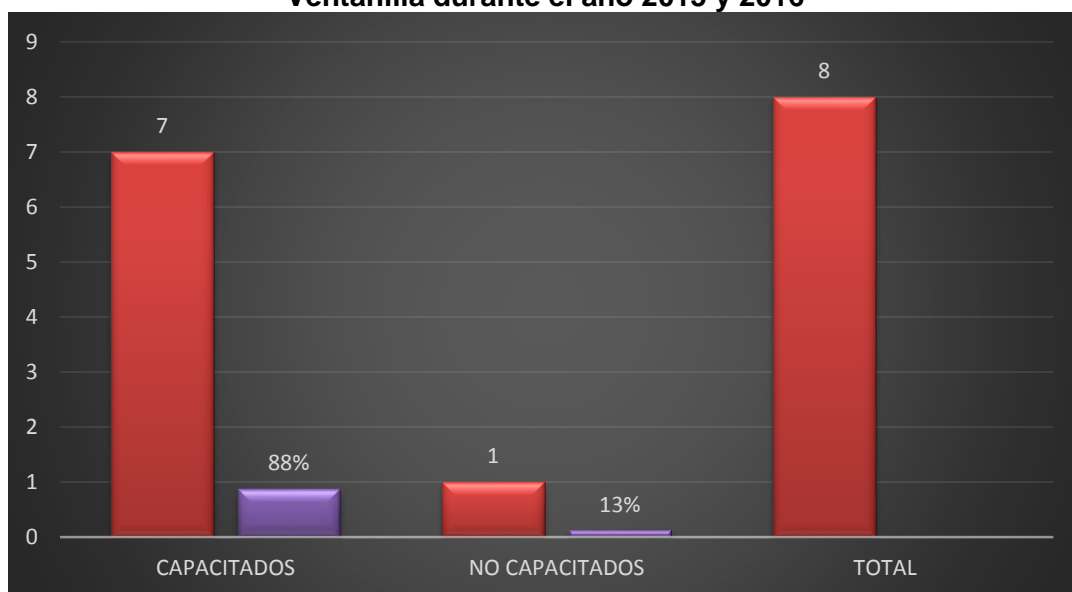
En esa línea, solo uno de los técnicos fue convocado a una capacitación presencial por parte de la Dirección Regional de Educación del Callao, en temas de atención al usuario, planeamiento estratégico y estrategias en gestión de archivo; sin embargo, por parte del MINEDU no se tuvo respuesta alguna. Es decir, el personal accedió a capacitaciones desde el Gobierno regional del Callao, pero en temas ajenos a su labor diaria.

También, desde la misma UGEL Ventanilla se gestionó algunas capacitaciones en temas de buen trato al usuario y en SIAGIE. Sin embargo, los entrevistados manifiestan que les sería muy útil recibir capacitaciones en temas de Gestión Pública, técnicas de atención al cliente, ISO 9001 - Gestión de la calidad, Ética en el Servicio Público, Tecnología de la Información y uso de aplicaciones informáticas para resolver situaciones de presión y urgencia.

En cuanto a la permanencia del personal, se obtuvo la versión de la jefa del Área de Gestión Institucional de la Ugel Ventanilla, quien manifestó que el director de dicha institución y el jefe de Imagen Institucional, habían dejado de laborar desde agosto del año 2016, ya que fueron destacados a otras instituciones; asimismo, en cuanto al personal del equipo técnico que implementó dicha estrategia solamente ha dejado laborar una persona; por los demás, señala que permanecen en sus puestos laborales. Hecho que facilita la continuidad de dicha buena práctica.

Asimismo en la tabla N° 10 se aprecia que de las 8 personas entrevistadas, 7 de ellas han recibido capacitaciones, y tan solo una persona no asistió a dichas capacitaciones, en el grafico N° 02 se aprecia de la siguiente manera:

**Grafico N° 02. Acceso a capacitaciones por parte del personal de la UGEL Ventanilla durante el año 2015 y 2016**



**Fuente:** Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos

#### 4.2.2. Variable 02. Conocimiento sobre los Documentos de Gestión externos e internos por parte del personal de UGEL Ventanilla.

En esta variable se pretendió conocer si fue necesario la emisión de alguna Norma Legal, resolución directoral o similar para la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla; asimismo, si se requirió de alguna modificación en la estructura organizacional para optimizar el desempeño de los trabajadores y/o de la institución. También se buscó conocer la apreciación de los docentes y directores para conocer de manera directa en qué medida la implementación de esta iniciativa influyo en el desempeño sus funciones. En ese sentido se obtuvo las siguientes respuestas o afirmaciones:

**Tabla N° 11**

<b>Conocimiento sobre la emisión de normativas externas o internas para la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”</b>	
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco.</i> <b>ADM-02</b>	<i>“No fue necesario la emisión de alguna norma complementaria, los documentos fueron los mismos; sin embargo, estos están en mejora continua por ejemplo MAPRO, los informes escalafonarios, escalafón, visación, etc.”</i>
<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera</i> <b>ADM-04</b>	<i>“Desconozco si existe alguna norma o resolución, que yo sepa no”.</i>
<i>Christian Rodolfo Criado Bedregal</i> <b>ADM-05</b>	<i>“No exactamente, pero si un área realizo procedimientos para fortalecer las buenas prácticas en la UGEL Ventanilla”.</i>

Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti <b>ADM-06</b>	<i>“Solo hay procedimientos desarrollados por el Área de Gestión Institucional”.</i>
Mary Loly Carhuachinchay Abad <b>ADM-07</b>	<i>“En ese tiempo se promovió algunos cambios; pero, solamente se emitieron algunas resoluciones directorales. Hay una serie de procedimientos propuestos por el AGI”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

De la información presentada en la tabla N° 11 apreciamos que no se requirió de la emisión de normativas externas, y que solamente se emitieron algunas resoluciones directorales internas para regular la implementación y actualización de algunos procedimientos administrativos; los mismos, que se encuentran establecidos en el Manual de Procedimientos - MAPRO de la UGEL Ventanilla.

En cuanto a la modificación en la estructura organizacional para la implementación y sostenibilidad de la buena práctica se obtuvo las siguientes respuestas:

<p><i>“No, la estructura organizacional se mantuvo, el presupuesto fue el mismo estipulado por el año, claro se empleó donde requerimos enfocar para la realización de esta buena práctica (los módulos). También hubo los incentivos económicos, con estos se puedo renovar las herramientas de trabajo (impresoras, computadoras, entre otros)”</i></p> <p><b>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco. ADM-02</b></p>
<p><i>“Solo se reorganizaron algunas funciones del personal y se ampliaron algunos ambientes”.</i></p> <p><b>Carmen Mercedes Figueroa Rivera. ADM-04</b></p>
<p><i>“No se requirió de alguna modificación al organigrama institucional, solo se contó con una actualización al manual de procedimientos”.</i></p> <p><b>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti. ADM-06</b></p>

*Elaboración propia*

Finalmente fue necesario conocer sobre ¿En qué medida la implementación de la buena práctica ha influido en los directores o docentes de las instituciones educativas? Para ello, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Tabla N° 12**

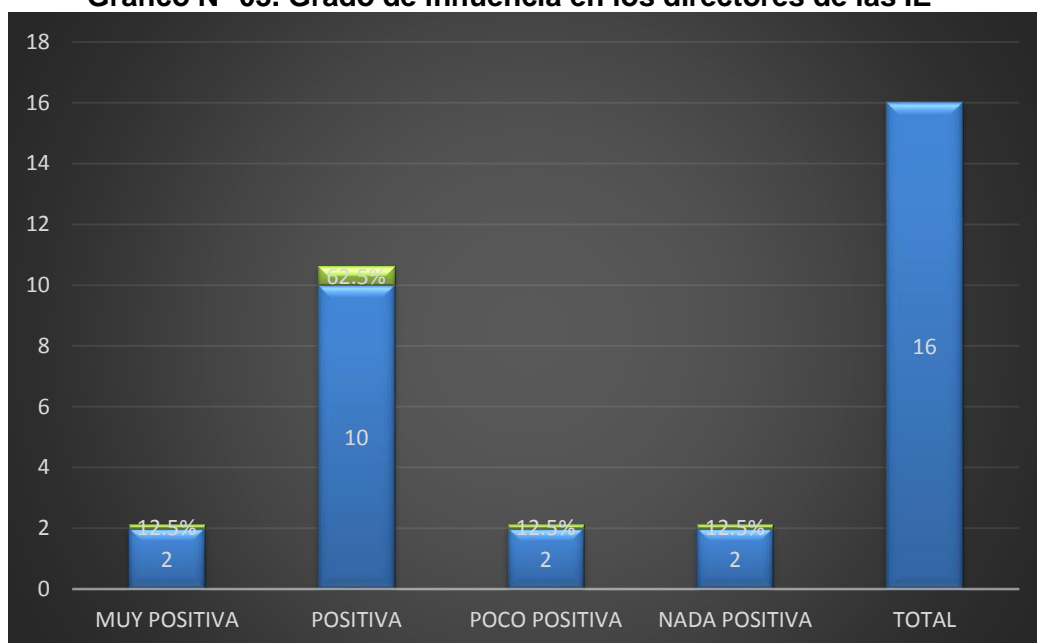
<b>Influencia en los directores a partir de la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”</b>	
Sandra Liliana Roque Vidal. <b>ADM-01</b>	<i>“Muy Positiva. Porque nos permitió cumplir con los compromisos de desempeño”.</i>
Sonia Elizabeth Pariona Nolasco. <b>ADM-02</b>	<i>“Positiva. Se implementó un controlador de tiempo para los Directores y /o profesores, para que justamente se controle el ingreso y salida de la Ugel, de esta manera se pueda tener una constancia sobre su</i>

	<i>documentación realizada, de esta manera los Directores y profesores puedan retornar rápidamente a su centro laboral”.</i>
<i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos ADM-03</i>	<i>“Positiva. Lo que se ha podido ver es que los directores vienen con menos frecuencia a realizar trámites o coordinaciones”.</i>
<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera ADM-04</i>	<i>“Positiva. He visto que vienen menos los directores por acá por la UGEL, pero no sé si están de acuerdo, porque veo que muchas veces les dicen que no deben abandonar sus colegios”.</i>
<i>Christian Rodolfo Criado Bedregal ADM-05</i>	<i>“Positiva. Creo que de manera positiva, porque ahora ya no vemos a los profesores o directores continuamente haciendo tramites o gestiones”.</i>
<i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti. ADM-06</i>	<i>“Positiva. Pienso que de manera positiva, porque les permite contar con ayuda en cuanto a servicios para agilizar sus trámites, y así estar más tiempo en su colegio; sin embargo hay unos docentes directores que no quieren aceptar estos cambios”.</i>
<i>María Fermín ADM-08</i>	<i>“Poco positiva. Más o menos, pero considero que le falta seguir implementando cosas para captar al usuario”.</i>
<i>Miguel Ángel Arrese Matos DIR. 01</i>	<i>“Poco positiva. Durante el tiempo que vengo laborando no he visto grandes cambios. Realmente en algo nos favorece ya que podemos tener apoyo de algunos documentos que nos facilitan en el mismo día”.</i>
<i>William Roberto Ramos Levita. DIR. 02</i>	<i>“Nada positiva. Sabía que lo habían hecho con la finalidad de controlar las salidas de los directores y profesores de sus escuelas; pero en mi caso no me afecta. En conclusión por la culpa de unos a todos nos juzgan de la misma forma”.</i>
<i>Jaime Eliakim Alvarado Vásquez. DIR. 03</i>	<i>“Positiva. Porque como decía, ahora otra persona puede hacer las gestiones de la escuela y así ya no tengo que salir a la Ugel”.</i>
<i>George Edgar Ccasani Ramírez. DIR. 05</i>	<i>“Positiva. Nos favorece porque tienen horario corrido en la atención; entonces, podemos ir al medio día ya avanzar con nuestra gestión”.</i>
<i>Ricardo Eloy Barrenechea Maturrano DIR. 06</i>	<i>“Nada Positiva. No veo que haya influido, porque mis actividades siempre las realizo con normalidad. Ala Ugel voy muy poco”.</i>
<i>Héctor Enrique Castro Ysla DIR. 07</i>	<i>“Muy positiva. Esto ha facilitado tener un mejor control de los docentes y directores, ya que cuando viene “semáforo escuela” se llevan una buena imagen”.</i>
<i>Yolanda Flores Huapaya DIR. 08</i>	<i>“Positiva. Ha permitido tener un mejor control de los docentes”.</i>
<i>Luis Alberto Farías Portugal DIR. 09</i>	<i>“Positiva. Creo que ha influido de manera favorable, al principio fue chocante porque no estábamos acostumbrados a un control de salida, pero luego lo hemos ido asimilando”.</i>
<i>Diana del Carmen Arriola Sánchez DIR. 10</i>	<i>“Positiva. De manera positiva porque ha permitido cumplir los compromisos de desempeño promovidos por el MINEDU”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

De acuerdo a la información mostrada en la tabla N° 12 nos detalla el grado de aceptación que ha tenido la implementación de esta buena práctica. Para ello, se ha considerado la escala desde el muy positiva, positiva, poco positiva y nada positiva, en ese sentido, apreciamos que de las 16 personas entrevistadas 2 consideran que es muy positiva, 10 que es positiva, 2 consideran poco positiva y 2 que es nada positiva. Lo que en porcentajes se detalla en el orden siguiente: 12.5%, 62.5%, 12.5% y 12.5%, respectivamente; es decir que si sumamos los indicadores de muy positiva y positiva, estamos alcanzando un 75% de aceptación de esta buena práctica. Cabe precisar que el grupo de entrevistados corresponde a 9 directores de instituciones educativas que se encuentran laborando actualmente y a 7 de entre funcionarios y administrativos de la sede de la UGEL Ventanilla. En grafico N° 03 se detalla lo expuesto:

**Grafico N° 03. Grado de influencia en los directores de las IE**



*Elaboración propia*

La tabla N° 12 y el grafico N° 03, evidencia un 75% de aceptación por parte de los actores involucrados. Esta aceptación se debe a que todos los participantes han sido beneficiados: los padres de familia tienen una mejor atención por parte del personal en la UGEL, los alumnos tienen más horas de clase y mayor presencia de los directores y docentes en la escuela, se identificó a estudiantes sin DNI, lo que permitió realizar la matrícula del siguiente año en su totalidad mediante el citado documento de los menores de edad; por otro lado, permitió a los estudiantes egresados obtener rápidamente el certificado de estudios y así formar parte de los programas de capacitación laboral por parte del Ministerio de Trabajo y otros egresados acceder a estudios superiores.



El logro de los objetivos permitió a la UGEL Ventanilla en el año 2016 que cumpliera con las metas de SEMAFORO ESCUELA, y por ello recibir incentivos económicos desde el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de los Compromisos de Desempeño. Asimismo, les permitió ser ganadores en el primer puesto a nivel nacional en el concurso de buenas prácticas “20 en Gestión” en la categoría “Mejor Atención y Orientación al Ciudadano 2016” organizado por el Ministerio de educación.

#### **4.2.3. Variable 03. Efectividad en la aplicación del Manual de Procedimientos y otras normas.**

Mediante esta variable se buscó conocer la utilidad y la efectividad en la aplicación de los documentos de gestión (MAPRO, directivas, resoluciones directorales, etc.) por parte de los administrativos y personal técnico del equipo que implementó la iniciativa y de los responsables que se encuentran a cargo de las diferentes áreas.

También, se buscó conocer si es que fue necesario la creación de nuevas áreas o contratar más personal para la implementación de dicha iniciativa. En ese sentido, las respuestas fueron casi unánimes en señalar que no fue necesario la creación de nuevas áreas ni la contratación de más personal; por ello, hasta la fecha sólo se ha cubierto las plazas de algunos integrantes del equipo que por razones personales o al haber finalizado su contrato laboral, dejaron de laborar para esta institución. En la presentación de la tabla N° 13 se detallan las siguientes respuestas:

**Tabla N° 13**

<b>Utilidad de los Documentos de Gestión</b>	
<i>Sandra Liliانا Roque Vidal. ADM-01</i>	<i>“Me permite conocer mis funciones y cumplir con los plazos establecidos en la gestión de los documentos y en la atención a los administrados”.</i>
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco. ADM-02</i>	<i>“Es muy importante porque facilita el ordenamiento y cumplimiento de los procedimientos administrativos; asimismo, nos permite estar alineados a la ley de procedimientos Administrativos y alineados al Plan de Simplificación Administrativa”.</i>
<i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos ADM-03</i>	<i>“Nuestra jefatura siempre nos está preguntando sobre una correcta aplicación del flujo de procesos”.</i>
<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera ADM-04</i>	<i>“Solo he tenido acceso en una ocasión”.</i>
<i>Christian Rodolfo Criado Bedregal ADM-05</i>	<i>“El Manual de Procedimientos (MAPRO) es un documento en el cual están establecidos los tiempos, los procedimientos y las acciones a seguir para cumplir con la atención a los usuarios. Por lo tanto es muy útil para nosotros conocerlo, porque así seguimos un debido proceso”.</i>
<i>Juan Manuel Laurent Castillo O.</i>	<i>“En mi caso, conozco mis funciones, pero no hacemos uso del manual, porque le corresponde a otras áreas preferentemente”.</i>

<b>ADM-06</b>	
Mary Loly Carhuachinchay A. <b>ADM-07</b>	<i>“He revisado algunos casos y considero que es útil para cumplir con los plazos y actividades”.</i>
María Fermín <b>ADM-08</b>	<i>“No he tenido información al respecto”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

Sobre la utilidad de los documentos de gestión (MAPRO, DIRECTIVAS, RESOLUCIONES Y/O LINEAMIENTOS), la mayoría de los entrevistados sostienen que es muy importante porque les permite conocer sus funciones y cumplir con los plazos establecidos en cuanto a la gestión de los expedientes y atención a los administrados. Asimismo, señalan que les facilita el ordenamiento de los procesos y cumplimiento de los procedimientos administrativos de manera formal y alineada al Plan Nacional de Simplificación Administrativa. En ese sentido, permite a las jefaturas hacer un seguimiento al flujo de procesos, mantener el control y seguir un proceso estandarizado o secuencial de actividades; asimismo, sirven como documentos orientadores y base legal para actuar de acuerdo a lo planificado.

Por otra parte fue necesario conocer las respuestas del personal administrativo, funcionarios directores y docentes<sup>34</sup> sobre la posibilidad de mejorar por parte del personal de la UGEL Ventanilla. Se detallan las siguientes respuestas del personal administrativo y algunos directores:

**Tabla N° 14**

<b>¿Qué otras acciones se podrían implementar?</b>	
Leonila Isaura Ávila de Villalobos <b>ADM-03</b>	<i>“Creo que hay muchas cosas para seguir innovando; pero también camina en función del presupuesto y de apoyo de nuestros superiores”.</i>
Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti. <b>ADM-06</b>	<i>“Temas sobre manejo de personal y cursos de cómo implementar buenas prácticas”.</i>
Miguel Ángel Arrese Matos <b>DIR. 01</b>	<i>“La verdad hay muchas cosas que se pueden hacer para mejorar el servicio del personal en la UGEL Ventanilla; sin embargo, la rotación de personal en cada cambio de director afecta mucho a la adecuación y conocimiento de sus funciones de cada uno de ellos”.</i>
William Roberto Ramos Levita. <b>DIR. 02</b>	<i>“En la atención al administrado; en este caso, a los padres de familia y a los profesores y directores nos merecemos una atención digna y eso creo que le falta al personal de la institución. Es decir más humildad, igualdad de trato para todo el público”.</i>

<sup>34</sup> Entrevista semiestructurada (DIR.. 01, 02, 03, 05 y 07) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

<i>Jaime Eliakim Alvarado Vásquez.</i> <b>DIR. 03</b>	<i>“Siempre hay cosas para ir innovando, por ejemplo implementar un servicio vida Skype o utilizando la tecnología evitaría estar yendo hasta la sede de la UGEL Ventanilla”.</i>
<i>George Edgar Ccasani Ramírez.</i> <b>DIR. 05</b>	<i>“Puede mejorarse la atención, principalmente en el seguimiento a los padres de familia para que envíen a sus hijos al colegio y promoción de la educación de inicial, ya que los padres no envían a sus niños desde los tres años”.</i>
<i>Luis Alberto Farías Portugal</i> <b>DIR. 09</b>	<i>“Considero que hay más cosas para hacer; por ejemplo, capacitar al personal y actualizar su conocimiento. A nosotros nos capacita directamente el Ministerio de Educación”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

La información reflejada en la tabla N° 14 nos indica que hay una cierta preocupación de mejora e innovación continua de parte de los administrativos y los directores de las instituciones educativas; es decir, plantean algunas iniciativas de mejora, para continuar con la sostenibilidad de la buena práctica.

Por ejemplo, plantean seguir trabajando en el fortalecimiento de capacidades del personal en las diferentes áreas para mejorar el servicio y eficiencia del personal en la UGEL Ventanilla; así como, en el manejo de conflictos o situaciones de crisis.

Asimismo, los entrevistados plantean hacer un mejor uso de la tecnología para evitar ir tantas veces a la sede de la UGEL; también, sugieren desarrollar estrategias de seguimiento a los padres de familia para que envíen a sus niños al colegio a partir de los 3 años. Es decir, se ve una preocupación permanente por ir avanzando en nuevas estrategias y buenas prácticas.

Sin embargo, se aprecia que las mejoras dependen de un presupuesto fijo y no depender de los incentivos económicos de los Compromisos de Desempeño, ya que los montos son variables en el tiempo y a veces no les alcanza.

#### **4.2.4. Variable 04. Coordinación permanente entre las áreas responsables de ejecutar los procesos administrativos.**

La coordinación permanente entre las áreas es de suma importancia para la sostenibilidad de la buena práctica; así como, para una mejora continua de los procedimientos administrativos de acuerdo a la Política Nacional de Modernización del Estado y al Plan Nacional de Simplificación Administrativa. Ante ello, se obtuvieron las siguientes respuestas por parte de los funcionarios y administrativos<sup>35</sup> de dicha institución:

<sup>35</sup> Entrevista semiestructurada (ADM. 01) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

*“Siempre se está en constante coordinación con el Director que forma parte directa con la toma de decisiones; asimismo, con el área de Gestión Institucional y de acuerdo a las necesidades, se coordina en su debido momento. Estas coordinaciones se realizan mediante un documento para que exista un registro de los problemas, acuerdos y compromisos, ya sea en situaciones internas o externas. Inmediatamente, cuando hay que tratar problemas nos comunican para reunirnos y tomar decisiones”.*

**Sandra Liliána Roque Vidal. ADM-01**

*“Hay un equipo de mejoras que coordina permanentemente el cumplimiento de las metas y realiza encuestas anónimas a los usuarios para conocer la satisfacción de los administrados. Se realiza reuniones de trabajo para socializar la problemática y proponer soluciones”.*

**Sonia Elizabeth Pariona Nolasco. ADM-02**

*“Sí, existe un área que se encarga de eso. Básicamente nos llaman para exponer nuestra situación de cada área y luego se plantea alternativas de solución, pero, actualmente hace aproximadamente 6 meses que ya no se viene dando este tipo de coordinaciones”.*

**Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti ADM-06**

**Elaboración propia**

Se menciona que la coordinación entre las áreas es muy importante porque una intervención en la que involucra a diversos actores con diversos intereses, es necesario la articulación de los procedimientos y seguir el flujograma, según se establece en el Manual de Procedimientos; asimismo, la coordinación permanente forma parte del trabajo en equipo.

Por otra parte la coordinación entre áreas permite tomar decisiones firmes y acertadas; de igual manera, permite la retroalimentación permanente para corregir algunas deficiencias, incluso estas coordinaciones permiten generar documentos necesarios y útiles para en posteriores reuniones se analicen y se planteen alternativas de mejora.

**Tabla N° 15**

<b>Componente 2: Factores que han facilitado el logro de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.</b>	
<b>Factores Favorables</b>	<b>Factores Limitantes</b>
<i>Capacitación por ejemplo el Jatun Yachay Wasi y los cursos virtuales que auspicia el Ministerio de Educación.</i>	<i>Desplazamiento del personal especializado a otras instituciones, pone en riesgo la continuidad de los procesos</i>
<i>Capacitación en temas de Atención al Público y Planeamiento estratégico de términos archivísticos.</i>	<i>Falencia de incentivos económicos al personal técnico y administrativo a pesar de haber alcanzado las metas cada año.</i>

<i>La celeridad en la atención ha disminuido la frecuencia de asistencia de los administrados.</i>	<i>El desconocimiento del personal nuevo en los procedimientos administrativos limita el ritmo de la continuidad. Asimismo, existe la necesidad de estar permanentemente recibiendo cursos de actualización.</i>
<i>Estabilidad de la estructura organizacional y obtención de incentivos económicos para la compra de equipos.</i>	<i>Disconformidad de una parte de directores y docentes debido a que no se les permite salir de sus instituciones educativas en horarios de clase.</i>
<i>Conocimiento de los documentos de gestión les ha permitido desarrollar sus funciones con normalidad.</i>	
<i>La coordinación entre áreas es inmediata y de manera horizontal, desde el mismo director de la UGEL.</i>	

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

#### **4.2.5. Hallazgos**

Los hallazgos muestran que el personal de la UGEL Ventanilla valora positivamente el poder acceder a cursos de desarrollo de capacidades en los diferentes temas para adquirir nuevos conocimientos y estrategias de atención al administrado; asimismo, para la celeridad en los procedimientos administrativos y documentación en general.

En cuanto a la permanencia de los funcionarios y servidores públicos se ha podido evidenciar que varios de ellos ya no se encuentran laborando en dicha institución, por lo que han sido cambiados a otras instituciones, y en otros casos no se tiene conocimiento de su ubicación laboral.

Otro de los hallazgos es que el personal manifestó que el acceso a capacitación le ha permitido desempeñarse mejor en el cumplimiento de sus funciones, esto, fue contrastado con la observación de campo. Sin embargo, la mayoría de involucrados afirman no recibir algún incentivo o reconocimiento para un mejor desempeño. Eso quiere decir que existe un compromiso y responsabilidad de los servidores públicos para con su institución.

Se aprecia también, que los entrevistados solicitan más acceso a capacitaciones y que sean promovidos desde el Ministerio de Educación y de manera presencial, porque el curso que acceden en la plataforma virtual consideran que es muy básico y no les permite resolver casuística u otros temas específicos para mejorar su desempeño laboral; así como obtener una certificación para poder acceder a una mejor escala o en todo caso a un mejor puesto laboral.

Los hallazgos nos muestran que la mayoría de entrevistados consideran que el Manual de Procedimiento MAPRO, les es de mucha importancia porque les permite conocer

sus funciones y cumplir con los plazos establecidos; esto, fue corroborado mediante la observación de campo y la revisión documentaria. También, nos muestran que una mínima cantidad (2 de los entrevistados) del personal no tiene conocimiento del MAPRO, ya que señalan que no les es muy importante para el desarrollo de sus actividades; es decir no tienen un conocimiento pleno de la cantidad de procedimientos establecidos en este documento.

En cuanto a la influencia en los directores y docentes en las instituciones educativas los hallazgos nos muestran que hay una percepción dividida, ya que no todos muestran su conformidad con la implementación de esta iniciativa.

Asimismo, no fue necesario la creación de más áreas dentro de la institución pero si demandó la contratación de algunas personas para cumplir con los objetivos, por otro lado, de la observación de campo y de las entrevistas con los involucrados se halla que se pueden hacer más cosas de lo que ya se ha avanzado para la sostenibilidad de esta buena práctica.

Otro de los hallazgos muestra que la coordinación entre las áreas es inmediata y es de manera horizontal, incluso el director se encarga de consultar con las diferentes responsables e inmediatamente buscan una solución o se reúnen para tomar decisiones. En lo referente a la relación Director-trabajador hemos encontrado en las respuestas de los entrevistados las mismas que manifiestan la existencia de buenas relaciones humanas, trato respetuoso que el director brinda al personal.

#### **4.3. Componente 03. Articulación y coordinación intersectorial mediante redes y alianzas por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla**

**Pregunta de investigación:** ¿En qué medida se logró la articulación intersectorial para la implementación de la Buena Práctica "Gestión en Tiempo Real"?

La investigación nos llevó a conocer en qué medida se pudo lograr la articulación intersectorial para una óptima implementación de dicha iniciativa, fruto de esta indagación se obtuvo una variedad de respuestas de los diferentes integrantes del equipo técnico y de los funcionarios o administrativos.

##### **4.3.1. Variable 01. Alianzas y redes de articulación interinstitucional**

Las alianzas y coordinaciones interinstitucionales para la consolidación de objetivos, son imprescindibles para una adecuada gestión; por ello, se indagó si es que la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla había hecho uso de estas estrategias

de acercamiento, coordinación y cooperación con instituciones públicas, privadas y diversos actores de la jurisdicción o de otras jurisdicciones. Asimismo, esta variable nos ha permitido conocer ¿en qué medida contribuyen estas instituciones para alcanzar la meta? En la siguiente tabla podemos conocer los detalles de las respuestas:

**Tabla N° 16**

<b>Coordinación interinstitucional e importancia</b>	
<i>Sandra Liliana Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b>	<i>“En la actualidad he visto que no tanto, pero cuando iniciamos la implementación había reuniones con diferentes entidades públicas y privadas casi a diario”.</i>
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco</i> <b>ADM-02</b>	<i>“Las gestiones se realizó por ejemplo con la Fiscalía, las Instituciones Educativas, la Comisaría del Sector, Defensa Civil, entre otros, con ellos se generaron en muchas oportunidades auditorías en temas de Seguridad orientadas en la prevención del alumnado y personal educativo y administrativo. Campañas con SIAGIE para la obtención de los DNI del alumnado”.</i>
<i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti.</i> <b>ADM-06</b>	<i>“Desde nuestra área estamos realizando coordinaciones con diferentes instituciones públicas y privadas, pero para apoyo en el tema de buenas prácticas ya no he visto que se proponga”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

De lo expuesto en la tabla N° 16 se aprecia que de los 8 entrevistados, solo 3 respondieron que si se hizo coordinaciones con otras instituciones y que fue de mucha importancia; asimismo, 5 de los entrevistados respondieron que no conocían de que se habían realizado alianzas de cooperación con otras instituciones en el momento de la implementación de la buena práctica “Gestión en tiempo Real” ni en la actualidad tenían conocimiento que se estuviera realizando estrategias de establecer redes de cooperación y alianzas. Sin embargo, resaltaron la necesidad e importancia de que exista este tipo de alianzas porque son fundamentales dentro de la gestión pública. Cabe precisar que el desconocimiento de algunos entrevistados, se da porque no formaron parte de la implementación en su momento de la iniciativa mencionada.

Por otro lado, se pudo conocer el grado de contribución de las instituciones y actores dentro de la localidad para cumplir con las metas planteadas por parte de la UGEL Ventanilla; para ello, se estableció una escala con los valores de :Mucho, regular, poco y nada. En ese sentido se detallan las siguientes afirmaciones:

**Tabla N° 17**

<b>Grado de contribución de las instituciones aliadas</b>	
Sandra Liliانا Roque Vidal. <b>ADM-01</b>	<i>“Mucho. Gracias al apoyo de las diferentes instituciones pudimos implementar las acciones planteadas en la buena práctica, y así logramos ser ganadores del concurso realizado por el Ministerio de Educación”.</i>
Sonia Elizabeth Pariona Nolasco <b>ADM-02</b>	<i>“Mucho. Las coordinaciones siempre fueron de manera cordial y siempre estuvieron muy animados a apoyarnos en esta gestión que estamos realizando”.</i>
Leonila Isaura Ávila de Villalobos <b>ADM-03</b>	<i>“Regular. Tengo entendido que llaman a reunión de trabajo y luego hacen campañas”.</i>
Carmen Mercedes Figueroa Rivera <b>ADM-04</b>	<i>“Regular. En el año pasado nos apoyaban con personal para ir a unas campañas informativas o para seguridad, pero ahora veo que ya no vienen”.</i>
Christian Rodolfo Criado Bedregal <b>ADM-05</b>	<i>“Poco. Por ahora que creo en nada, porque no nos han comunicado de alguna actividad en conjunto o de que nos soliciten algún trabajo o campaña coordinada”.</i>
Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti. <b>ADM-06</b>	<i>“Regular. Más o menos contribuyen; sin embargo el apoyo que solicitamos es mayormente en otros temas”.</i>
Mary Loly Carhuachinchay Abad <b>ADM-07</b>	<i>“Regular. Pienso que en algo han contribuido, pero actualmente por el cargo que desempeño, no he tenido vinculación o conocimiento al respecto”.</i>
María Fermín Fermin <b>ADM-08</b>	<i>“Regular. Porque en el tiempo de coordinación, siempre estaban atentos a cualquier sugerencia”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

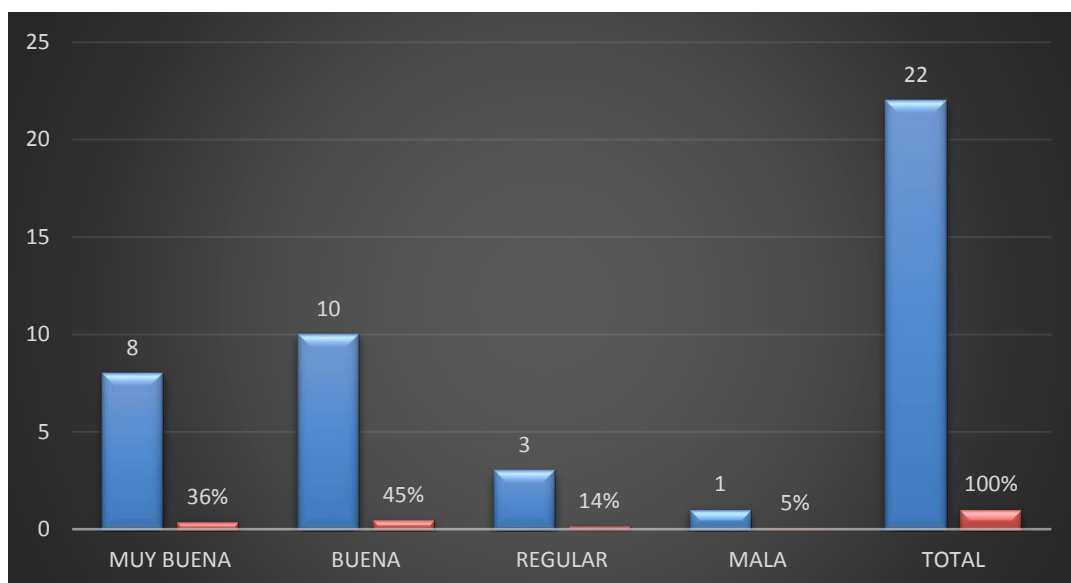
El cumplimiento de los objetivos de la buena práctica se debe gracias al apoyo y contribución de las instituciones aliadas que son la base primordial de un trabajo articulado y de cooperación interinstitucional.

Es decir, al igual que las coordinaciones internas entre áreas, la contribución o aporte por parte de las instituciones externas sirven para aunar esfuerzos e intervenir de manera articulada y efectiva en los diversos procesos. Asimismo, definimos que es un apoyo recíproco, porque cuando estas instituciones desean intervenir en la jurisdicción cuentan con el apoyo de la UGEL Ventanilla, para desde su posición aportar y sumar esfuerzos en beneficio de la comunidad.

Por otro lado, se recogió la versión de 22 entrevistados para conocer el nivel de apoyo de las Instituciones aliadas. Los resultados, nos muestran que 8 de ellos consideran que es valioso el apoyo de los aliados y le dan la escala de Muy buena, 10 respondieron que el grado de contribución y apoyo es buena, 3 mencionaron que el apoyo es regular y 1 respondió que el nivel de apoyo es malo. Para una mejor comprensión en el gráfico N° 04 se detallan las siguientes respuestas:



**Grafico N° 04. Nivel de apoyo de las Instituciones aliadas.**



*Elaboración propia*

#### **4.3.2. Variable 02. Estrategias y mecanismos de articulación con instituciones públicas.**

Esta variable nos permite conocer las estrategias y mecanismos de articulación y coordinación con otras instituciones públicas y privadas; por ello, se detallan las respuestas de una de las personas involucradas en la gestión:

*“Se enviaron oficios a diferentes instituciones para solicitar reuniones previas en las que se proponía establecer alianzas de cooperación interinstitucional en beneficio de la educación. Se materializaron mediante convenios, acuerdos compromisos protocolares y otros.”<sup>36</sup>*

De acuerdo a la versión de los entrevistados, las estrategias y mecanismos de articulación se realizó mediante reuniones de trabajo, acuerdos y compromisos plasmados en cartas oficios, y también de manera personalizada con cada representante de estas instituciones públicas y/o privadas.

#### **4.3.3. Variable 03. Identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE**

Esta variable se respondió mediante la pregunta: ¿Qué acciones se realizaron en la identificación de los estudiantes sin DNI para regularizar sus matricula en el SIAGIE?

<sup>36</sup> Entrevista semiestructurada (ADM. 01) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

Y también nos permitió conocer, si es que consideraban que fue suficiente el apoyo brindado por las instituciones. En ese sentido, se obtuvo las siguientes respuestas:

**Tabla N° 18**

<b>Acciones realizadas para identificar a los estudiantes sin DNI</b>	
<i>Sandra Liliana Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b>	<i>“Se realizaron campañas de sensibilización en los colegios o con el RENIEC, con la fiscalía y la Policía Nacional del Perú para identificar a niños sin DNI”.</i>
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco</i> <b>ADM-02</b>	<i>“Coordinación permanente con el RENIEC y los directores de instituciones educativas para realizar campañas de sensibilización e identificación de niños sin DNI”.</i>
<i>Leonila Isaura Ávila de Villalobos</i> <b>ADM-03</b>	<i>“Se realizaron campañas de orientación y sensibilización a la comunidad para identificar a los niños que no contaban con DNI”.</i>
<i>Carmen Mercedes Figueroa Rivera</i> <b>ADM-04</b>	<i>“En mi caso no he salido, porque estaba permanentemente en oficina, pero veía que mis compañeras y compañeros salían varios días a la semana en el año 2016”.</i>
<i>Christian Rodolfo Criado Bedregal</i> <b>ADM-05</b>	<i>“Nos avisaron para salir a registrar a los niños que no tenían DNI, mediante una campaña de sensibilización y difusión en las comunidades más alejadas, incluso en Asentamientos Humanos. Pero, fue una buena estrategia, porque eso nos sirvió destrabar mucha documentación que estaba en las oficinas de la UGEL”.</i>
<i>Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti.</i> <b>ADM-06</b>	<i>“Estuvimos muy comprometidos en la parte de difusión de las actividades y en la promoción de campañas de sensibilización para la obtención de los DNI gratuitos y así lograr la matrícula de los estudiantes en el SIAGIE”.</i>
<i>Mary Loly Carhuachinchay Abad</i> <b>ADM-07</b>	<i>“Son campañas que nos pidieron apoyo, me imagino que hubo avances, pero no nos comunicaron”.</i>
<i>María Fermín Fermin</i> <b>ADM-08</b>	<i>“Me enterado que se han dado granes logros en las metas planteadas”.</i>

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

Podemos apreciar que para identificar a los estudiantes sin DNI, fue necesario realizar campañas de sensibilización en los colegios con la cooperación de RENIEC, la PNP, y en algunos casos la fiscalía de prevención del delito; asimismo, para contar con el apoyo de las instituciones aliadas se ha mantenido una coordinación permanente.

Entre estas acciones está demostrado que la UGEL Ventanilla implementó la campaña “Papi, Mami, matricúlame sólo con mi DNI.” Esta acción permitió, además, identificar a estudiantes que se encontraban en situación de abandono, a cargo de terceras personas, o posibles casos de trata de personas que fueron reportados a la Fiscalía Provincial del Callao.

También, se pudo recoger las apreciaciones de los directores de las instituciones educativas:

*“Fuimos casi todos los directores y docentes a esta campaña. Fue de gran utilidad para cumplir con la matrícula de los estudiantes en su debido momento. Además hay estímulos económicos que el Ministerio de Educación reconoce a la Ugel que haya cumplido con el 100% de matriculados a tiempo. Se hicieron visitas a las casas de los estudiantes indocumentados y RENIEC otorgó el DNI gratuitamente”<sup>37</sup>.*

La versión de los entrevistados en el párrafo precedente se corrobora con los logros obtenidos; entre ellos, está demostrado que mediante estas actividades la UGEL Ventanilla alcanzó una de los metas establecidas en la Normativa Técnica Compromisos de Desempeño 2016, establecida por el MINEDU. Asimismo, el cumplimiento de estas metas le permitió a la UGEL Ventanilla ser reconocida y premiada a nivel nacional con el primer puesto en el concurso “20 en gestión”, modalidad “Mejor Atención y Orientación al Ciudadano 2016”

**Tabla N° 19**

<b>Componente 3: Factores que han facilitado el logro de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.</b>	
<b>Factores Favorables</b>	<b>Factores Limitantes</b>
Coordinación intersectorial, alianzas estratégicas de cooperación con instituciones públicas y privadas: PNP., RENIEC, FISCALIA, ONG, etc.	Actualmente se evidencia que no se está dando las reuniones de trabajo ni coordinación con instituciones.
Apoyos externos e intervenciones articuladas para implementar planes.	Muchas instituciones públicas se resisten a brindar apoyo o a trabajar articuladamente.
Campañas masivas de información y sensibilización a los diferentes actores y beneficiarios: padres de familia, estudiantes, autoridades y maestros.	Falta de compromiso de algunos padres de familia y directores para continuar con las diferentes actividades.
Reuniones de trabajo con las diferentes instituciones	
El compromiso de los directores y personal administrativo permitió cumplir con los objetivos.	
La motivación por alcanzar los compromisos de desempeño, que son otorgados cada año por parte del MINEDU.	

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

<sup>37</sup> Entrevista semiestructurada (DIR. 03 y 07) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

#### **4.3.4. Hallazgos**

Los hallazgos muestran que el equipo responsable de la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” realizó diferentes coordinaciones interinstitucionales para establecer alianzas y relaciones de cooperación y así conseguir los objetivos trazados. Entre las instituciones cooperantes se encuentran: La Fiscalía, La Municipalidad distrital de Ventanilla, la Policía Nacional del Perú, el RENIEC, las Instituciones Educativas, los puestos de salud, etc.

Asimismo, los hallazgos muestran que el apoyo externo de las instituciones fue de entre mucho y regular utilidad, ya que gracias a una intervención articulada, se logró implementar las acciones planteadas. Asimismo, el cumplimiento de sus metas les permitió ser reconocidos con el primer puesto por parte del Ministerio de Educación en el concurso nacional “20 en Gestión” durante el año 2016.

Entre las actividades desarrolladas de manera conjunta los hallazgos demuestran que hay evidencias de campañas de sensibilización a los alumnos y padres de familia para la matrícula de los estudiantes sin DNI.

Asimismo, en los hallazgos, apreciamos las constantes reuniones de trabajo con los directores de las instituciones educativas para cumplir con los plazos de la matrícula de estudiantes y la contratación de docentes.

También, los hallazgos nos muestran que actualmente ya no hay coordinación con las instituciones, por ello existe una percepción de que la sostenibilidad de la buena práctica podría estar en riesgo ya que no se cuenta con la misma capacidad y logística implementada durante el año 2015 y 2016.

Otro hallazgo importante, es que se demostró que no todas las instituciones públicas brindaron el apoyo, y de las que si brindaron apoyo sus aportes habrían llegado de manera tardía y poco trascendente para conseguir los objetivos establecidos. Es por ello que en las entrevistas predomina la respuesta que el apoyo fue regular.

En cuanto al apoyo de los directores, se muestra que contribuyeron de manera muy activa en las campañas de identificación de estudiantes sin DNI. Sin embargo, otro de hallazgo nos mostró que la razón para cumplir con estas actividades, se deben a los compromisos de desempeño establecidos por el Ministerio de Educación ya que si alcanzan a cubrir porcentajes cercanos al 100%, son acreedores de incentivos económicos.

#### 4.4. Componente 04. Gestión de oportunidades para los involucrados mediante la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.

**Pregunta de investigación:** ¿De qué manera los procesos de simplificación administrativa en la UGEL Ventanilla, permitió la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados?

##### 4.4.1. Variable 01. Reducción del tiempo en la visación de certificados de estudios.

La demora en los procesos administrativos es una falencia en el sector público y se repite en todas las instituciones del Estado. Por ello, resulta necesario resaltar la importancia de la investigación y el criterio de a quién deben ser dirigidas las preguntas, en eso radica la ventaja de nuestra investigación cualitativa y la conveniencia del muestreo para cruzar la información entre los diversos actores.

En ese sentido, habiendo ya tenido las versiones de los administrativos y funcionarios, se creyó conveniente indagar en los directores y padres de familia. En el cuestionario de subpreguntas se estimó pertinente conocer el estado de expedientes de años anteriores y la situación actual de los mismos; es decir, queríamos saber cuánto tiempo se demoraban en los años anteriores a la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”, y cuanto tiempo se demoran actualmente; también, queríamos conocer, la cantidad o porcentajes de certificados y otros documentos entregados durante el año 2016, a diferencia de años anteriores. He aquí algunas de las respuestas:

**Tabla N° 20**

<b>Tiempo en la entrega de documentos entre los años anteriores y los actuales</b>	
<i>Miguel Ángel Arrese Matos DIR. 01</i>	<i>“Bueno, en esos tiempos los documentos demoraban más tiempo para que se nos entregue. Entre cinco y diez días hábiles tomaba un trámite en proceso regular”.</i>
<i>William Roberto Ramos Levita. DIR. 02</i>	<i>“Antes los tramites demoraban una semana y un poco más”</i>
<i>Jaime Eliakim Alvarado Vásquez. DIR. 03</i>	<i>“Se demoraban una semana, a veces más días. Asimismo el visado de certificados ahora lo solicita el interesado, no el director de colegio”.</i>
<i>Irma Elisa Agurto Delgado DIR. 04</i>	<i>“Hasta ese tiempo iba con más frecuencia a la Ugel, porque teníamos que hacer los trámites de manera personalizada y se demoraban más tiempo.”</i>

<i>George Edgar Ccasani Ramírez. DIR. 05</i>	<i>Antes tomaba entre cuatro y diez días los trámite, el visado de documento si tomaba siete días”.</i>
<i>Ricardo Eloy Barrenechea Maturrano DIR. 06</i>	<i>“Me entregaban en 10 o 15 días, pero más era porque yo no voy mucho a la Ugel”.</i>
<i>Héctor Enrique Castro Ysla DIR. 07</i>	<i>“El tramite más común esas fechas demoraba entre seis y diez días”.</i>
<i>Yolanda Flores Huapaya DIR. 08</i>	<i>“Había mucha demora en la atención y devolución de expedientes o documentos gestionados”.</i>
<i>Luis Alberto Farías Portugal DIR. 09</i>	<i>“Eso tomaba entre seis y diez días hábiles. La visación de certificados lo hace el padre de familia o el interesado actualmente”.</i>
<i>Diana del Carmen Arriola Sánchez DIR. 10</i>	<i>“Demoraban entre 5 y 10 días. Ahora hay más celeridad”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

La información mostrada en la tabla N° 20 refiere un gran cambio a partir de la implementación de esta iniciativa, y por ello confirma lo evidenciado en la observación de campo y con la documentación revisada; es decir, la versión de los directores es fundamental para ver que las acciones implementadas en esta buena práctica han sido efectivas y eficaces en su aplicación y cumplimiento.

En esa línea, se procedió con el recojo de información desde los padres de familia y usuarios en general para saber cuan cierto era la efectividad de la implementación de dicha práctica, se detalla las respuestas de algunos padres y usuarios:

<i>“Demoraban de 7 a 15 días antes, no había buena coordinación con el ministerio de educación creo. Y el personal no parecía estar calificado para los cargos que desempeñaban”.</i> <b>Florinda Cayhualla Vargas. PAD. 04</b>
<i>“Antes mínimo era entre 5, 7 días o más, demasiada burocracia, al parecer no se contaba con personal competente”.</i> <b>Hilda Bendezu Ramirez PAD. 05</b>
<i>“Esos años tomaba alrededor de una semana el visado de certificados a más, no te decían un día exacto y te hacían venir y perder tiempo”.</i> <b>Víctor Cabrera Salas PAD. 06</b>
<i>“Entre 3 días y una semana aproximadamente, o si no me decían vuelva otro día porque el personal esta de comisión”.</i> <b>Inés Verónica Izquierdo Velarde PAD. 11</b>

Asimismo, esta información fue corroborada por el personal administrativo, cuya afirmación coincide con lo manifestado por los padres de familia y directores de las

instituciones educativas. En ese sentido, se preguntó sobre la cantidad de expedientes o documentos atendidos, y las respuestas fueron las siguientes:

*“Sí, se tiene en el 2016 la cantidad de certificados atendidos fueron 4050, se quedó un máximo del 5% que no fueron atendidos porque los usuarios no vienen a recogerlo, que son situaciones ajenas al servicio que se brinda”<sup>38</sup>.*

*“Por lo que yo conozco y de lo que atendido casi el 100% de documentos que ingresan para atención, hemos dado salida nuevamente; en ese sentido, ahora ya no hay documentos sin atender”<sup>39</sup>.*

#### **4.4.2. Variable 02. Rotación interna temporal de personal, según requerimientos de cada oficina.**

Las instituciones que más prosperan son aquellas que logran consolidarse mediante una gestión del talento humano, liderazgo y un trabajo en equipo; por eso, era necesario conocer el trabajo coordinado entre las áreas de la institución para alcanzar sus objetivos planteados. Esta variable trata de explicar básicamente a dos preguntas del cuestionario; las mismas que, fueron aplicadas a los diferentes actores para de esa manera contrastarlo y determinar la eficacia de la implementación de la buena práctica; es decir, se quiso conocer la calidad de atención en la institución comparada con otras instituciones públicas, los mecanismos internos con los cuales se solicitaba y/o autorizaba la rotación del personal, mediante que documentos y en qué tiempos; por ello, en la tabla N° 21 recogeremos las versiones de las áreas y responsables involucrados.

**Tabla N° 21**

<b>Rotación interna de personal</b>	
<i>Sandra Liliana Roque Vidal.</i> <b>ADM-01</b>	<i>“Gracias a esta modalidad nos ha permitido cumplir con nuestras metas, porque según carga laboral, solicitamos mediante informe a nuestra jefatura nos pueda designar de manera temporal a personal que tiene menos presión laboral, para apoyar en días críticos de atención a usuarios. Mediante, memorando firmado por el director, nos asignan personal para las causas solicitadas”.</i>
<i>Sonia Elizabeth Pariona Nolasco</i> <b>ADM-02</b>	<i>“Hay metas que cumplir y poco presupuesto para contratar más personal; así que, mediante memorando se deriva personal que tiene menos carga laboral para apoyar al área que lo requiere. Es una buena práctica que hasta ahora nos ha funcionado. Asimismo, no afecta sus horas normales porque se les otorga el descanso en otras horas o días”.</i>

<sup>38</sup> Entrevista semiestructurada (ADM. 03) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

<sup>39</sup> Entrevista semiestructurada (ADM. 04) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

Leonila Isaura Ávila de Villalobos <b>ADM-03</b>	<i>“Mediante coordinación con el director de la UGEL se solicita apoyo de otras áreas”.</i>
Carmen Mercedes Figueroa Rivera <b>ADM-04</b>	<i>“Veo que nuestra jefa nos dice mañana van a tener apoyo, y debemos cumplir con lo programado. Al siguiente día vienen los chicos o las chicas y nos apoyan; pero, eso se da mayormente en épocas de matrícula de los estudiantes o sino al finalizar el año escolar”.</i>
Christian Rodolfo Criado Bedregal <b>ADM-05</b>	<i>“Se recibe apoyo del personal de otras áreas, pero no sé de qué manera los envían a nuestra oficina”.</i>
Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti. <b>ADM-06</b>	<i>“A veces nos piden apoyar a otras áreas, pero luego nos dan descansos y con ello se cubre nuestras horas laborales”.</i>
Mary Loly Carhuachinchay Abad <b>ADM-07</b>	<i>“Mediante memorándum, nos comunican que debemos apoyar al área que tiene más carga de atención”.</i>
María Fermín <b>ADM-08</b>	<i>“De acuerdo a las necesidades y urgencias”.</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos*

De la información recogida en la tabla 21, apreciamos que se aplicó un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, ya que se procuró hacer las cosas bien, evitando cometer errores; es decir, se recurrió a documentación necesaria y se siguieron los procedimientos establecidos en los documentos de gestión. Asimismo, esta buena práctica fue eficaz porque fomentó la innovación y permitió el pensamiento crítico, con los cuales se desarrollaron estrategias que han ido funcionando a largo plazo para lograr mayores objetivos.

Entre estas acciones encontramos que se recurrió a rotar el personal entre las áreas que contaban con mayor carga laboral y en horarios de mayor demanda; es decir, no se contrató más personal, sino que se aplicó un criterio de eficiencia, utilizando los medios posibles; asimismo, esta rotación temporal de personal de apoyo se respaldaba mediante la emisión de memorandos y proveídos.

Es decir esta buena práctica ha sido eficaz porque ha permitido institucionalizar la buena atención y orientación al usuario en la UGEL Ventanilla; asimismo, ha permitido que los procesos administrativos sean rápidos y eficientes mediante la estrategia “Gestión en Tiempo real”.



Por otro lado, en lo que corresponde a comparar la atención con referencia a otras instituciones se aplicó las preguntas a los directores y público usuario, ya que ellos son los indicados para medir la calidad de atención. Se obtuvo las siguientes respuestas:

**Tabla N° 22**

<b>Comparación en la atención al ciudadano, en la UGEL Ventanilla con otras instituciones públicas: versión de los directores y padres de familia.</b>	
<i>"He visto que han mejorado su trato, el personal de las oficinas es muy respetuoso en este caso".</i>	<i>Miguel Ángel Arrese Matos</i> <b>DIR. 01</b>
<i>"Veo que la atención es igual, solo que en algunos casos la gestión interna es más rápida y con ello quizá está avanzando un poquito mejor".</i>	<i>William Roberto Ramos Levita.</i> <b>DIR. 02</b>
<i>"Diría que la atención es igual".</i>	<i>Jaime Eliakim Alvarado Vásquez.</i> <b>DIR. 03</b>
<i>"Hay una buena atención, quizás mejor que en otras instituciones".</i>	<i>Irma Elisa Agurto Delgado</i> <b>DIR. 04</b>
<i>"Creo que es mejor, porque las veces que acudo no veo colas y la atención es inmediata".</i>	<i>George Edgar Ccasani Ramírez.</i> <b>DIR. 05</b>
<i>"Casi todo el sector publico la atención es pésima, pero en nuestra Ugel veo que ahora son más expeditivos".</i>	<i>Ricardo Eloy Barrenechea Maturrano</i> <b>DIR. 06</b>
<i>"Es mucho mejor, ya que la atención es amable y oportuna".</i>	<i>Héctor Enrique Castro Ysla</i> <b>DIR. 07</b>
<i>"Es mucho mejor, porque se preocupan por nuestra situación, a diferencia de la DRE Callao que no hay una orientación y te pasean como diría el termino criollo".</i>	<i>Yolanda Flores Huapaya</i> <b>DIR. 08</b>
<i>"La atención es igual; solo, que acá la atención es más rápida y hay orientación personalizada".</i>	<i>Luis Alberto Farías Portugal</i> <b>DIR. 09</b>
<i>"Es mucho mejor que en otras instituciones".</i>	<i>Diana del Carmen Arriola S.</i> <b>DIR. 10</b>
<i>"El personal es atento con los usuarios, aparte de eso, no estoy haciendo colas largas para que me atiendan como en otros lugares".</i>	<i>Cynthia Katherina Mogollón Burgos</i> <b>PAD. 02</b>
<i>"El personal me ha orientado como se procede en el caso de inasistencia del personal docente".</i>	<i>Marina Alfaro Medina.</i> <b>PAD. 03</b>
<i>"Son pocas las instituciones como la Ugel Ventanilla, que te dan buena atención y también buena orientación como usuario".</i>	<i>Florinda Cayhualla Vargas</i> <b>PAD. 04</b>
<i>"Sí he visto otra institución pública que ha mejorado así su atención y tiempos en el RENIEC, pero son las dos únicas que trabajan de esa manera tan eficiente".</i>	<i>Bertha Taipe Luna.</i> <b>PAD. 07</b>
<i>"Acá desde que ingreso el personal me saluda y me guían a donde quiero ir; por el contrario en la municipalidad me hacen esperar y no hay una orientación al ciudadano".</i>	<i>Inés Verónica Izquierdo Velarde.</i> <b>PAD. 11</b>

**Fuente: Elaboración propia, información extraída de la matriz de contenidos**

De las versiones recogidas en la tabla 22, apreciamos que existe una mayoría de opiniones favorables a la atención con los usuarios; es decir, afirman que el servicio es más rápido, buen trato al ciudadano y la no existencia de colas para ser atendidos en las oficinas de dicha institución.

En comparación con otras instituciones, los entrevistados señalan que en la UGEL Ventanilla se valora al usuario, porque existe una orientación personalizada, trato amable, incluso la atención vía telefónica es muy acertada; mientras que, en otras instituciones existe el mal trato y demora en los procedimientos administrativos.

#### **4.4.3. Variable 03. Percepción de los docentes y usuarios.**

Algo muy importante que se consideró dentro de la investigación, es la percepción de los ciudadanos o actores involucrados en la implementación y sostenibilidad de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real”. Es así que, se indagó sobre el tipo de trámites que realizan los usuarios cuando acuden a la UGEL sobre la implementación de la buena práctica y del premio que obtuvo el año 2016, para conocer en qué medida consideraban la atención y orientación en los diversos procedimientos, sobre el tiempo que demoran en la atención y finalmente sobre alguna recomendación que podrían plantear para seguir mejorando.

Por parte de los directores y docentes encontramos diversas respuestas, pero, todas ellas relacionadas a las veces que acuden a la UGEL y sobre la calidad en la atención; así como, en el planteamiento de algunas propuestas de mejora:

*A la Ugel voy “Muy poco, porque con este tema de “semáforo escuela” no nos permiten salir a los directores ni docentes. Acudo solamente cuando hay trámites urgentes o cuando la UGEL nos convoca. Algunas consultas sobre el SIAGIE para ver matriculas, denuncias por violencia familiar en los estudiantes y seguimiento a expedientes.” En cuanto a la obtención de un premio “Si me enteré, porque vi la publicación de una resolución Ministerial en el 2016. Ha mejorado la atención respecto a años anteriores, actualmente hay un trato más cordial para con los usuarios. La prontitud en la atención genera un ahorro de tiempo, este tiempo puede ser utilizado por los profesores y los directores para volver a los colegios. Que se continúe con las buenas prácticas implementadas. Que aumenten más personal para mejorar la atención para con las instituciones educativas”<sup>40</sup>.*

De la versión de este director, podemos apreciar que acuden en menor cantidad de veces a la UGEL, algo que no sucedía en años anteriores a la implementación de esta buena práctica; es decir, los directores asisten menos veces a la sede institucional,

---

<sup>40</sup> Entrevista semiestructurada (DIR. 02) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

porque están pendientes de la visita de “Semáforo Escuela”; el cual, les afecta directamente en su asistencia.

Por otra parte, existe un control por parte de la UGEL para que no abandonen sus escuelas, más que por razones de urgente necesidad o cuando son llamados para talleres de capacitación o coordinaciones indispensables.

Asimismo, se puede afirmar que la estrategia de celeridad en la atención y reducción en los tiempos para los procedimientos administrativos han hecho que los directores y docentes gestionen sus documentos de forma rápida sin tener que regresar varias veces por las mismas razones.

Siguiendo la secuencia en nuestras entrevistas con los directores de las instituciones educativas, evidenciamos una serie de percepciones y valoraciones sobre la implementación de esta buena práctica y del trato al ciudadano o usuario en la UGEL Ventanilla; por ejemplo, uno de los directores nos manifestó lo siguiente:

*La atención es “Buena, porque ahora se ha logrado obtener una reducción en el tiempo de trámites como los informes escalafonarios o las resoluciones para asignación, ahora los consigues en medio día. Tenemos el control de nuestro tiempo cuando se trata de los tramites en la UGEL, ahora la atención es de 8 am a 5 pm, esto nos ha ayudado mucho, así también podemos permanecer más tiempo con nuestros educandos. En cuanto a mejoras para su sostenibilidad de la buena práctica, recomiendo: Aumentar las capacitaciones para el personal docente. Aumentar la frecuencia de sus monitoreos en las instituciones educativas. Digitalizar en la medida de lo posible los documentos a tramitar. Realizar visitas más constantes a las instituciones educativas”<sup>41</sup>.*

Es decir, se pudo conocer la frecuencia en que los directores acuden a la UGEL Ventanilla, del tipo de trámites y de la atención que estos reciben por parte del personal administrativo en la sede de la institución. En esa línea, podemos resumir, que los directores actualmente solo asisten entre 2 o 3 veces al mes o cuando son convocados para la realización de talleres o capacitaciones organizadas por el Ministerio de Educación o por la Dirección Regional de Educación de la Provincia Constitucional del Callao.

Por otra parte los directores y docentes, manifiestan que, ellos asisten a la UGEL para tramitar documentación sobre matriculas, gestión de servicios básicos, firma de algunos documentos importantes, recojo de materiales de escritorio y ver la asignación de recursos para gastos diversos en la institución educativa. Ante ello, también

---

<sup>41</sup> Entrevista semiestructurada (DIR. 04) \*UGEL Ventanilla (Anexos)

manifiestan que existe una mejor atención en la orientación y servicio, debido a la prontitud de respuesta en sus trámites y a la implementación de módulos de cómputo para completar sus expedientes.

También, se recogió las percepciones de los padres de familia y usuarios en general; lo cual, nos permitiría establecer contrastaciones con lo vertido por los directores y administrativos. Además, nos permite acercarnos con más exactitud a la realidad de lo positivo o negativo en la implementación de dicha iniciativa. He aquí algunos extractos de las versiones de los padres de familia:

*Asisto a la UGEL “regularmente, para solicitar el visado de documentos o para coordinar algunas acciones de seguridad ciudadana, principalmente en los colegios. Para ello, me reúno con el director de la Ugel para solicitar apoyos mediante su persona hacia la comisaría del distrito y a serenazgo de la municipalidad distrital. La atención es buena, comparado con la de años anteriores, porque ahora me atienden con amabilidad y no me hacen esperar cuando solicito algún documento. Más que sugerir se mejore, yo pediría que continúen con esa misma voluntad de servicio. En todo caso, pediría que la Ugel vaya a los colegios y vea como los directores y personal administrativo atienden a los padres y tratan a los niños. Esto si es un pedido, que propondría para mejorar el servicio en la educación”.*

***Inés Verónica Izquierdo Velarde. PAD. 11***

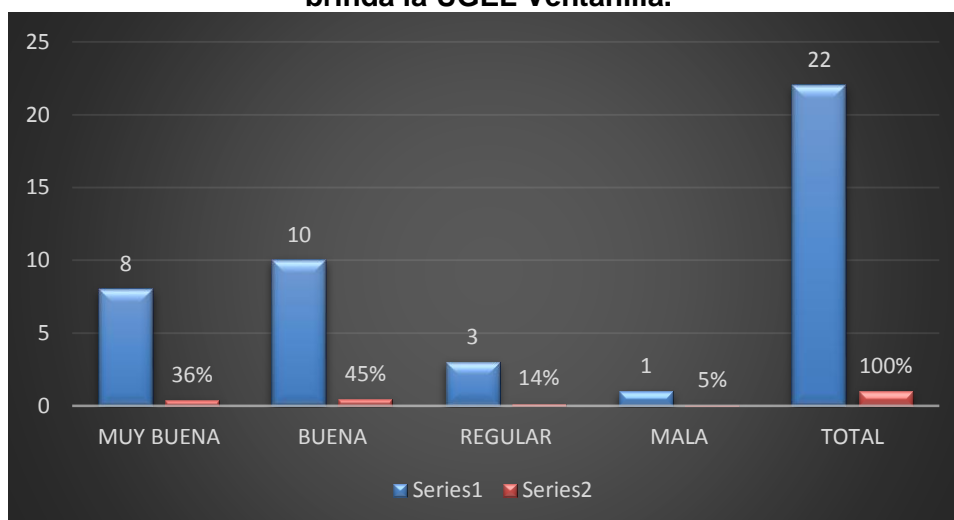
*Vengo a la UGEL “De una a dos veces por mes depende si me dan permiso mi director, en todo caso viene mi pareja cuando no puedo. Tramito mi contrato, mi resolución directoral, licencia sin goce o a solicitar ficha escalafonaria. La atención es buena porque Buena, porque hay una rápida atención y a los profesores y directores nos atienden en un módulo aparte. Favorece que una pueda manejar mejor sus tiempos y ya no esté pidiendo permisos en su Institución. Se sugiere que monitoreen más seguido el trato de las autoridades de las instituciones educativas para con los padres de familia”.*

***Elsa Cueva Ortiz. PAD. 12***

**Fuente: Elaboración propia.**

Finalmente se hizo una valoración en cuanto a la calidad de la atención y orientación al ciudadano, para ello se estableció escalas que van desde la condición de calificación entre: Muy buena, buena, regular y mala. Cabe precisar que la entrevista fue aplicada solo a los directores, docentes y padres de familia. Los indicadores de esta escala se detallan en el gráfico N° 05:

**Grafico N° 05. Percepción de los docentes y Usuarios sobre los servicios que brinda la UGEL Ventanilla.**



*Elaboración propia, información extraída de la matriz de consistencia.*

La información del grafico N° 5 nos muestra una percepción favorable, ya que si sumamos los indicadores de “muy buena” y “Buena”, obtenemos un 81% de aceptación o percepción favorable en cuanto a los servicios que brinda la UGEL Ventanilla, frente a un 14% que considera regular y un 5% que considera que la atención es mala.

En ese sentido, es de gran utilidad recibir las sugerencias y observaciones de los entrevistados para responder a las expectativas y demandas de los ciudadanos, y así acercarnos a una gestión óptima; entre ellas: Aumentar las capacitaciones para el personal docente. Aumentar la frecuencia de sus monitoreos en las instituciones educativas. Digitalizar en la medida de lo posible los documentos a tramitar. Realizar visitas más constantes a las instituciones educativas

**Tabla N° 23**

<b>Componente 4: Factores que han facilitado el logro de los objetivos de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.</b>	
<b>Factores Favorables</b>	<b>Factores Limitantes</b>
Simplificación Administrativa. Permitió dar celeridad a los trámites de mayor recurrencia y así consolidar la iniciativa.	Demoras en la atención por parte del personal que no estaba capacitado.
Rotación de personal entre áreas de acuerdo a la demanda laboral. Fue respaldada mediante documento expreso del Director de UGEL.	Los expedientes de los usuarios llegaban de manera incompleta; esto, ocasionaba que vuelva en otro día para completar la documentación.
Mejor trato a los usuarios en comparación con otras instituciones.	Inadecuada atención del personal al inicio de la implementación de la buena práctica

	no permitió avanzar más rápido con los objetivos.
Preocupación por el ciudadano mediante una atención amable y oportuna.	
Acciones de transparencia y acceso a la información pública a través de las ventanillas de atención al usuario, plataformas web, portal institucional y otros medios en beneficio de los ciudadanos.	

**Fuente:** *Elaboración propia con información extraída de la matriz de contenidos*

#### **4.4.4. Hallazgos:**

- Entre los hallazgos podemos encontrar la actualización de procedimientos para reducir sustantivamente los tiempos de atención.
- Mayor facilidad a los Directores y docentes de los Centros Educativos más lejanos a través de una flexibilidad en el horario de atención.
- Acciones de transparencia y acceso a la información pública a través de las ventanillas de atención al usuario, plataformas web, portal institucional y otros medios en beneficio de los ciudadanos.
- Se hace entrega de documentos y expedientes de manera instantánea, los mismos que pueden ser solicitados de los requisitos sencillos.
- El proceso está documentado y resulta una experiencia replicable, y no demanda incremento de presupuesto institucional, sino más que nada la predisposición del personal y las mejoras en las herramientas de trabajo.
- Reducción para la atención de un procedimiento en la UGEL, antes tomaba de cinco a diez días, hoy tan sólo medio día.
- El balance para el 2016, resultó satisfactoria, la cantidad de certificados de estudios atendidos fue 4050 que representa el 95%, quedando un 5% de usuarios que no fueron a recogerlo, que son situaciones ajenas al servicio que se brindó.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

##### **Componente 01. Mejora en la atención y orientación al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla.**

1. La mejora en la atención y orientación al ciudadano se logró gracias a una visión compartida y el compromiso entre los miembros de un equipo de trabajo, al mismo tiempo que se generaron condiciones y lazos para realizar actividades conjuntas, los que conllevaron al beneficio individual y colectivo de los ciudadanos y usuarios en general; asimismo, el trabajo en equipo, se caracterizó por la solidaridad y colaboración entre sus miembros para asumir responsabilidades y cumplir con los plazos establecidos en los procedimientos y trámites de mayor frecuencia.
2. Las acciones que permitieron la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla, fueron: Horario ampliado en la oficina de trámite documentario. Visación de certificados de estudio en un solo día. Informe Escalafonario en un solo día<sup>42</sup>. Resoluciones para asignación de tiempo de servicios emitidas de oficio. Módulos de apoyo informático. Campaña para identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE.
3. La confianza entre directivos, técnicos y personal administrativo; así como, al buen trato al usuario en general, manifiesta una percepción de satisfacción entre los actores. Esta percepción en gran medida tiene que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse.

##### **Componente 02. Estructura organizacional y operativa en la Unidad de Gestión Local - UGEL Ventanilla.**

4. En cuanto a la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal administrativo se pudo conocer que no fue necesario la creación de nuevas áreas ni la contratación de mayor cantidad de personal; sin embargo, fue preciso emitir algunos documentos de gestión interna para cumplir

---

<sup>42</sup> El Informe Escalafonario es el legajo personal y profesional de los docentes y directores; asimismo, es elaborado en las UGEL a fin de que se constituya como un requisito para el acceso a los diferentes concursos o gestiones administrativas en la revalorización de la carrera magisterial.

con la formalidad en la gestión pública. Por ejemplo mediante la Resolución Directoral 005-2015, que aprobó su Manual de Procedimientos - MAPRO, se actualizaron seis procedimientos administrativos (Anexos 3 – 6), que fueron de gran utilidad para una adecuada y óptima atención al usuario.

5. El factor importante ha sido la voluntad política de sus funcionarios para la toma de decisiones, contar con los recursos disponibles y la capacidad institucional para generar y sostener el proceso de cambio hacia el nuevo modelo de gestión. Sin embargo, podemos apreciar que con la gestión actual se está descuidando el sostenimiento de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” porque el nuevo director no muestra mucho interés o desconoce la importancia de dicha iniciativa.
6. En cuanto a la efectividad en la aplicación del Manual de Procedimientos y otros documentos, se concluye que la mayoría del personal demostró tener conocimiento, de tal forma que les resulta de mucha utilidad para cumplir diligentemente con sus responsabilidades.
7. La coordinación interna y permanente entre las áreas responsables de ejecutar los procesos administrativos, ha sido determinante para la sostenibilidad de la buena práctica y para una mejora continua.

### **Componente 03. Articulación y coordinación intersectorial mediante redes y alianzas por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla**

8. Las alianzas estratégicas y redes de articulación interinstitucional son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos; en ese sentido, todos los actores involucrados han resaltado la importancia que resulta contar con este tipo de mecanismos para mejorar cualquier iniciativa y que esta se sostenible en el tiempo.
9. Entre las estrategias y mecanismos de articulación con instituciones públicas se aprecia que se realizaron mediante comunicación formal a través de oficios, comunicados, solicitudes y otros medios de comunicación; entre ellas se contó con La Fiscalía de prevención del delito para denunciar la trata de menores, en situaciones de abandono o maltrato familiar; con la Municipalidad distrital de Ventanilla se coordinó el apoyo de serenazgo y unidades vehiculares para el traslado a algunos lugares lejanos del distrito; con la Policía Nacional del Perú se coordinó el apoyo en la seguridad; con el RENIEC se realizaron las campañas gratuitas para la obtención del DNI de los menores de edad; con las Instituciones



Educativas se trabajó los locales para las charlas con los padres de familia o con los directores y docentes y con los puestos de salud se trabajó el tema de las vacunaciones y campañas de salud y nutrición.

10. En cuanto a la rotación interna temporal de personal, según requerimientos de cada oficina, ha sido una estrategia asertiva porque permite cumplir en su debido tiempo con las demandas de los ciudadanos y actores en general, además de mejorar la imagen de la institución.
11. La Buena Práctica “Gestión en Tiempo Real” se perfila como una experiencia replicable, que puede ser puesta en práctica a nivel nacional en cualquier otra Unidad de Gestión Educativa Local o en otra institución pública; ya que, la implementación y sostenibilidad de esta iniciativa no demanda incremento de mayor presupuesto institucional.

#### **Componente 04. Gestión de oportunidades para los involucrados en la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.**

12. Para la identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE se desarrollaron actividades de manera conjunta; por eso, los hallazgos demuestran que hay evidencias de campañas de sensibilización a los alumnos y padres de familia para la matrícula de los estudiantes que no contaban con el DNI.
13. La reducción del tiempo en la visación de certificados de estudios, permitió a los egresados y estudiantes poder acceder a laborar y en otros casos a continuar con sus estudios superiores, también, fueron beneficiarios de programas de oportunidades laborales promovida por el Ministerio de Trabajo, según lo manifestado por los miembros del equipo técnico.
14. La percepción de los docentes y usuarios ha sido un factor muy importante para la sostenibilidad de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” de la UGEL Ventanilla. En ese sentido, se concluye que casi en su totalidad afirman que es una iniciativa muy importante y que se debería seguir mejorando.
15. La implementación de la buena práctica, es una iniciativa promotora de una cultura de servicio al ciudadano y de procesos de innovación de gestión dentro del sector educación de nuestro país. La prueba de ello es que fue reconocida y premiada el año 2016, mediante Resolución Ministerial por haber ocupado el primer lugar en el concurso denominado “20 en Gestión” en la categoría: Mejor Atención y Orientación al Ciudadano.

## **5.2 Recomendaciones**

### **Componente 01. Mejora en la atención y orientación al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla.**

1. Seguir manteniendo el compromiso y esa visión compartida de los miembros de los equipos que implementan estas iniciativas para seguir generando lazos y condiciones de solidaridad y colaboración para mantener el prestigio ganado.
2. Continuar con las evaluaciones permanentes para una mejora continua, es decir, revisar algunos procedimientos y documentos de gestión para optimizar el desempeño frente a las demandas de los administrados.
3. Seguir fortaleciendo la confianza entre directivos, técnicos y personal administrativo; así como, en el buen trato al usuario en general, y manteniendo siempre la cordialidad y el espíritu de servicio al ciudadano, que muchas veces demanda que estemos a la altura o en la condición de demandante de servicios.
4. Fomentar la elaboración de planes y programas a nivel institucional de la UGEL Ventanilla, programar incentivos motivacionales dirigidos a premiar la iniciativa, la capacidad creativa y las buenas prácticas en el sector público.

### **Componente 02. Estructura organizacional y operativa en la Unidad de Gestión Local - UGEL Ventanilla.**

5. Continuar promoviendo el interés y la voluntad política de los altos funcionarios y directivos para asumir compromisos y tomar decisiones pertinentes para el beneficio de la comunidad o de los administrados.
6. Frente al poco interés del director y/o al desconocimiento de la importancia de esta iniciativa, se recomienda a los funcionarios y responsables de las diferentes áreas, impulsar en la gestión actual el interés permanente de las estrategias implementadas en esta buena práctica para su sostenibilidad.
7. Poner en marcha un proceso de evaluación organizacional en función a las nuevas tendencias para optimizar la labor del personal administrativo y establecer documentos de gestión que permitan la continuidad de los procesos y que se asuman como objetivos a largo, mediano y corto plazo desde lo institucional.
8. Es fundamental seguir promoviendo el desarrollo de capacidades en los miembros de equipos técnicos; así como en los directores, docentes y padres de familia, para una mayor transparencia en el desarrollo de funciones, en la implementación de planes, programas y proyectos que repercuta en la vida diaria de los involucrados,

ya que constituye uno de los aspectos primordiales que encamina el éxito de las organizaciones modernas.

9. Promover la inducción en el nuevo personal sobre las funciones y conocimiento de los documentos de gestión e instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
10. Promover la difusión de esta buena práctica “Gestión en Tiempo Real” para ser replicada, en otras instituciones a nivel nacional o en cualquier otra Unidad de Gestión Educativa Local, ya que su implementación y sostenibilidad no demandó incremento de mayor presupuesto institucional.

### **Componente 03. Articulación y coordinación intersectorial mediante redes y alianzas por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla**

11. Retomar la generación de alianzas estratégicas y redes de articulación interinstitucional, porque son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos.
12. Establecer mecanismos de acercamiento con las instituciones y Organismos No Gubernamentales de manera formal y hacer un seguimiento del estado actual, ya que muchas veces estas instituciones tienen muchas actividades y dejan pasar algunos puntos que no les resultan urgentes.
13. Seguir manteniendo acercamiento con las instituciones cooperantes, como: La Fiscalía, La Municipalidad distrital de Ventanilla, la Policía Nacional del Perú, el RENIEC, las Instituciones Educativas, los puestos de salud, etc.
14. La experiencia histórica y en particular en las instituciones públicas de nuestro país, nos demuestra que es necesario contar con un equipo técnico especializado y con los recursos necesarios que acompañen la formulación y ejecución de estas políticas de reforma y modernización del Estado para hacer más eficaz y eficiente en el servicio a los ciudadanos.
15. Promover y establecer diferentes alianzas estratégicas, sectoriales e intersectoriales, para fortalecer las iniciativas a implementar, y que guarden pertinencia con el territorio y las necesidades sociales y culturales de la comunidad a la que responde.

**Componente 04. Gestión de oportunidades para los involucrados mediante la implementación de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.**

16. Continuar con esta buena práctica, porque la reducción del tiempo en la visación de certificados de estudios, permitirá a los egresados y estudiantes poder acceder a laborar y en otros casos a continuar con sus estudios superiores; así como a los programas de oportunidades laborales.
17. La rotación interna temporal de personal, según requerimientos de cada oficina debería ser impulsada mediante un mecanismo de incentivo hacia el personal, ya que ha sido una estrategia asertiva para cumplir en su debido tiempo con las demandas de los ciudadanos y actores en general, además de mejorar la imagen de la institución.
18. En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es necesario que los servidores del Estado adopten el principio de ciudadano, cliente o usuario y se le respete más; asimismo, debe estar enfocado a la búsqueda de resultados y evaluado en base a la rendición de cuentas y a la competencia.
19. Para lograr una mejor contribución de las estrategias y actividades, es vital, re-enfocar la elaboración de programas de gestión pública desde la visión de la Gerencia Social y poder visualizarlo como un espacio referente de la buena gestión que se está implementando en bien de la comunidad.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, Francisco y marco DINI  
2008 Modulo 3: Nueva Gestión Pública, capital social y gobernanza. En "Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial". Washington DC: FOMIN, pp. 180-124. Consulta 22 de octubre de 2017.  
<http://www.conectatedel.org/modulo-3nueva-gestion-publica-capital-social-y-gobernanza/>
- ALVARADO, O.  
2006 Gestión educativa. Enfoques y procesos. Perú: Universidad de Lima.
- ACUERDO NACIONAL  
2013 Acuerdo nacional. Consulta: 08 de enero del 2017  
<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>
- ARIAS, J. L.  
2002 La Dimensión administrativa de la gestión. Revista pedagógica: Venezuela.
- BLAXTER, Loraine, HUGHES, Christina y TIGHT, Malcolm  
2002 "Reflexionar sobre los métodos" Como se Hace una Investigación. Barcelona: editorial Gedisa.  
<http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10BLAXTER-Lorraine-HUGHES-Christina-y-TIGHT-Malcom-Cap-3-Reflexionar-sobre-los-metodos.pdf>.
- BECKER, Gray S.  
1993 Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education. University of Chicago Press, 3d edition.
- CABRERO, Enrique.  
2006 "De la descentralización como aspiración, a la descentralización como problema. El reto de la coordinación intergubernamental en las políticas sociales". Ponencia Presentada en el Seminario sobre Coordinación y Políticas Sociales - Banco Interamericano de Desarrollo.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA  
2008 Decreto Legislativo N° 1023-2008, promulgado el 20 de junio del 2008.
- CHOQUE, J.  
2005 Gerencia educativa. Perú: EDIMAD.

- CHUYE, Y.  
2007 Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ESPÍRITU, Y.  
2009 Tesis: La gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundario de Vitarte UGEL 06 – Distrito de Ate. UNE – Perú.
- ESTRADA, K.  
2008 Gestión educativa Organizacional. Perú: Universidad Pedagógica Nacional.
- FOX, Ana Maria, MAGUIÑA, Isaac y MERCADO, Fátima  
2015 XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015, pp 23. Consultado 10 de diciembre del 2017.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1D9FAE1EA1875DF205257F420076B3B3/\\$FILE/fojoan.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D9FAE1EA1875DF205257F420076B3B3/$FILE/fojoan.pdf)
- GARCIA, Alan  
2008 Por un Perú moderno: análisis del paquete de decretos legislativos. Una apuesta crucial por el siglo XXI, diario El Comercio, 6 de julio de 2008.
- GONZALES, Efraín  
2016 Comentario del 06 de marzo “problemas urgentes de la educación en el Perú”. Temas de descentralización y regionalización para el desarrollo humano y territorial. Consulta: 15 de diciembre del 2016.  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/descentralizacion/2016/04/06/problemas-urgentes-de-la-educacion-en-el-peru/>
- HINTZE, Jorge.  
2003 Gestión por Procesos y Resultados en el Aparato Estatal: Una Cuestión abierta. Ponencia en el II Congreso de Administración Pública, en Argentina.
- LEVITSKY, Steven  
2012 “Una paradoja peruana”. La Republica. Columnistas. Lima 12 de mayo. Consultado el 28 de diciembre del 2017.  
<http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/>
- LEY Nº 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Promulgada a los 29 días del mes de enero del año dos mil dos. Consulta 10 de abril del 2017.
- Ley Nº 27783, Ley de Bases de Descentralización. Promulgado el 17 de julio del 2002.

- Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y sus disposiciones complementarias y modificatorias. Publicada el 28 de junio de 2000; modificada por las Leyes Nos. 28522 y 28802, publicadas en el Diario Oficial “El Peruano” el 25 de mayo de 2005 y el 21 de julio de 2006, respectivamente y por los Decreto Legislativo Nos. 1005 y 1091, publicados en el Diario Oficial “El Peruano” el 3 de mayo de 2008 y el 21 de junio de 2008, respectivamente.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Promulgada en 16 de noviembre del 2002.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Publicada el 27 de mayo del 2003
- MAC.  
2013 Mejor Servicio al Ciudadano. El Estado al Servicio del Ciudadano Consulta el 08 de noviembre del 2017.  
<http://www.mac.pe/que-es-mac/>
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UGEL VENTANILLA  
2015 Manual de Procedimientos de la UGEL Ventanilla, aprobado mediante Resolución Directoral N° 005, el 07 de enero del 2014.
- MATERIAL DEL PRIMER CURSO (2016): INVESTIGACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
2016 Enfoque para la Investigación en Gerencia Social. Ciclo de dictado: MGSD-2016-2
- MUÑOZ, Ricardo  
2013 Descentralización del Desarrollo. Perspectivas del proceso Peruano. Edición del Autor PP514 Lima 2013
- MINISTERIO DE EDUCACION  
2016 Resolución Viceministerial N° 058 – 2016 – MINEDU.  
2016 Resolución Ministerial N° 350 – 2016. MINEDU.
- PEDRAZA, M.  
2007 Tesis: Las relaciones humanas y su influencia sobre el clima institucional en las instituciones de educación inicial de la región callao durante el periodo lectivo 2006. Perú: UNE.
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS - PCM  
2006 Decreto Supremo N° 043-2006-PCM., que aprueba el Manual para Elaborar el Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

- 2010 Decreto Supremo N° 090-2010-PCM. Aprueba el Consolidado de los Avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado
- 2011 Decreto Supremo N° 054-2011-PCM: Consulta 8 de julio 2017.
- 2011 Decreto Supremo N° 091-2011-PCM., se crean los canales de Centros MAC: Presencial, Telefónico y Virtual. Consultado el 18 de agosto del 2017.  
<http://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2016/03/Presentacion-MAC.pdf>
- 2013 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Enero 2013.
- 2013 Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM., que aprueba El Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 – 2016. Aprobado el Viernes, 22 Febrero, 2013. Consulta: 6 de agosto del 2017.

**PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA Y LUCHA CONTRA LA POBREZA (PADEP-Bolivia) y GTZ:**

- 2008 Gestión por Resultados y Rendición Participativa de Cuentas.

**RAMIREZ, Álvaro**

- 1990-3003 El proceso de reforma del estado y modernización de la gestión pública en Chile: Lecciones, experiencias y aprendizajes. 1.ª ed. - Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2004. - 182 p. - (Estudios).

**REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL**

- 2006 Mejor servicio de Atención al ciudadano RENIEC Gana Premio a las Buenas Practicas Gubernamentales. Consultado 10 de noviembre del 2017.  
<https://www.reniec.gob.pe/portal/detalleNota.htm?nota=187>

**REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA UGEL VENTANILLA**

- 2014 Reglamento de Organización y Funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de ventanilla – ROF, Aprobado mediante Ordenanza Regional N° 0015, de fecha 30 de junio del 2014, por el Consejo Regional del Callao.

**SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA.**

- 2008 Servicio de Facilitación de Trámites para exportadores MYPE a través del Concesionario Postal - Exporta Fácil" Consultado el 08 de diciembre del 2017.  
<http://www.sunat.gob.pe/gobiernoelectronico/reconocimientos.html>

**SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE REGISTROS PUBLICOS.**

- 2017 APP SUNARP es reconocida como Buena Práctica en Gestión Pública 2017. Consulta: 08 de noviembre del 2017.  
<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2017/08/08/app-sunarp-es-reconocida-como-buena-practica-en-gestion-publica-2017>.



## ANEXOS

### Anexo 01. Relación de actores: Administrativos, funcionarios, directores, docentes y padres de familia

Administrativos	Nombres y apellidos	Área	Cargo	Edad	Tiempo en el cargo
ADM 01	Sandra Liliana Roque Vidal	Área de Trámite Documentario y Archivos	Jefatura	48	10
ADM 02	Sonia Elizabeth Pariona Nolasco	Área de Gestión Institucional	Jefatura	39	2
ADM 03	Leonila Isaura Ávila de Villalobos	Oficina de Actas y Certificados	Responsable	55	4
ADM 04	Carmen Mercedes Figueroa Rivera	Gestión Administrativa	Jefatura	48	6
ADM 05	Christian Rodolfo Criado Bedregal	Gestión Pedagógica	Jefatura	46	7
ADM 06	Juan Manuel Laurent Castillo Ordozgoiti	Imagen y Comunicación	Encargado	24	3
ADM 07	Mary Loly Carhuachinchay Abad	Tramite documentario	Encargado	43	3
ADM 08	María Fermin Fermin	Actas y Certificados	Encargado	42	3
Directores	Nombres y apellidos	Institución Educativa		Edad	Tiempo en el cargo
DIR. 01	Miguel Ángel Arrese Matos	Los Jazmines		57	2
DIR. 02	William Roberto Ramos Levita	SAN MARTIN DE PORRES		53	3
DIR. 03	Jaime Eliakim Alvarado Vásquez	José Olaya Balandra		50	3
DIR. 04	Irma Elisa Agurto Delgado	Francisco Izquierdo Ríos		52	2
DIR. 05	George Edgar Ccasani Ramírez	Callao		62	3
DIR. 06	Ricardo Eloy Barrenechea Maturrano	Raúl Porras Barrenechea		51	2
DIR. 07	Héctor Enrique Castro Ysla	República de Venezuela		58	2
DIR. 08	Yolanda Flores Huapaya	Almirante Miguel Grau Seminario		51	2

DIR. 09	Luis Alberto Farías Portugal	San Juan Macías	56	2
DIR. 10	Diana del Carmen Arriola Sánchez	Jorge Basadre	54	3
<b>Padres de familia</b>	<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Dirección</b>	<b>DNI</b>	<b>Edad</b>
PAD. 01	Doris Martínez Torres	Calle Las Torres 125 Urb. Los eucaliptos - Ventanilla		34
PAD. 02	Cynthia Katherine Mogollón Burgos	Mz. O5 Lote. 7 urb. AH AH. Los licenciados , ventanilla - lima	46081361	27
PAD. 03	Marina Alfaro Medina	Ca José pardo 202 urbanización benjamín Doig dpto. 202 alt. 8 de insurgentes, la perla - lima	06237007	52
PAD. 04	Florinda Blanca Cayhualla Vargas	Washington 249-a , la perla - lima	25622280	49
PAD. 05	Hilda Bendezu Ramírez	Cl las tipas 210 , bellavista - lima	25629283	50
PAD. 06	Víctor Cabrera Salas	Mz. J1 Lote. 3 urb. Ciudad del pescador , bellavista - lima	25790872	41
PAD. 07	Bertha Taype Luna	Jr. Independencia 523 urb. Pj. Reynoso , Carmen de la legua - lima	25634220	31
PAD. 08	Belissa Estaniza Cochachin Carrera	Av. Mariscal Óscar R Benavides 3008 dpto. 1303 torre I cruce de ex colonial con universitaria - lima , el cercado - lima	31678971	39
PAD. 09	Sarita Motta Pescoran	Av. Buenos aires nro. 827 prov. Const. Del callao - prov. Const. Del callao - callao	43152205	42
PAD. 10	Oscar Fredy Aranibar Quenhua	Mz. B lote. 31 AH. Sarita colonia (calle Carlos Malpica-frt. Mcdo. Sr. Cautivo) prov. Const. Del callao - prov. Const. Del callao - callao	41167243	35
PAD. 11	Inés Verónica Izquierdo Velarde	Jr. Los jazmines 583 ventanilla		29
PAD. 12	Elsa Cueva Ortiz	Ca. Los girasoles Mz. C2 lote. 18 AH. José Botterin prov. Const. Del callao - prov. Const. Del callao - callao	25558772	53

## Anexo 02. Columna Vertebral: Problema, Objetivos, Variables, indicadores y Fuentes de Información

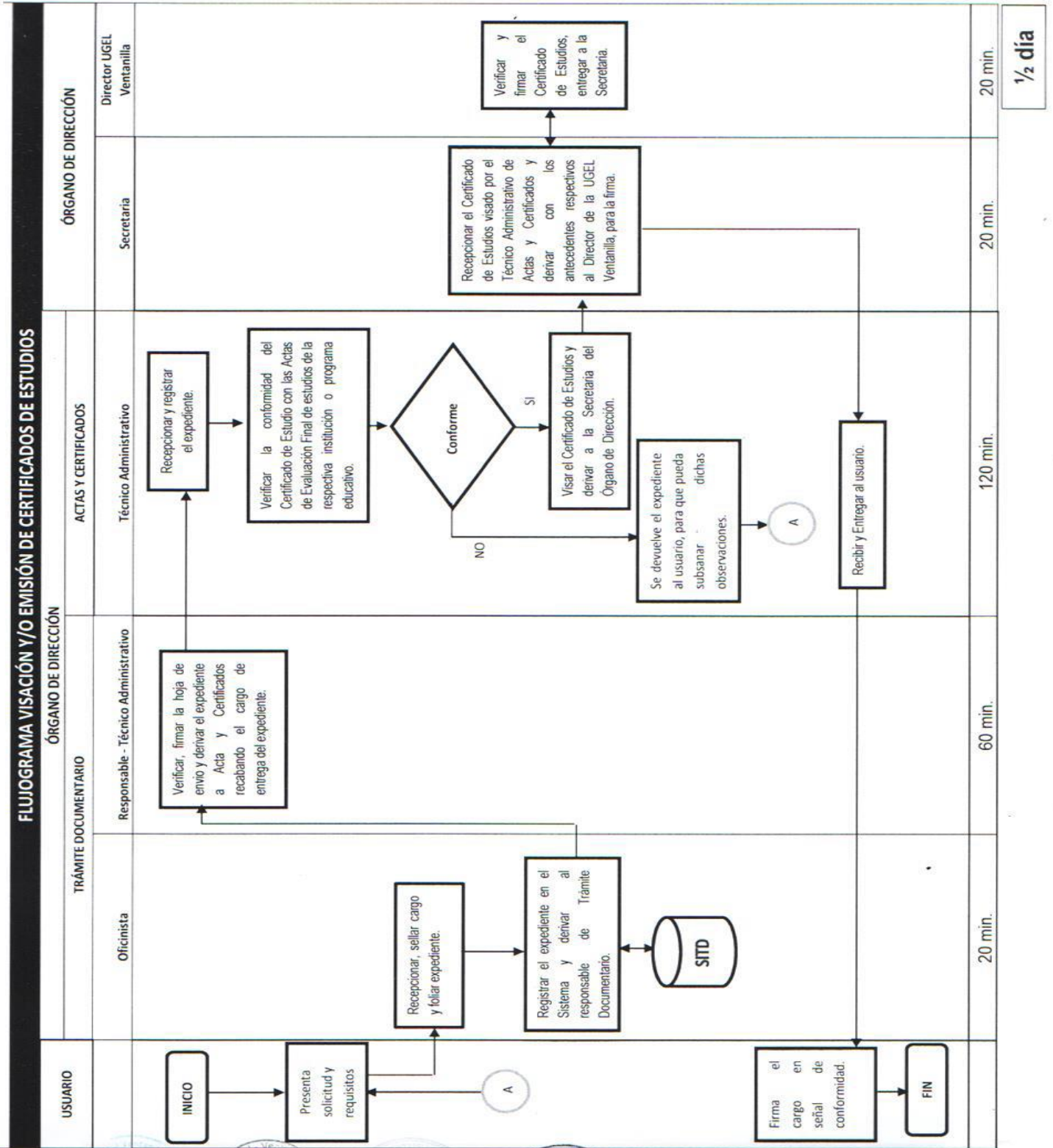
Problema	Objetivos	Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuente
¿Cuáles han sido los factores o componentes claves que han favorecido o limitado la implementación de la buena práctica: “Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Ventanilla?	Identificar y sintetizar las estrategias utilizadas, para mejorar la atención y orientación al ciudadano en las oficinas de trámite documentario.	¿De qué manera se logró la mejora en la atención y orientación al ciudadano en la UGEL Ventanilla?	Frecuencia de atención al administrado	Nro. de horas de atención por día	Personal de tramite documentario
			Potenciamiento del trabajo en equipo y gestión de recursos	Grado de articulación entre las áreas y personal	Personal de las diferentes áreas de la UGEL Ventanilla
			Acceso al servicio de módulos de computo con acceso a internet dentro de la institución	Tipo de facilidades brindadas a los usuarios. Nivel de satisfacción de los usuarios	Directores, docentes de las instituciones educativas
	Identificar y analizar los mecanismos legales y administrativos que permitieron la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal en la sede de la UGEL Ventanilla.	¿Cómo se ejecutó la reorganización estructural y operativa de algunas áreas para optimizar la labor del personal administrativo?	Facilidades para el acceso a Desarrollo de Capacidades del personal de Ugel.	Grado de valoración que poseen los trabajadores sobre las capacitaciones.	Funcionarios, técnicos y administrativos de la UGEL Ventanilla
			Conocimiento sobre los Documentos de Gestión externos e internos por parte del personal de UGEL Ventanilla.	Nivel de conocimiento del personal de la UGEL sobre los documentos externos e internos de gestión	
			Efectividad en la aplicación del Manual de procedimientos y otras normas.	Nivel de conocimiento del personal administrativo sobre el MAPRO y normatividad relacionada a la buena práctica.	
			Coordinación permanente entre las áreas responsables de ejecutar los procesos administrativos.	Nivel de coordinación entre los responsables de áreas en procedimientos administrativos	
Analizar las alianzas estratégicas con otras	¿En qué medida se logró la	Alianzas y redes de articulación interinstitucional	Nivel de articulación interinstitucional	Personal de la UGEL Ventanilla	

instituciones públicas para facilitar la implementación de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real" en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla.	articulación intersectorial para la implementación de la Buena Práctica "Gestión en Tiempo Real"?	Estrategias y mecanismos de articulación con instituciones públicas.	Tipo de acuerdos y compromisos de cooperación interinstitucional	Informes de actividades y documentos de gestión de la UGEL
		Identificación y registro de estudiantes en el SIAGIE	% de estudiantes identificados y matriculados mediante el SIAGIE	Jefa del área de gestión Institucional de la UGEL y el SIAGIE
Identificar los diferentes procedimientos que permitieron agilizar los trámites para la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados.	¿De qué manera se logró la simplificación administrativa para la continuidad educativa de los estudiantes y/o inserción en el campo laboral de los egresados?	Reducción del tiempo en la visación de certificados de estudios.	N° de horas o días de reducción de tiempo en los procedimientos administrativos. Número de procedimientos simplificados	Documentos de la UGEL: MAPRO y testimonio de los usuarios.
		Rotación interna temporal de personal, según requerimientos de cada oficina.	Tipo o forma de rotación interna del personal para cumplir con los objetivos	Informes de área o requerimiento por parte del área solicitante
		Percepción de los docentes y usuarios.	Grado de valoración de la pertinencia y eficacia de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real"	Directores, docentes y usuarios involucrados.

**Anexo 03. Flujo grama de Visacion y/o Emisión de Certificados en la UGEL Ventanilla.**

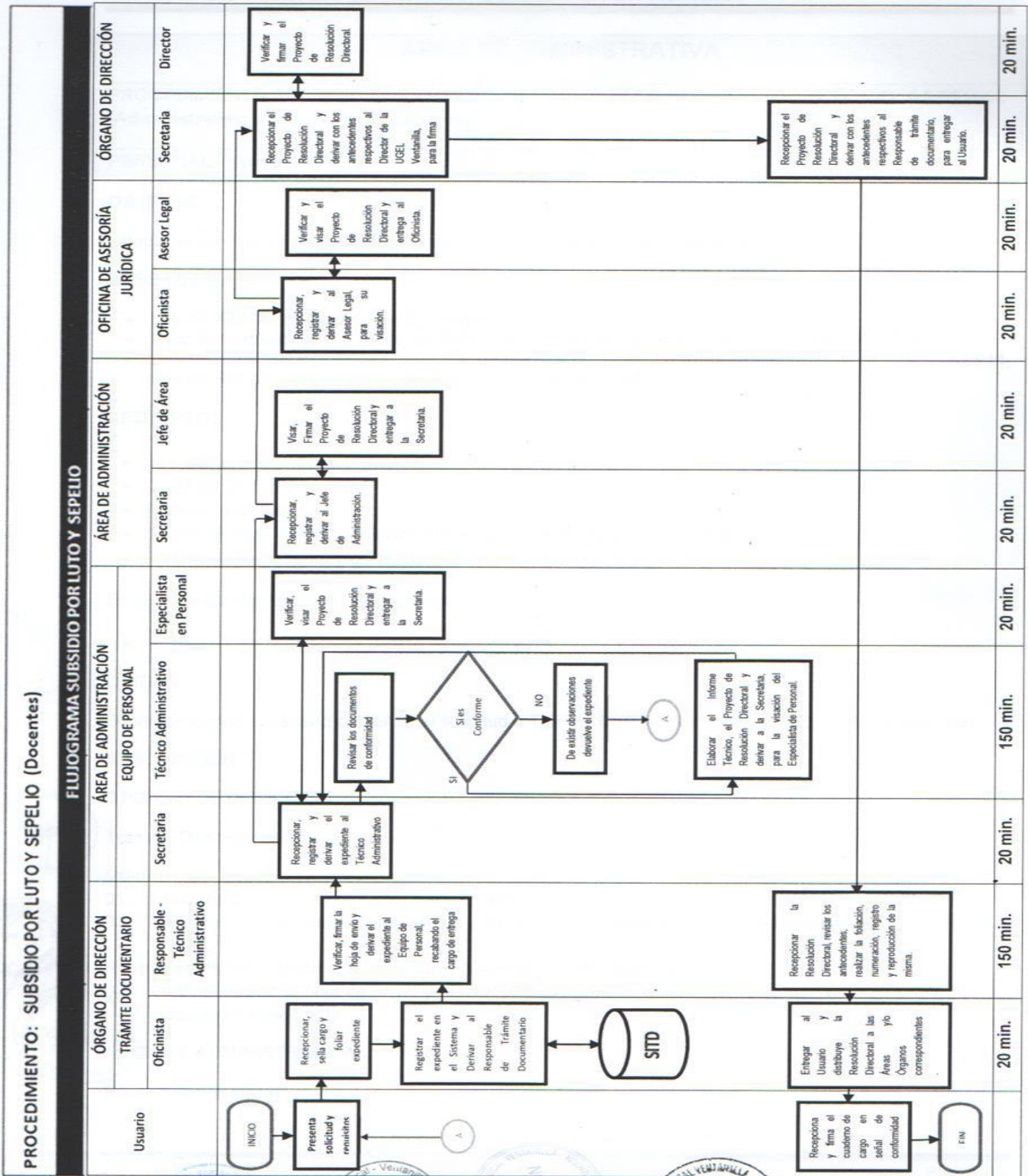
**PROCEDIMIENTO: VISACIÓN Y/O EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE ESTUDIOS**

**FLUJOGRAMA VISACIÓN Y/O EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE ESTUDIOS**

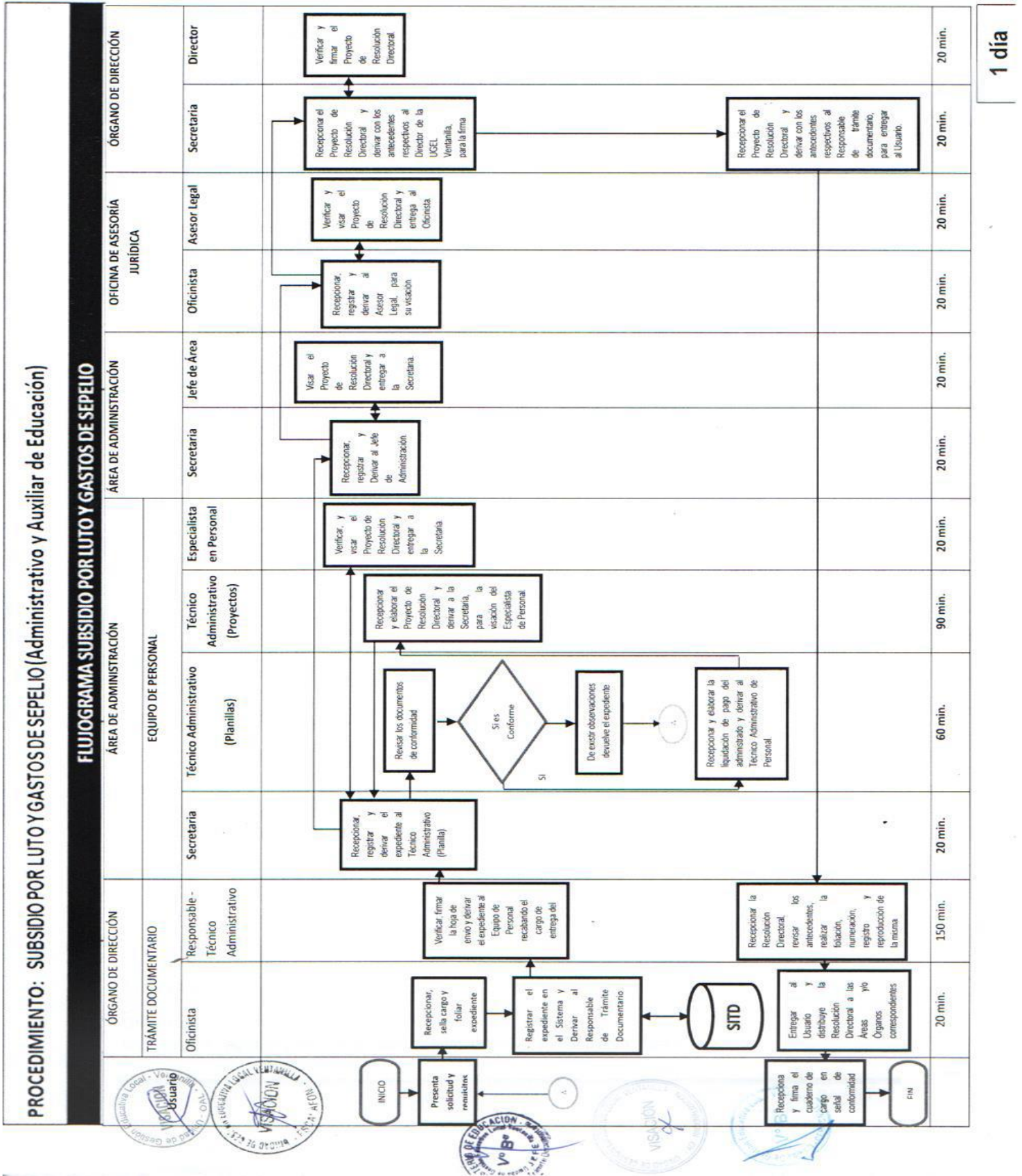




Anexo 04. Flujo grama por luto y sepelio en la UGEL Ventanilla.

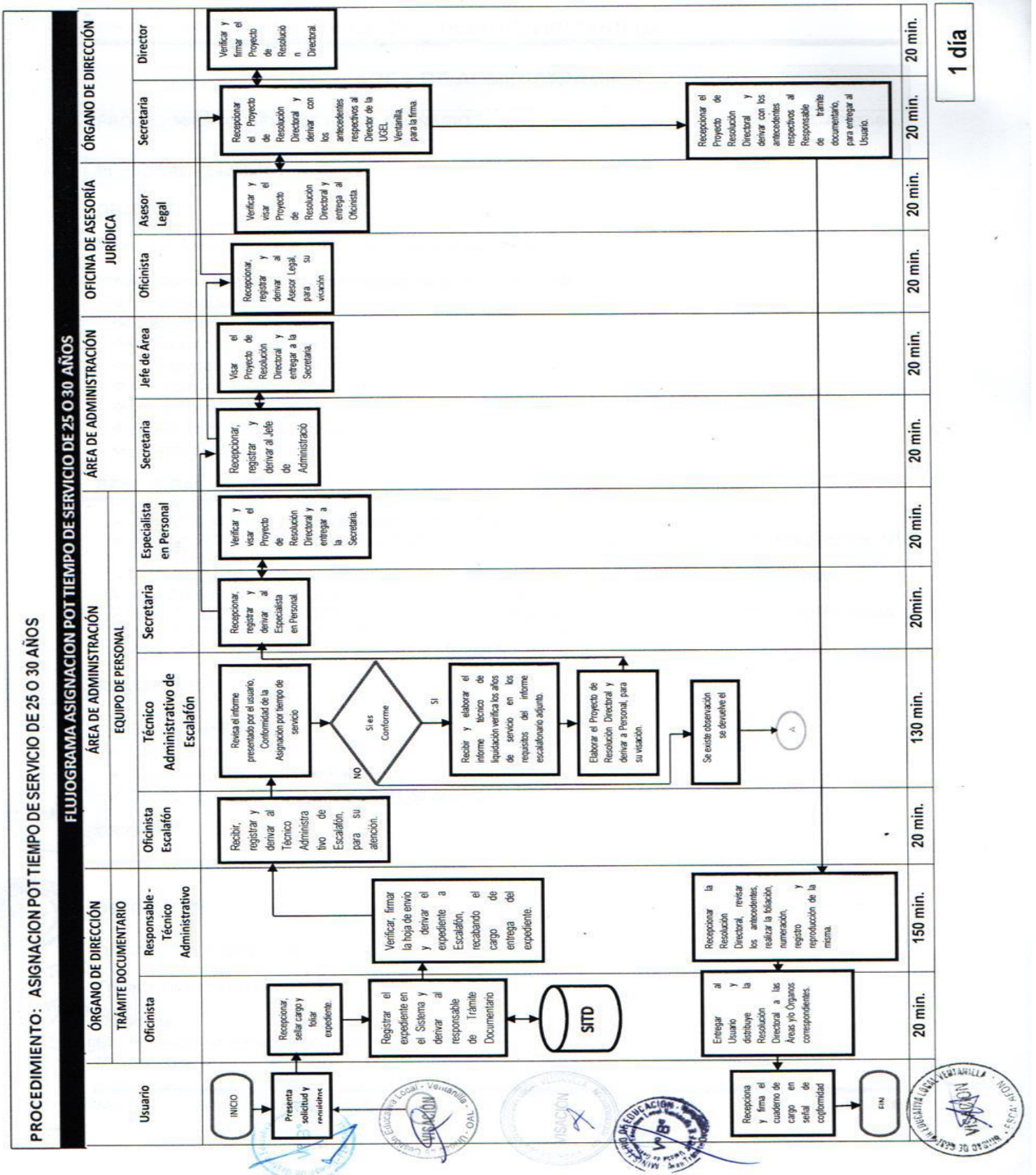


**Anexo 05. Flujo grama por luto y gastos de sepelio (de administrativos) en la UGEL Ventanilla.**



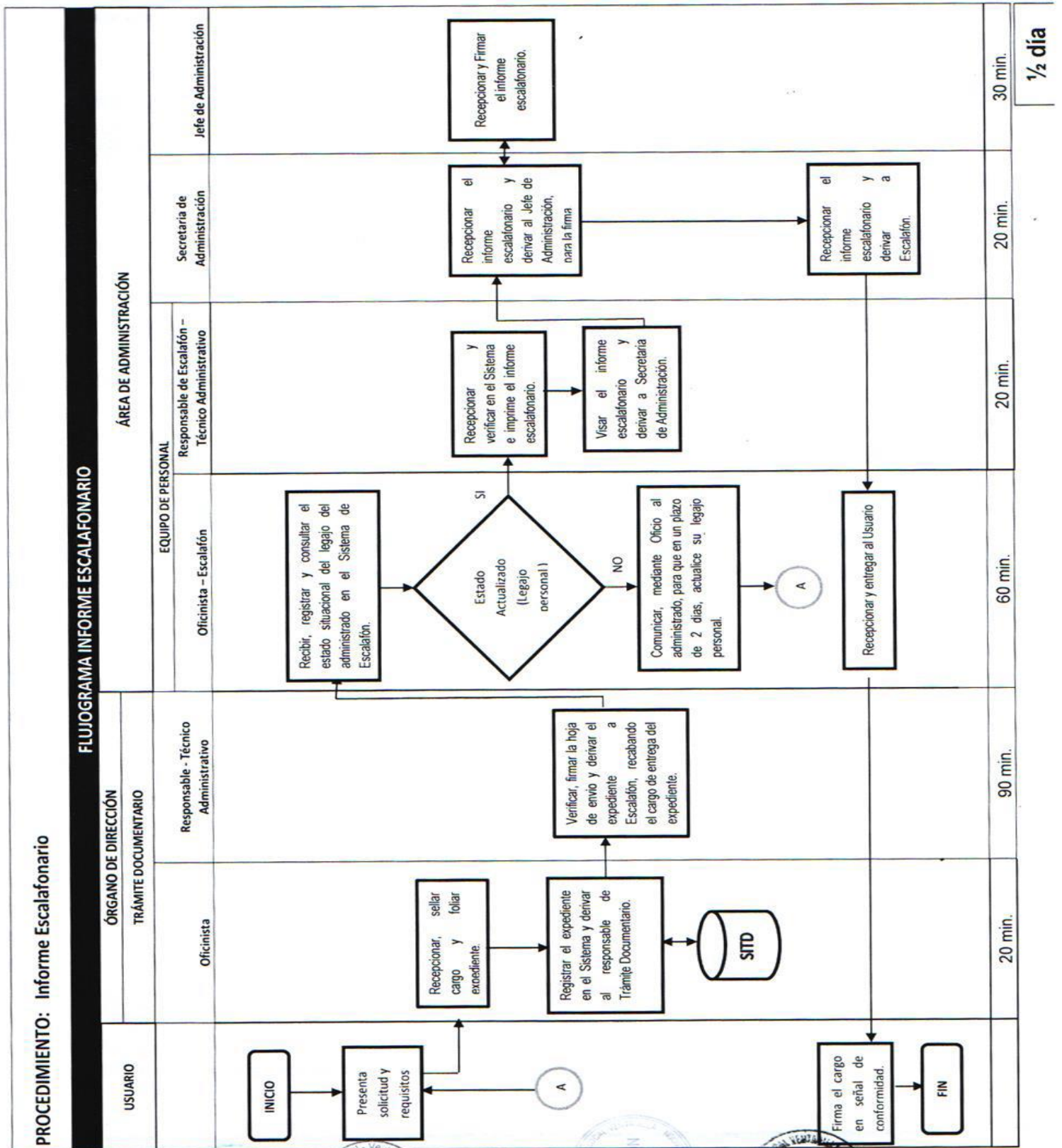


Anexo 06. Flujo grama Asignación por Tiempo de Servicios 25 o 30 años en la UGEL Ventanilla.

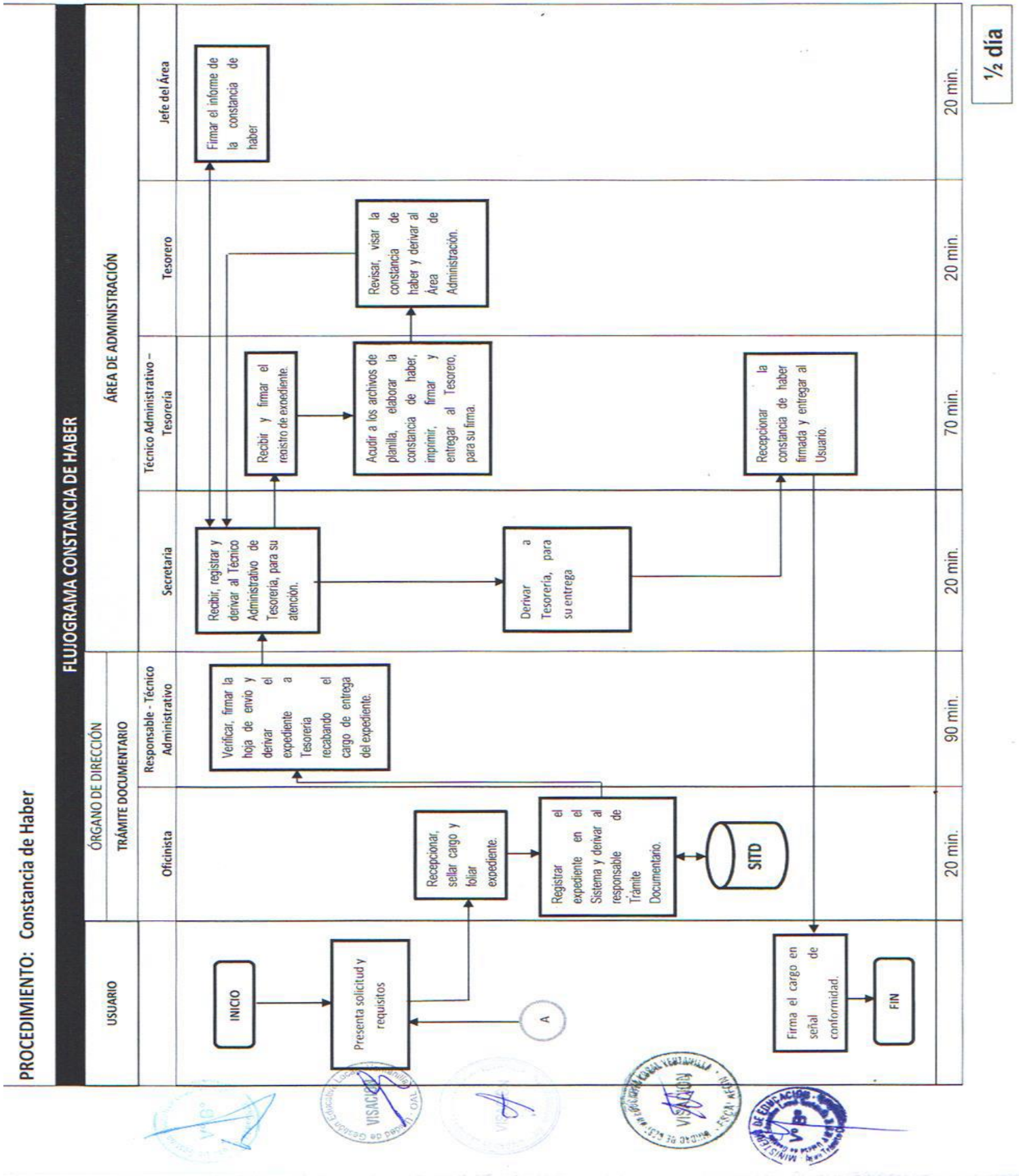




Anexo 07. Flujo grama Asignación Informe Escalafonario en la UGEL Ventanilla.



Anexo 08. Flujo grama Constancia de Haberes en la UGEL Ventanilla.



1/2 día

**Anexo 09. Resolución Ministerial de Reconocimiento al Mérito de la UGEL Ventanilla.**



# Resolución Ministerial

## N° 350 - 2016 - MINEDU

Lima, 26 JUL. 2016

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 42 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, establece que el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, según corresponda, mediante resolución de la autoridad competente, reconocen el sobresaliente ejercicio de la función docente o directiva a través de, entre otros, agradecimientos, felicitaciones y condecoraciones, mediante resolución directoral regional, ministerial o suprema;

Que, mediante Resolución Viceministerial N° 058-2016-MINEDU, modificada por la Resolución Viceministerial N° 086-2016-MINEDU, se aprobaron las Bases del I Concurso "20 en Gestión" Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL, en adelante las Bases, el cual tiene como objetivo reconocer, premiar y difundir aquellas experiencias que vienen siendo lideradas y desarrolladas por las UGEL a nivel nacional, con miras a mejorar la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas y coadyuvar al logro de las competencias y aprendizajes del estudiantado;

Que, asimismo, en el numeral 5 de las Bases se establece las tres categorías en las que se puede participar y, en el numeral 8 se dispone que la UGEL que se declare ganadora en cada categoría recibirá, entre otros, una resolución ministerial de felicitación y reconocimiento;

Que, a través del Oficio N° 241-2016-MINEDU/VMGI-DIGEGED la Dirección General de Gestión Descentralizada remite el Informe N° 092-2016-MINEDU/VMGI/DIGEGED-DIFOCA de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la referida Dirección General, en el cual se señala que, luego de haberse cumplido con el proceso descrito en las Bases, se recomienda formalizar el reconocimiento a las buenas prácticas de las Unidades de Gestión Educativa Local ganadoras de cada categoría, a través de la resolución ministerial correspondiente;

Que, resulta necesario felicitar y reconocer a los ganadores del Concurso "20 en Gestión" Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local;

De conformidad con lo establecido en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510; la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo 001-2015-MINEDU; y la Resolución Viceministerial N° 058-2016-MINEDU, modificada mediante Resolución Viceministerial N° 086-2016-MINEDU;



**SE RESUELVE:**

**Artículo Único.- FELICITAR Y RECONOCER** a las Unidades de Gestión Educativa Local ganadoras del I Concurso "20 en Gestión" Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local, organizado por el Ministerio de Educación, según el siguiente detalle:

CATEGORIA	UGEL GANADORA	NOMBRE DE LA PRACTICA
Contribución al Buen Inicio del Año Escolar	Lamas	Optimizando la distribución y recursos educativos en la provincia de Lamas
Supervisión y Monitoreo a las Instituciones Educativas	Morropón	Potenciando liderazgo directivo, logramos aprendizajes significativos
Mejora en Atención y Orientación al Ciudadano	Ventanilla	Gestión en tiempo real

**Regístrese y comuníquese.**



*[Handwritten Signature]*  
JAIME SAAVEDRA CHANDUVÍ  
Ministro de Educación





**Anexo 10. Resolución Viceministerial N° 058-2016-MINEDU que Aprueba las Bases para el Concurso de Buenas Practicas en las UGEL a Nivel Nacional**



# Resolución Viceministerial

## N° 058 - 2016 - MINEDU

Lima, 09 MAY 2016

**VISTOS**, el Expediente N° 0040472-2016, los Informes N° 033-2016-MINEDU/VMGI/DIGEGED-DIFOCA/ERRHHER y N° 067-2016-MINEDU/VMGI/DIGEGED-DIFOCA de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, el Informe N° 447-2016-MINEDU-OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad con el artículo 63 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, la gestión del sistema educativo es descentralizada, simplificada, participativa y flexible; siendo el Estado, a través del Ministerio de Educación, el responsable de preservar la unidad de este sistema;

Que, el artículo 79 de la referida Ley, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

Que, mediante Oficio N° 087-2016-MINEDU/VMGI-DIGEGED, el Director General de Gestión Descentralizada remitió al Despacho Viceministerial de Gestión Institucional el Informe N° 033-2016-MINEDU/VMGI/DIGEGED-DIFOCA/ERRHHER, el mismo que fue complementado con el Informe N° 067-2016-MINEDU/VMGI/DIGEGED-DIFOCA, elaborados por la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, a través de los cuales se sustenta la necesidad de aprobar las Bases para el Concurso "20 en Gestión" Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local, precisando que el mismo tiene como objetivos, reconocer, premiar y difundir aquellas experiencias que vienen siendo lideradas y desarrolladas por las Unidades de Gestión Educativa Local a nivel nacional, con miras a mejorar la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas y coadyuvar al logro de las competencias y aprendizajes del estudiantado, es necesario aprobar las;

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510; y el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar las Bases del I Concurso "20 en Gestión" Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local, las mismas que como Anexo forman parte integrante de la presente resolución.



## Anexo 11. Instrumentos para el Recojo de Información:

Factores que Favorecieron o Limitaron la Implementación de la Buena Práctica “Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Ventanilla en el distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao.

---

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – UGEL VENTANILLA

Fecha: .....

Hora de inicio de entrevista: .....

Hora de finalización: .....

DATOS DEL ENTREVISTADO	
• Nombre de la oficina	
• Nombre del funcionario que responde	
• Genero	
• Correo electrónico	
• Profesión	
• Cargo	
• Tiempo en el cargo	
• Edad	

1. ¿Qué acciones se han realizado en la Ugel Ventanilla para mejorar la atención y orientación al administrado?
2. ¿Cuáles son las áreas involucradas y los responsables de la ejecución de las acciones implementadas para mejorar la atención en la UGEL Ventanilla?
3. ¿Durante el tiempo de atención ha tenido dificultades para el desarrollo de sus actividades?
4. ¿Cuáles cree que han sido los factores que han facilitado el logro de los objetivos de la buena práctica?
5. ¿Cuáles cree que han sido los factores que limitaron su cumplimiento de los objetivos?

6. ¿Sintieron el respaldo del Director, fueron reconocido por su gestión?
7. ¿Qué acciones de mejora ha implementado la Ugel, para la sostenibilidad de la buena práctica?
8. ¿Las acciones o iniciativas de mejora que se ha implementado en la buena práctica "Gestión en Tiempo Real" han requerido de más presupuesto?
9. ¿Qué facilidades se brinda a los directores y docentes en la gestión de sus trámites y elaboración de documentos urgentes?
10. ¿Recibió capacitación el año pasado para la implementación de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real en la UGEL Ventanilla?
11. ¿Los funcionarios que capacitaron permanecen en sus puestos?
12. ¿Considera Ud. que la capacitación le ha ayudado a desarrollar mejor sus actividades?
13. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la Ugel para promover la participación y el compromiso del personal?
14. ¿Fue necesario la emisión de alguna norma, resolución directoral o similar para la implementación de la buena práctica "Gestión en Tiempo Real" en la UGEL Ventanilla?
15. ¿Se requirió de alguna modificación en la estructura organizacional para la implementación de esta buena práctica?
16. ¿En qué medida la implementación de la buena práctica ha influido en los directores o docentes de las instituciones educativas?
17. ¿De qué manera le es útil el manual de procedimientos?
18. ¿Fue necesario crear nuevas áreas o contratar más personal para la implementación de la buena práctica?
19. ¿Considera que es suficiente hasta ahora con lo que se ha implementado o cree que hay otras cosas que se podrían mejorar?

20. ¿Existen instancias para abordar la problemática de los procedimientos administrativos y desarrollar las acciones planteadas?
21. Una vez identificada la problemática ¿Cómo operan los responsables de las áreas para dar soluciones?
22. ¿Actualmente la Ugel Ventanilla realiza coordinaciones interinstitucionales para establecer alianzas y apoyo externo?
23. ¿En qué medida contribuyen estas instituciones para lograr los objetivos planteados en la buena práctica?
24. ¿Mediante qué estrategias o mecanismos se materializaron las alianzas o apoyos externos?
25. ¿Qué acciones se realizaron en la identificación de los estudiantes sin DNI para regularizar sus matricula en el SIAGIE?
26. ¿Considera que fue suficiente el apoyo brindado por las instituciones?
27. (Pregunta 28) ¿Cuántos certificados visados y documentos gestionados se emitieron el año 2016?
28. (Pregunta 31) ¿Cuándo, a quienes y mediante que mecanismo se rota o deriva al personal para cumplir otras actividades?



Factores que Favorecieron o Limitaron la Implementación de la Buena Práctica  
“Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL  
Ventanilla en el distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao.

---

**ENTREVISTA DIRIGIDA DIRECTORES Y DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – UGEL  
VENTANILLA**

Fecha: .....

Hora de inicio de entrevista: .....

Hora de finalización: .....

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>	
• Nombre del entrevistado	
• Cargo	
• Genero	
• Correo electrónico	
• Profesión	
• DNI	
• Tiempo en el cargo	
• Edad	

1. ¿Qué facilidades se brinda a los directores y docentes en la gestión de sus trámites y elaboración de documentos urgentes?
2. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la Ugel para promover la participación y el compromiso del personal?
3. ¿En qué medida la implementación de la buena práctica ha influido en los directores o docentes de las instituciones educativas?
4. ¿Considera que es suficiente hasta ahora con lo que se ha implementado o cree que hay otras cosas que se podrían mejorar?
5. Que acciones se realizaron en la identificación de los estudiantes sin

6. Antes del año 2016 ¿En cuánto tiempo le entregaban los documentos solicitados y la visación de certificados?
7. ¿Actualmente en qué tiempo le entregan los documentos que solicita en la Ugel?
8. ¿Cree Ud. que esta atención que le brindan en la Ugel ventanilla es igual o mejor que otra institución pública?
9. ¿Con qué frecuencia acude usted a la UGEL Ventanilla?
10. ¿Qué tipo de trámites realiza las veces que acude a la UGEL Ventanilla?  
  
Algunos trámites, los demás, lo hace el personal de mi escuela.
11. ¿Sabe usted de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” que fue implementada en la Ugel Ventanilla y fue galardonada el año 2016?
12. ¿En qué medida considera la atención y orientación en los diversos trámites en la UGEL ventanilla?
13. ¿Qué opinión tiene usted sobre el tiempo que se demora en la gestión de sus trámites en la UGEL Ventanilla?
14. ¿Qué recomendaría a la UGEL Ventanilla, para que la iniciativa de

Factores que Favorecieron o Limitaron la Implementación de la Buena Práctica  
“Gestión en Tiempo Real” en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL  
Ventanilla en el distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao.

---

**ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – UGEL  
VENTANILLA.**

Fecha: .....

Hora de inicio de entrevista: .....

Hora de finalización: .....

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>	
• Nombre del entrevistado	
• Cargo/ocupación	
• Genero	
• Correo electrónico	
• Profesión	
• DNI	
• Edad	

1. Antes del año 2016 ¿En cuánto tiempo le entregaban los documentos solicitados y la visación de certificados?
2. ¿Cuántos certificados visados y documentos gestionados se emitieron el año 2016?
3. ¿Actualmente en qué tiempo le entregan los documentos que solicita en la Ugel?
4. ¿Cree Ud. que esta atención que le brindan en la Ugel ventanilla es igual o mejor que otra institución pública?
5. ¿Con que frecuencia acude usted a la UGEL Ventanilla?
6. ¿Qué tipo de trámites realiza las veces que acude a la UGEL Ventanilla?

7. ¿Sabe usted de la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” que fue implementada en la Ugel Ventanilla y fue galardonada el año 2016?
8. ¿En qué medida considera la atención y orientación en los diversos trámites en la UGEL ventanilla?
9. ¿Qué opinión tiene usted sobre el tiempo que se demora en la gestión de sus trámites en la UGEL Ventanilla?
10. ¿Qué recomendaría a la UGEL Ventanilla, para que la iniciativa de buenas prácticas sea sostenible?

## Anexo N° 12. Evidencias Fotográficas



Imagen N° 01. Entrevista con Mg. Julio César Castillo Carrión, Director de la UGEL Ventanilla, el 05 de abril del 2017.



Imagen N° 02. Entrevista con la responsable del área de tramite documentario de la UGEL Ventanilla, el 13 de mayo del 2017

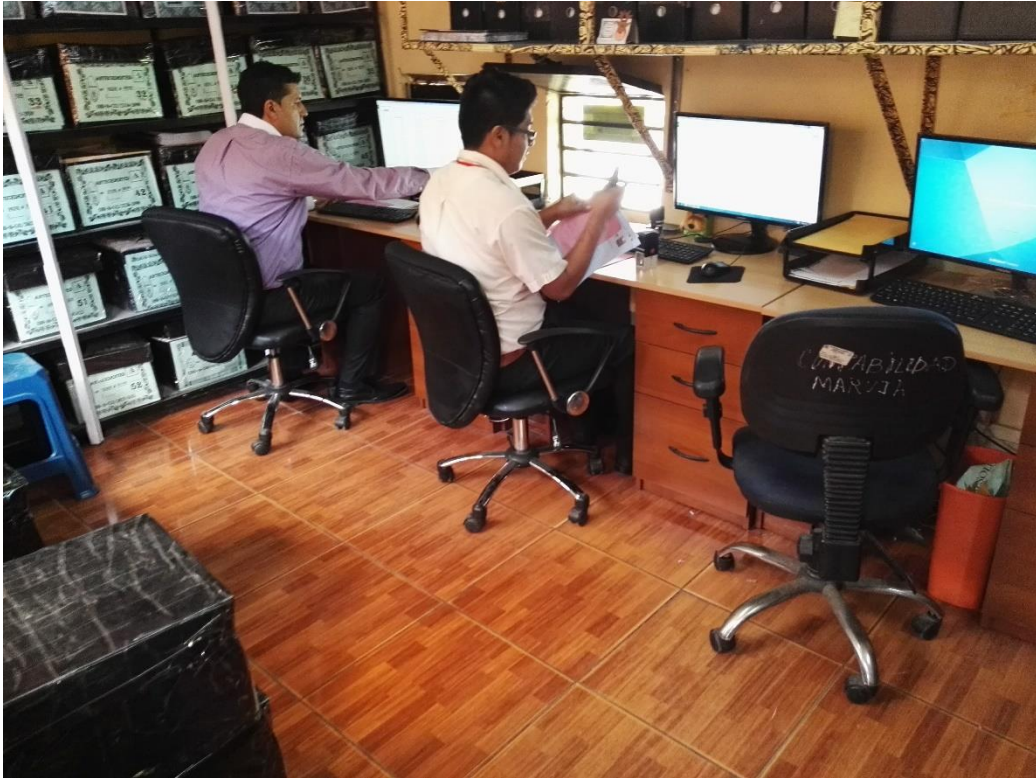




**Imagen N° 03. Atención en el área de archivo de forma personalizada, vista desde el interior de la institución. Fecha: 13/05/2017**



**Imagen N° 04. Vista panorámica de la atención en el área de tramite documentario desde las afueras de la institución. Fecha. 13/05/2017**



**Imagen N° 05. Directores de instituciones educativas haciendo uso de los módulos implementados en la buena práctica “Gestión en Tiempo Real” en la UGEL Ventanilla.**