

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN UNA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

Leonardo Chile Letona
Alejandro Chile Letona



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

**Estrategias para optimizar la
gestión del personal en una
unidad de gestión educativa
local**

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Leonardo Chile Letona

E-mail [leonardo.chile@unsaac.edu.pe]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-6969-212X>]

Bachiller en Educación en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Magíster en Planificación y Administración Educativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Doctor en Educación en la Universidad Particular Néstor Cáceres Velázquez. Director de la UGEL del Cusco; Secretario General del Sindicato de Docentes Universitarios del Cusco y actual Decano de la Facultad de Educación.

Alejandro Chile Letona

E-mail [alejandro.chile@unsaac.edu.pe]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-2123-4952>]

Bachiller en Educación en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Magíster en Planificación y Administración Educativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; Doctor en Educación en la Universidad Particular Néstor Cáceres Velázquez; Director del Posgrado en Educación y actual Vicerrector de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba.

**Estrategias para optimizar la
gestión del personal en una
unidad de gestión educativa
local**

***Strategies to optimize personnel
management in a local educational
management unit***

Leonardo Chile Letona
Alejandro Chile Letona

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.

Reproduction by any physical or digital means of all or part of this work is prohibited without express permission from ILAE.

Publication submitted to evaluation by academic peers, through the “double blind” system, a requirement for indexing in the Clarivate Web of Science (Peer Review Double Blinded).

This publication is licensed under the Creative Commons license.

Attribution - Non-Commercial - No Derivative Work 4.0 Unported License



ISBN 978-628-7955-01-1

© Leonardo Chile Letona / Alejandro Chile Letona, 2026
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2026

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Exclusive economic rights to publish and distribute of the work
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Revisión de textos, diseño de carátula y composición
Text review, cover design and text composition
Harold Rodríguez Alba [harorudo10@gmail.com]

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO	
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL.	
CONCEPTOS, FUNCIONES Y ESTRATEGIAS	17
I. Definición de administración	17
II. ¿Qué es la gestión?	20
III. Gestión de personal	20
A. Objetivos para gestionar al personal	21
B. ¿Cuáles son sus funciones?	22
C. Ámbito material	22
D. Interrelaciones del sistema de personal	23
IV. Dirección y gestión de personal	24
V. Estrategias de gestión administrativa	27
A. Planificación estratégica	27
B. Procesos de Planificación Estratégica –PPE–	28
1. Análisis del entorno macroambiental	29
2. Análisis microambiental	29
3. Análisis del interno	29
4. Análisis FODA	29
5. Fortalezas	30
6. Debilidades	30
7. Oportunidades	30
8. Amenazas	30
9. Visión	31
10. Misión	32
11. Formulación de objetivos	32
12. Formulación de estrategias	32
13. Formulación de programas	33
14. Ejecución e implementación	33
15. Control y retroalimentación	33

CAPÍTULO SEGUNDO**GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

APLICADOS AL ÁMBITO EDUCACIONAL	35
I. ¿Qué es la gestión educativa?	35
A. Función de la gestión en la educación	36
B. Unidad de Gestión Educativa Local en el Perú	38
1. Objetivos de las UGEL	38
2. Funciones básicas de la UGEL	39
3. Estructura orgánica de las UGEL	40
II. Administración educativa y evaluación del sistema educativo	43
III. Procesos administrativos de personal aplicados al sector educativo	43
A. Ingreso	44
1. Selección de personal	44
2. Nombramiento	45
3. Contratación	45
B. Reingreso	46
C. Capacitación	46
D. Evaluación	47
E. Reasignación	48
F. Destaque	49
G. Permuta	49
H. Término de la carrera	50

CAPÍTULO TERCERO

SÍNTESIS DE ESTUDIOS PREVIOS	53
-------------------------------------	-----------

CAPÍTULO CUARTO

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD

DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN EL SECTOR EDUCATIVO.

ESTUDIO DE CASO EN LA UGEL CUSCO	57
I. Formulación del problema	57
A. Problema general	60
B. Problemas específicos	60
II. Objetivos del estudio	60
A. Objetivo general	60
B. Objetivos específicos	61
III. Planteamiento de hipótesis	61
A. Hipótesis general	61
B. Hipótesis específicas	61
IV. Justificación	62
V. Sistematización de variables	63
VI. Tipo y diseño de estudio	64
VII. Área de investigación	64
VIII. Población y muestra	65
A. Población	65
B. Muestra	65
IX. Técnicas e instrumentos para recopilar datos	67
X. Análisis e interpretación de resultados	68
A. Análisis de resultados según el personal docente	69
1. Ingreso de personal	69
2. Capacitación	71
3. Reasignación	73
4. Encargos	74
5. Permutas	75
6. Destakes	77
7. Remuneraciones	78
8. Registro de escalafón	80
9. Control	81
B. Análisis según el personal administrativo	84
1. Ingreso	84
2. Capacitación	86
3. Encargos o destakes	87
4. Remuneraciones	88
5. Registro y escalafón	90
6. Control	92
7. Evaluación	93
Conclusiones	95
Recomendaciones	97

CAPÍTULO QUINTO

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR	
LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA UGEL CUSCO	99
I. Visión	99
II. Misión	100
III. Objetivos	100
IV. Estrategias	101
V. Programas	113
A. Ejecución e implementación	117
B. Control y retroalimentación	117

CAPÍTULO SEXTO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA CONTEMPORÁNEA	119
--	-----

REFERENCIAS

Índice de tablas

TABLA 1.	Operacionalización de las variables	63
TABLA 2.	Cantidad de docentes en los distritos influenciados por la UGEL peruana	66
TABLA 3.	Personal administrativo según distritos influenciados por la UGEL Cusco	67
TABLA 4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	68
TABLA 5.	¿Qué opinión tiene acerca de la evaluación para el ingreso del personal docente nombrado al sector educación?	69
TABLA 6.	¿Qué opinión tiene acerca de la evaluación para el ingreso de personal docente contratado al sector educación?	70
TABLA 7.	¿Cuál es el problema central en materia de capacitación que tiene el personal docente?	71
TABLA 8.	¿Cree usted que las reasignaciones del personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?	73
TABLA 9.	¿Cree usted que los encargos de puestos de personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?	74
TABLA 10.	¿Cree usted que las permutas de personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?	75
TABLA 11.	¿Cree usted que los destakes de personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?	77
TABLA 12.	¿Qué opinión tiene sobre los actuales niveles remunerativos de los docentes?	78
TABLA 13.	¿Cómo repercute las bajas remuneraciones en los docentes?	79
TABLA 14.	¿Qué opina de la sección de escalafón de la UGEL Cusco?	80
TABLA 15.	¿Cuál es su opinión sobre el control de asistencia y permanencia del personal docente en su institución educativa?	81
TABLA 16.	¿Qué problemas observa en el proceso de supervisión y control técnico o pedagógico de los docentes de la UGEL Cusco?	83
TABLA 17.	¿Qué opinión tiene respecto a los procesos de ingreso de personal de servicio a la UGEL?	84
TABLA 18.	¿Qué opinión tiene respecto a la capacitación del personal administrativo de la UGEL Cusco?	86
TABLA 19.	¿Tiene alguna crítica al proceso de encargos o destakes del personal administrativo de la UGEL Cusco?	87
TABLA 20.	¿Qué opinión tiene respecto a los niveles remunerativos del personal administrativo?	88
TABLA 21.	¿Cómo afecta estas remuneraciones en el desempeño del personal administrativo?	88

TABLA 22.	¿Qué opinión tiene de la sección de escalafón de la UGEL Cusco?	90
TABLA 23.	¿Por qué cree que se desactualizan los datos de las fichas escalafonarias?	91
TABLA 24.	¿Cuál es su opinión sobre el control de asistencia y permanencia del personal administrativo de la UGEL Cusco?	92
TABLA 25.	¿Qué opinión tiene acerca del proceso de evaluación del personal administrativo de la UGEL Cusco?	93
TABLA 26.	¿En general qué opinión tiene de la administración de personal en la UGEL Cusco?	94
TABLA 27.	Objetivos específicos para el personal	100
TABLA 28.	Estrategias para la gestión de la oficina de personal de la UGEL	102
TABLA 29.	Estrategias para la gestión de los procesos técnicos de personal en la UGEL	107
TABLA 30.	Estrategias para el desplazamiento del personal en la UGEL Cusco	109

Índice de figuras

FIGURA 1.	Modelo de planificación estratégica	28
FIGURA 2.	Organigrama general de las UGEL	40
FIGURA 3.	Resultados respecto a la aceptación de la evaluación para docentes nombrados	69
FIGURA 4.	Resultados sobre la percepción de los docentes respecto al proceso evaluativo para contratar personal docente	70
FIGURA 5.	Resultados sobre identificación del problema y dificultades en las capacitaciones de los docentes	72
FIGURA 6.	Resultados en cuanto a si el proceso de reasignación del personal docente se realiza sin dificultades	73
FIGURA 7.	Resultados en cuanto a si el proceso de encargos para el puesto de personal docente se realiza sin deficiencias	74
FIGURA 8.	¿Las permutas de personal docente se realizan de manera apropiada?	76
FIGURA 9.	Resultados respecto a si el proceso de destacados de personal docente se realiza según las normas	77
FIGURA 10.	Resultados sobre los actuales niveles remunerativos de los docentes	78
FIGURA 11.	Resultados porcentuales respecto a si las bajas remuneraciones repercuten en los docentes	79
FIGURA 12.	Resultados porcentuales sobre la eficacia de la sección de escalafón en la UGEL Cusco	80
FIGURA 13.	Resultados porcentuales respecto a si se perciben deficiencias en el control de asistencia y permanencia del personal docente	82
FIGURA 14.	Resultados porcentuales sobre los problemas identificados en el proceso de supervisión y control técnico pedagógico	83
FIGURA 15.	Resultados porcentuales respecto al proceso de ingreso del personal de servicio a la UGEL Cusco	85
FIGURA 16.	Resultados porcentuales respecto a la capacitación del personal administrativo	86
FIGURA 17.	Resultados porcentuales sobre la opinión del personal administrativo respecto a los procesos de desplazamiento de los empleados	87
FIGURA 18.	Resultados porcentuales sobre el grado de satisfacción del personal administrativo respecto a sus remuneraciones	88
FIGURA 19.	Resultados porcentuales respecto a las consecuencias en el desempeño de los trabajadores por bajas remuneraciones	89
FIGURA 20.	Resultados porcentuales sobre la eficacia de la sección de escalafón de la UGEL Cusco	90

FIGURA 21.	Resultados porcentuales respecto a la identificación de deficiencias de la sección de escalafón en la UGEL Cusco	91
FIGURA 22.	Resultados porcentuales respecto a si el control de asistencia y permanencia de los trabajadores es adecuado en la UGEL CUSCO	92
FIGURA 23.	Resultados del proceso de evaluación del personal administrativo	93
FIGURA 24.	Resultados de la apreciación de los trabajadores respecto a la administración del personal	94
FIGURA 25.	Organigrama propuesto para la Oficina de Personal de la UGEL Cusco	106

Introducción

A finales del milenio, se puso en tela de juicio los profundos cambios que se manifiestan en el proceso de la globalización, la resolución científica y tecnológica, y el avance permanente de la información y la comunicación, a través de los cuales se garantiza el mejoramiento de la calidad en la gestión del personal, así como también se eleva la calidad y la excelencia del potencial humano fundamentado en los cambios de actitud de la sociedad del nuevo milenio.

En este sentido, se visualiza una profunda transformación social y económica al tener a la educación como un proceso permanente de aprender a aprender, que se incorpora a este nuevo mundo globalizado para enfrentar los futuros cambios del nuevo milenio.

Bajo esta premisa, la realidad exige un nuevo compromiso y respuesta en estrategias que permitan seguir avanzando en forma constante y responder con inteligencia a los futuros desafíos de la gestión del personal del sistema educativo del ámbito de una Unidad de Gestión Educativa Local –UGEL–.

La educación en el Perú –en general, en todos los países en vías de desarrollo– constituye uno de los instrumentos más poderosos para hacerle frente a los altos índices de pobreza y desempleo. No es el único, pero quizá uno de los más importantes. Sin embargo, la educación peruana aún es un proceso aislado de los sectores productivos y este hecho la ha convertido en un sector relativamente pasivo, que consume parte del gasto social y no tiene mucha incidencia en la dinamización de la economía como otros sectores.

Aun así, se continúa con el uso de modelos educativos y prácticas de gestión educativa que no corresponden a la realidad actual, están adaptados a modelos aplicados en otras realidades, sin tomar en cuenta la profundidad cultural, diversidad, los espacios económicos, formas lingüísticas, culturales, étnicas, climatológicas y ecológicas en el Perú; lo cual ha significado que, a pesar de todas las reformas educativas llevadas a cabo durante el presente siglo, no se ha podido aún encontrar una identidad propia que permita, en función de los conocimientos ancestrales, afrontar el reto del desarrollo económico y cultural que demanda el momento.

Durante las últimas décadas el mundo ha cambiado bastante, el entorno político, económico, social, cultural y tecnológico se han transformado de modo ostensible. Los países han comprendido que se necesita la participación de todos para tener mejores éxitos, tanto en la conservación de los recursos como en el desarrollo de los mercados y la lucha contra la pobreza, se han inventado distintas formas y mecanismos para proveer al ser humano de todo cuanto necesita para vivir mejor. Sin embargo, aún subsisten zonas del planeta a donde todos los adelantos de la ciencia, la tecnología y el conocimiento en general no llegan.

El Perú es uno de ellos, a pesar de las transformaciones económicas experimentadas durante los últimos años, la educación sigue siendo aún un sector que demanda profundas transformaciones. Debido a la gran cantidad de docentes y alumnos, es un sector que posee una capacidad humana alta, por lo que los procesos de gestión de recursos humanos deben ser de primer nivel; sin embargo, la realidad no es así, el gobierno ha decidido congelar las remuneraciones del personal administrativo, limitar el proceso educativo a la transmisión de conocimientos formales a través de procedimientos y mecanismos que, así se realicen varias transformaciones, no cambian en el fondo sino que reproducen el estado de las cosas.

A esto se han agregado actitudes, conceptos e idiosincrasia negativa tanto de los propios docentes como de los alumnos y la población en general. Por tanto, se necesita renovar por completo el sector educativo, en específico, el criterio de que la educación es un gasto y no una inversión, así también que la gestión educativa sea en realidad una actividad completamente rentable desde el punto de vista social y económico para los propios actores del proceso educativo. Es decir, se requiere hacer de la administración educativa una actividad del todo dinamizadora del desarrollo de la comunidad.

En ese contexto, el personal cumple un rol muy importante a nivel administrativo y académico. Al tomar en cuenta estos criterios, se pretende efectuar un estudio acerca de la gestión de personal en una UGEL peruana. Cabe señalar que en instituciones que albergan gran cantidad de personal, como las UGEL, no existe una oficina de personal constituida, equipada y capacitada como es debido, tampoco se cuenta con un centro normativo, de control y seguimiento, sobre todo no existe un centro impulsor, motivador, generador de iniciativas, capacidades, comunicaciones y liderazgo. La administración de recursos humanos prácticamente se ha atomizado a nivel de las instituciones educativas, hecho que trae consigo ventajas y desventajas, lo cual se ha notado en los resultados obtenidos de las respuestas de los propios docentes y trabajadores.

En ese sentido, este libro se estructura en seis capítulos. Los dos primeros tratan sobre la gestión de personal y educativa, con el fin de brindar los alcances teóricos relacionados con el tema central. En el tercer capítulo se exponen ciertos estudios preliminares sobre la gestión de personal en el sector educativo. En cuanto al cuarto capítulo, se analiza la gestión de personal en la UGEL Cusco para proponer estrategias que mejoren la calidad de la misma. Esto último se puede evidenciar en el capítulo quinto. Y en el capítulo sexto, se exponen otras estrategias que se han establecido en diferentes países para llevar a cabo una gestión educativa adecuada.

Introduction

At the turn of the millennium, the profound changes associated with globalization, the scientific and technological revolution, and continuous advances in information and communication were brought into focus; these developments ensure improved quality in personnel management and elevate the quality and excellence of human potential, grounded in the shifting attitudes of the new millennium's society.

In this regard, a profound social and economic transformation is envisioned, with education serving as a continuous process of learning to learn—one that integrates into this new globalized world to confront the future changes of the new millennium.

Based on this premise, reality demands a renewed commitment and a strategic response that enables steady progress and an intelligent approach to future challenges in personnel management within the education system at the level of a Local Educational Management Unit (UGEL).

Education in Peru –and in developing countries in general– is one of the most powerful tools for addressing high rates of poverty and unemployment. It is not the only one, but perhaps one of the most important. However, the Peruvian education system remains isolated from productive sectors; this has turned it into a relatively passive sector that consumes a portion of social spending yet has little impact on stimulating the economy, unlike other sectors.

Nevertheless, the continued use of educational models and management practices that do not reflect current realities being instead adapted from models applied in different contexts fails to account for the depth of Peru's cultural diversity, as well as its varied economic, linguistic, ethnic, climatic, and ecological landscapes. Consequently, despite numerous educational reforms implemented this century, a distinct identity has yet to be established one that would enable the country to leverage ancestral knowledge in meeting the demands for economic and cultural development facing it today.

The world has changed significantly over the last few decades; the political, economic, social, cultural, and technological landscapes have undergone a marked transformation. Nations have come to realize that collective participation is essential for achieving greater success whether in conserving resources, developing markets, or combating poverty and various methods and mechanisms have been devised to provide people with everything they need for a better life. Nevertheless, there remain areas of the globe that have not yet been reached by the advancements of science, technology, and knowledge in general.

Peru is one such case; despite the economic transformations experienced in recent years, education remains a sector in need of profound change. Given the large number of teachers and students, the sector possesses significant human capital, necessitating top-tier human resource management processes; however, the reality falls short of this ideal. The government has decided to freeze administrative staff salaries and limit the educational process to the transmission of formal knowledge through procedures and mechanisms that regardless of various transformations do not fundamentally change the situation but rather perpetuate the status quo.

Added to this are negative attitudes, concepts, and mindsets held by teachers, students, and the general public alike. Therefore, the education sector requires a complete overhaul specifically regarding the notion that education is an expense rather than an investment and educational management must become a truly profitable activity, both socially and economically, for the very participants in the educational process. In other words, educational administration needs to be transformed into a force that actively drives community development.

In this context, personnel play a crucial role at both administrative and academic levels. Taking these criteria into account, the aim is to conduct a study on personnel management within a Peruvian UGEL (Local Educational Management Unit). It should be noted that institutions housing large numbers of staff such as the UGEL's lack a properly established, equipped, and trained personnel office; nor do they possess a center for regulation, control, and monitoring. Above all, there is no hub to drive motivation or generate initiatives, capabilities, communication, and leadership. Human resources administration has effectively become fragmented down to the level of individual educational institutions a situation with both advantages and disadvantages, as evidenced by the responses provided by the teachers and staff themselves.

Accordingly, this book is structured into six chapters. The first two address personnel and educational management, aiming to provide the theoretical background relevant to the central theme. The third chapter presents preliminary studies on personnel management within the education sector. The fourth chapter analyzes personnel management at UGEL Cusco to propose strategies for improving its quality an aspect further detailed in the fifth chapter. Finally, the sixth chapter outlines strategies implemented in various countries to ensure effective educational management.

CAPÍTULO PRIMERO

Administración y gestión del personal. Conceptos, funciones y estrategias

I. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Según JOSÉ GABRIEL ARÉVALO *et al.*¹, se refiere a la manera de planificar, organizar y dirigir la ejecución de una actividad en un ambiente adecuado, donde el personal se muestre motivada y logre realizar las tareas encomendadas con eficiencia.

Por su parte, RAYMUNDO BUENO *et al.*², señalan que es un conjunto de fases llevadas a cabo en una organización pública para alcanzar los objetivos establecidos por esta.

1 JOSÉ GABRIEL ARÉVALO ARÉVALO, JESSICA DEL PILAR CABEL RABINES, JUAN CARLOS SCHRADER IÑAP, RAIMUNDO ISHUIZA TAPULLIMA y KARINA FLORES PANDURO. “Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la provincia del Dorado”, *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 6, n.º 4, 2022, pp. 1.757 a 1.778, disponible en [<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2695>].

2 RAYMUNDO BUENO BLANCO, MIREYA RAMOS SÁMANO y CARLOS FRANCISCO BERRELLEZA GAXIOLA. *Elementos básicos de administración*, México, Editoriales Once Ríos, 2018, p. 11.

– Enfoque conceptual de administración como gestión

De acuerdo con FIGUEROA³, hoy en día el término más empleado es *gestión*, que, a pesar de su significado etimológico y semántico, se usa de manera indistinta en los negocios como un término similar a administración o dirección. En tal sentido, gestión se define como un conjunto de actividades que utiliza recursos de la empresa en simultáneo con los proyectos previstos.

Por su parte, ÁLVAREZ-INDACOCHEA *et al.*⁴ equiparan el concepto *gestión administrativa* con la *administración* en términos generales, por lo que define a la *gestión* como un conjunto de acciones en las que el gerente mejora sus funciones al implementar el proceso de gestión (planificar, organizar, dirigir y controlar).

– Administración de recursos humanos

Para JOANNA O'RIORDAN⁵, se refiere a todos los aspectos sobre cómo contratar y manejar a las personas en una organización.

Se enfoca en brindar apoyo a la organización para que logre sus objetivos mediante el desarrollo de estrategias de recursos humanos ligadas a estrategias financieras, contribuir en el desarrollo de una cultura de alto rendimiento, garantizar que se cuenta con personal capacitado y competente, generar un ambiente seguro y de confianza entre el gerente y el empleado e incentivar la aplicación de un comportamiento ético por parte del área administrativa.

Hoy en día, los métodos de selección de los empleados deben ser más independientes y desarrollados, conocer las necesidades de las

3 NÉSTOR FIGUEROA ORTIZ. *Organización y sistemas y control de gestión en las empresas públicas*, Lima, Edit. Contentel Perú, 2008, pp. 115 y 116.

4 ARTURO ANTONIO ÁLVAREZ INDACOCHEA, JENNY ELIZABETH PARRALES REYES y JOSÉ FÉLIX PEÑAFIEL LOOR. "Nivel de impacto de la administración dentro de la gestión empresarial en las MYPIMES", *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*, Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (PO-CAIP), vol. 5, n.º 20, 2020, disponible en [<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/282>], p. 95.

5 JOANNA O'RIORDAN. *The practice of human resource management*, Research Paper n.º 20, Dublin, Institute of Public Administration, 2017, disponible en [<https://www.ipa.ie/research/the-practice-of-human-resource-management/>], p. 7.

personas, incrementar los recursos efectivos para encontrar personas calificadas, evaluar las capacidades para trabajar mediante la aplicación de entrevistas, pruebas psicométricas y exámenes médicos⁶.

– Importancia de la administración

Según SOLEDISPA *et al.*⁷, no basta con expresar que ninguna organización puede tener éxito sin un gran liderazgo, por lo que se señala su relevancia en la administración, tales como:

- Se aplica en cualquier área geográfica, por tanto, todo esfuerzo planificado en el campo de la actividad humana tiene un aspecto administrativo.
- Está presente en toda institución pública.
- Se requiere tanto de la infraestructura adecuada como de las capacidades humanas necesarias para dirigir las actividades empresariales y lograr las metas de la organización.
- Se requiere de una apropiada administración científica en las grandes corporaciones.
- Es un proceso global porque tiene lugar tanto en países socialistas como capitalistas (pequeñas o grandes organizaciones).
- Garantiza la eficiencia de los esfuerzos humanos, además posibilita la obtención de mejores personas, equipos, materiales y el vínculo entre individuos.

6 WILLIAM B. WERTHER y KEITH DAVIS. *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, 7.^a ed., MARTHA PATRICIA GUZMÁN BRITO (trad.), México, McGraw-Hill, 2014.

7 XAVIER ENRIQUE SOLEDISPA RODRÍGUEZ, JENNIFFER MERCEDES PIONCE CHOEZ y MARÍA CRISTINA SIERRA GONZÁLEZ. “La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas”, *Dominio de las Ciencias*, vol. 8, n.º 1, 2022, disponible en [<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2571>], p. 292.

- Conoce las tendencias cambiantes para actuar con anticipación y creatividad.

En resumen, se emplea en todo tipo de organización que requiera incrementar su productividad y eficiencia, según el talento humano y los recursos necesarios.

II. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

En años anteriores, manejar una empresa se refería a la ejecución de procesos esenciales y determinados para transformar los recursos de una organización en un producto. Ahora, se entiende que la gestión se relaciona con planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar, provee una visión bastante elemental que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

La gestión, en definitiva, es la habilidad para usar de manera eficaz los recursos y las capacidades a fin de lograr beneficios para la organización. También se relaciona con la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado.

Es importante reconocer cómo la gestión para ser más eficiente debe recurrir a muchas ciencias (matemáticas, psicología, sociología, entre otras) que le prestan un apoyo sustancial. Esto presupone una permanente actitud de estudio e investigación por parte de la jefatura.

Una de las columnas fundamentales de la gestión es el factor humano, por lo que las instituciones u organizaciones para lograr sus objetivos deben considerar este factor y tomar en cuenta sus necesidades y aspiraciones tanto individuales como grupales.

III. GESTIÓN DE PERSONAL

Según ARMIJOS *et al.*⁸, gestionar los recursos humanos es un aspecto fundamental para una empresa, que influye dentro de esta y en el pla-

no social. El personal ya no es solo percibido como una herramienta o capital de una empresa, se considera como un talento humano que enfatiza la necesidad competitiva de la gestión empresarial.

El sistema de personal es un aspecto complejo o de mucha responsabilidad dentro de una institución como es el Ministerio de Educación. Ante la desaparición de la Dirección Nacional de Personal y el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP– durante los primeros años del gobierno peruano de ALBERTO FUJIMORI en 1995, cada entidad pública y en este caso el Ministerio de Educación, se encarga de administrar al personal docente y administrativo de acuerdo a sus políticas sectoriales, pero basadas aún en la normatividad emanada del INAP en materia de personal. Es decir, existe un marco normativo que regula el sistema de personal a nivel de todas las instituciones públicas del país.

A. Objetivos para gestionar al personal

Se destaca los objetivos que conllevan a la realización de una adecuada gestión del recurso humano en una organización pública:

- Desarrollar de manera técnica y administrativa las oficinas de personal de la administración pública integrantes del sistema.
- Brindar una unidad de acción a la implementación de las políticas que el gobierno dicte a través de sus disposiciones legales sobre la administración de personal.
- Preparar y mantener los cuadros técnicos de personal capacitado y dotado de los instrumentos de gestión que requieran para el cumplimiento de su misión.
- Promover acciones para que los servidores y funcionarios de la administración pública, así como los cesantes y jubilados gocen de los beneficios y derechos que les corresponden, en el momento oportuno y lugar adecuado.

B. ¿Cuáles son sus funciones?

Algunas de las funciones que debe cumplir una organización respecto de la gestión del personal se relacionan con lo siguiente:

- Aplicar la política que dicte el gobierno sobre la administración de personal.
- Programar, ejecutar y evaluar las actividades del sistema en general y de los elementos del sistema en particular.
- Desarrollar estudios e investigaciones relacionados con el ingreso, permanencia y retiro de los servidores del estado.
- Elaborar sus propias normas, sus métodos de trabajo y los instrumentos de gestión que se requiera para su funcionamiento.
- Informar y opinar sobre proyectos de norma o disposiciones que se pongan a consideración del sistema.
- Promover asesoramiento y apoyo técnico que requiera cualquier elemento del sistema.
- Coordinar sus actividades con otros sistemas administrativos.

C. Ámbito material

El ámbito material del sistema de personal consta de las áreas funcionales que competen al sistema y están dadas por la naturaleza propia de las funciones específicas que este desarrolla dentro de una entidad.

- *Técnico normativo.* Aquí se cuenta con áreas relacionadas con el diseño de las políticas empresariales, la elaboración de normas, el asesoramiento, programación y análisis de actividades, la formulación del presupuesto, así como la desconcentración administrativa y de atribuciones.

- *Técnico ejecutivo.* Incluye a las áreas correspondientes a reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, ascenso, registro, designación, reasignación, destaque, permuta, reingreso, rotación, remuneraciones, empleos eventuales, régimen disciplinario, derechos del trabajador, entre otros.

D. Interrelaciones del sistema de personal

El sistema de personal está interrelacionado con los demás sistemas administrativos dentro de una organización:

- *Con el sistema de planificación.* Se relaciona con actividades referidas a establecer metas en un periodo específico y las necesidades próximas del personal, estadística de movimientos y desarrollo de personal, planes de capacitación y becas para el personal.
- *Con el sistema de presupuesto.* Constituido por la elaboración de leyes generales de presupuesto, de remuneraciones anuales y presupuestos de los trabajadores.
- *Con el sistema de contabilidad.* Se vincula con actividades de expedición de constancias certificadas de pago de haberes, la aplicación de la legislación tributaria y el control presupuestal.
- *Con el sistema de tesorería.* Corresponde a la elaboración de planillas, la expedición de cheques y pago de remuneraciones, así como la retención del impuesto en quinta categoría.
- *Con el sistema de control.* Participa en el proceso administrativo, proporciona información sobre el personal de la organización, realiza auditorías y evaluaciones especiales.
- *Con el sistema de abastecimiento.* Efectúa la declaración de altas y bajas de bienes de capital, adquisición de equipos y mobiliarios, así también la recuperación de bienes.
- *Con el sistema de capacitación.* Se encarga de establecer cuáles son las capacitaciones que requiere el personal, se otorgan becas y licencias por capacitación, se reubica al trabajador según su preparación.

- *Con el sistema de racionalización.* Se establece la organización del personal según el cargo que asume, para ello es indispensable que el trabajador cumpla con los requisitos exigidos para el puesto. También determina las funciones, responsabilidades y atribuciones que les competen a todos los funcionarios de la administración pública. De igual manera, propone nuevas formas de acción para realizar un trabajo, asigna las remuneraciones en función de la dificultad y responsabilidad de cada trabajador, determina los requisitos que debe tener el postulante según el puesto que ocupará, entre otras funciones.

IV. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

La eficacia de un gerente se demuestra por su capacidad de crear un lugar de trabajo productivo. Mientras que una buena relación con los empleados significa que estos trabajan acordes con sus labores, disfrutan de este periodo y se mantienen motivados.

El gerente cumple un rol esencial en la gestión de los recursos humanos, en relación con su contratación, despido y la gestión de operaciones, así como determinadas responsabilidades propias de un cargo directivo.

– *Capacidades para gestionar el talento humano*

Es indispensable que el gerente tenga conocimiento del proceso de contratación, ya sea el responsable de ello por sí mismo o en colaboración con recursos humanos para optimizar esta acción.

Del mismo modo, el gerente se encarga de motivar a los trabajadores para que se incremente la productividad en la labor diaria. Sin embargo, es inevitable que se debe realizar la tarea de despedir empleados o ejecutar acciones disciplinarias, realizar negociaciones en situaciones conflictivas que se presente entre empleados de la organización o clientes.

– *Dirección de personal en MYPES*

Las micro y pequeñas empresas enfrentan desafíos respecto a la administración de trabajadores. En ocasiones, el dueño se encarga de la gestión del personal, cuya experiencia como ejecutivo le permite ejercer sus funciones con eficacia. Este gestor también puede observar dificultades inesperadas.

De igual forma, es fundamental que el gerente mantenga una distancia profesional con los trabajadores, quienes deben entender sus expectativas laborales y tener acceso a la información necesaria para cumplir con sus funciones.

– Dirección de personal en organizaciones multinacionales

Aquí el gerente tiene más oportunidades para delegar tareas, elaborar informes sobre los estados financieros, además de gestionar una mayor cantidad de trabajadores, dispone de un área de talento humano y cuenta con un manual de acciones disciplinarias para el empleado.

Cada compañía tiene su propia cultura empresarial, pero el fomento de un ambiente de trabajo propicio es fundamental para todo empleado que se ha especializado en gestión.

Todo gerente requiere establecer un equilibrio entre las necesidades del personal a su cargo como individuos y con la empresa, de modo que sus trabajadores se mantengan felices y productivos. Para ello, es esencial conservar una comunicación adecuada entre gerente y empleados, realizar capacitaciones sobre gestión para que el gerente posea los conocimientos y herramientas técnicas necesarias para mejorar la productividad en la empresa. Así mismo, es indispensable que el trabajador se sienta seguro en su ambiente de trabajo, con los implementos de rigor y los procedimientos de emergencia determinados, establecer políticas que salvaguarden la integridad del empleado y la práctica de valores dentro de la empresa para evitar conflictos internos, o de ser necesario, aplicar las medidas disciplinarias determinadas.

También se debe fomentar el trabajo en equipo y colaborar con aquellos empleados que requieran resolver sus inquietudes de forma civilizada.

– Sistema de Gestión del Desempeño –SGD–

De acuerdo con la Universidad Católica de la Santísima Concepción⁹, se refiere a las actividades de dirección y control que realiza un gerente

9 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN - DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL. *Guía para el evaluador*, Santiago de Chile, UCSC, 2021, disponible en [<https://sitios.ucsc.cl/edd/wp-content/uploads/sites/146/2021/05/GU%C3%8DA-DEL-EVALUADOR-PROCESO-DE-GESTI%C3%93N-DE-DESEMPE%C3%91O-2021.pdf>], p. 6.

de manera progresiva para mejorar la productividad de un empleado, y así alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Este sistema se aplica para facilitar las labores de los empleados, incluida la gestión del personal, ya sea en un área específica o en toda la organización.

– Criterios del SGD

- Expectativas respecto del puesto de trabajo, cuyo empleado debe conocer cuáles son sus responsabilidades y si estas han cambiado. La evaluación de este criterio facilita la gestión del personal.
- Retroalimentación constante, para que el trabajador corrobore si está cumpliendo con sus expectativas.
- Implementación de recomendaciones, con el fin de que el empleado logre sus metas laborales (capacitaciones continuas y especializadas).
- Sistema de beneficios, a fin de que se recompense al empleado respecto de la labor que ejecuta con satisfacción, ya sea con un incentivo económico o de otra índole (descanso adicional, entre otros).

– Importancia de la aplicación de SGD

El uso de SGD en una empresa beneficiará al gerente y a los trabajadores, por lo que antes de compartir la información con los empleados, se requiere establecer un sistema adecuado, en el cual también se haya tomado en cuenta algunas propuestas de los empleados en cuanto a recompensas.

De igual forma, se necesita determinar las capacitaciones que requiere cada empleado y el periodo específico para que culmine con sus actividades laborales, a fin de establecer un ambiente laboral organizado y rentable.

Es importante que se aplique este sistema durante las evaluaciones regulares de desempeño, de modo que se brinde a cada empleado una retroalimentación al iniciar dicho proceso. De la misma manera, se debe motivar a los empleados a partir de una recompensa (capacitación o promoción de puesto de trabajo).

V. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el campo de la administración, la estrategia se define como un modelo o plan que integra los objetivos y políticas esenciales de una organización y, al mismo tiempo, establece una serie de acciones necesarias de ejecutar.

Para HAROLD KOONTZ *et al.*¹⁰, la estrategia es la determinación de los objetivos básicos de una organización por un periodo prolongado, así como la aceptación de planes operativos y la atribución de elementos que sean requeridos para ejecutarlos.

Por su parte, ALFRED DUPONT CHANDLER JR., citado en GÓMEZ OSORIO¹¹, señala que la estrategia es la manera de identificar las metas y objetivos de la empresa a largo plazo, mediante la asignación de actividades y recursos para lograrlo. También plantea tres principios esenciales: los procesos para lograr los objetivos, la formulación de metas y el desarrollo de estrategias.

A. Planificación estratégica

Es un proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado, las necesidades del consumidor, las fuerzas y debilidades competitivas, las condiciones sociopolíticas, legales y económicas, los desarrollos tecnológicos y la disponibilidad de recursos que llevan a las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización¹².

KOONTZ *et al.*¹³ indican que la planificación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total: la estructura organizacional, el sistema de evaluación, premios y motivaciones y los controles em-

10 HAROLD KOONTZ, HEINZ WEHRICH y MARK CANNICE. *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, 15.ª ed., MARÍA JESÚS HERRERO DÍAZ y MANUEL ORTIZ STAINES (trads.), México, D. F., McGraw-Hill, 2016, p. 129.

11 JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO. “El modelo integrado en dirección general de empresas” (tesis de doctorado), Pamplona, España, Universidad de Navarra, 2020, disponible en [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59648/1/Tesis_GomezOsorio20.pdf], p. 73.

12 JAMES H. DONNELLY, JAMES L. GIBSON y JOHN M. IVANCEVICH. *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, 8.ª ed., Madrid, Ediciones Pirámide, 2011, p. 173.

13 KOONTZ, WEHRICH y CANNICE. *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, cit., p. 180.

pleados para la medición del desempeño con base en los objetivos. Esto corrobora que la administración eficaz requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

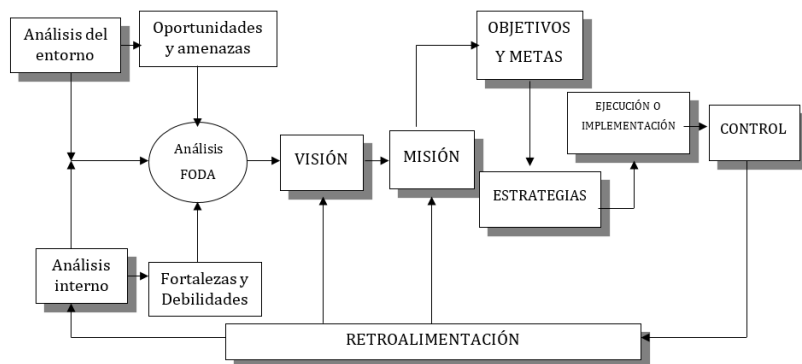
B. Procesos de Planificación Estratégica –PPE–

La planificación estratégica no se establece de manera aislada, es parte de un proceso mayor. No es posible implementarla sin incorporar el diseño de proyectos y planes operativos.

Este proceso considera diversas etapas, tales como el análisis del entorno macroambiental y microambiental, análisis interno y FODA, el planteamiento de la visión, misión, estrategias y programas; la determinación de los objetivos, la ejecución e implementación del proceso, el control y retroalimentación.

El diagrama mostrado en la Figura 1, resume de manera gráfica las etapas de la planificación estratégica:

FIGURA 1. Modelo de planificación estratégica



Fuente: WALTER SMITH CAVALIE. *Herramientas de planeamiento estratégico*, Lima, CINSEYT, 2000.

Toda institución está en contacto con una realidad mayor, opera en un entorno que le influye de manera continua. A nivel de entorno, se analizan las oportunidades y amenazas; mientras que, a nivel del interno, las fortalezas y debilidades. Este estudio de la realidad de entorno y del interno es el paso previo y fundamental para continuar tanto con la misión como con la visión institucional.

1. Análisis del entorno macroambiental

Es el punto de partida, ya que la lectura realizada del entorno influirá de manera crucial en el resto de la planificación. Aquí se analizan los procesos políticos, socioculturales, económicos, demográficos y tecnológicos que afectan el comportamiento de la organización.

2. Análisis microambiental

Complementa de manera importante el análisis del entorno, ya que caracteriza, en específico, el comportamiento de los consumidores, clientes o usuarios de una organización, así como de los proveedores, competidores y productos sustitutos, que condicionan el desarrollo de las actividades de la organización.

Estos dos tipos de análisis son fundamentales para identificar las oportunidades y amenazas para una empresa u organización.

3. Análisis del interno

Este análisis es el complemento de la caracterización del entorno. Aquí se analizarán los factores internos e institucionales que están bajo el control de la organización. En este proceso es necesario enfatizar que son los miembros de la organización quienes mejor conocen su realidad. La presencia de consultores externos se justifica en la medida que puedan facilitar el proceso y no quienes protagonicen el análisis interno.

Los aspectos internos de la institución se tornan relevantes cuando son comparados con otras organizaciones que desempeñan el mismo o similar rol. Es recomendable que personas de confianza, invitados de la organización, líderes comunales, representantes de otras organizaciones, etc., puedan participar en este análisis para tener mayor objetividad que los miembros de una empresa. Cabe señalar que la asistencia de los invitados controla la opinión de los integrantes en dicha empresa. Este análisis posibilita precisar las debilidades y fortalezas institucionales.

4. Análisis FODA

Este análisis constituye un resumen sintético del análisis de entorno (macro y micro ambiental) y el análisis de interno, los cuales permiten determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

5. Fortalezas

Se refiere a aquellos elementos o capacidades institucionales que facilitan el establecimiento de objetivos estratégicos y la misión institucional en una organización. Estas capacidades posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva respecto de las demás instituciones que compiten entre sí.

6. Debilidades

Se define como aquellos elementos que dificultan el cumplimiento de la misión institucional y los objetivos, lo cual impide que se aprovechen las oportunidades.

Implica una desventaja comparativa respecto de las empresas o instituciones entre las que compiten, de esta manera se exponen a la acción de las amenazas.

Las debilidades no son las fortalezas que faltan, sino las características negativas que existen. Los fracasos dan pistas para encontrar las debilidades.

7. Oportunidades

Se refiere a los factores o procesos externos de manera directa o indirecta que contribuyen a la obtención de resultados establecidos. Dichos factores aparecen lejos de la presencia de la organización e inciden en esta sin posibilidad de ser controladas por la empresa.

Son situaciones en que una organización, utilizando bien sus fuerzas, logra una ventaja respecto de las demás. La lista priorizada de las oportunidades debe tenerse muy en cuenta al momento de plantear la “visión de futuro”.

8. Amenazas

Son factores externos (situaciones o personas) que influyen de manera negativa sobre la organización, lo cual genera un retroceso, debilitamiento o destrucción de la misma.

El control que la organización tiene sobre estas amenazas es nula o parcial, dependiendo de su magnitud. La identificación y priorización de las amenazas es clave, de tal manera que los responsables o directores de la empresa o institución los conozcan y puedan ser más realistas

en la elaboración de los objetivos estratégicos. Cuando se formula la visión de futuro, es necesario tener preparada una lista priorizada de las amenazas.

9. Visión

La visión de futuro se establece como consecuencia de la realidad estudiada de modo estratégico, para obtener los resultados requeridos. Estos resultados son formulados en términos de objetivos estratégicos claves para el diseño de proyectos.

La visión constituye lo que la empresa o institución desea ser en el futuro, una finalidad última que se quiere alcanzar, la dirección hacia la cual hay que dirigirse, la imagen de lo que se quiere realizar, la representación de lo que aún no es, los resultados que se quieren conseguir a largo plazo.

Su importancia radica en que establece los objetivos estratégicos, al crear una tensión estructural entre lo que es y lo que aún no es en el proceso de planificación institucional.

Esta tensión estructural más el deseo común o individual de alcanzar los resultados planteados, crean una fuerza colectiva que puede trascender lo cotidiano.

En este sentido, la formulación de la visión estratégica lleva a la organización de lo ordinario a lo extraordinario, permitiéndole visualizar los objetivos estratégicos en un esquema interrelacionado.

La formulación colectiva de la visión estratégica obliga al desarrollo de un cuidadoso trabajo metodológico de sistematización colectiva, de facilitar un proceso participativo para situar a los involucrados en el PPE al final del camino (visión) y recorrer el camino en sentido inverso.

Tener en cuenta que, una vez establecida la visión y objetivos estratégicos, estos responden a largo plazo, por lo tanto, no es necesario que todos estos se conviertan en proyectos ni que se piense que todos esos proyectos deben implementarse a la brevedad posible. Es necesario entender que se tienen que priorizar aquellos objetivos estratégicos claves, y a partir de ello, se diseñen los proyectos más urgentes de acuerdo con la realidad interna y a las necesidades del entorno.

10. Misión

Se refiere a la finalidad institucional para un determinado periodo de tiempo, que por lo general es a largo plazo. Esta finalidad es la orientación de todo el accionar de la institución, pues la distingue de otras organizaciones de su mismo tipo.

La misión se describe en términos del producto y el mercado, del servicio y la clientela, del efecto y el beneficiario correspondiente. Es el resultado concreto que afecta a alguien concreto, cuyo logro muestra exactamente el éxito y que, por tanto, no es modificable sin que medien razones de peso. Esta misión establecerá de manera coherente lo que es la institución y lo que quiere hacer en el futuro.

11. Formulación de objetivos

Según ARMSTRONG y KOTLER¹⁴, una vez que la empresa o institución ha examinado su entorno externo, su ambiente interno y definitivo su visión y misión, ya están preparadas para establecer sus objetivos y metas en un periodo determinado. La mayor parte de las empresas persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, represión de riesgo, innovaciones, renombre, etc. Para que este sistema funcione, las diversas metas y objetivos de una empresa deben ser jerárquicos y sostenibles. Incluso, la conversión de metas en objetivos específicos facilita el proceso de planificación, ejecución y control de gestión.

12. Formulación de estrategias

Los propósitos indican lo que quiere conseguir una empresa o institución y cómo se logrará. Cada empresa o institución formula de manera clara los objetivos que pretende alcanzar al cabo de un determinado tiempo y en cada una de las áreas funcionales. De igual manera, su formulación está orientada hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa o institución.

14 GARY ARMSTRONG y PHILIP KOTLER. *Fundamentos de marketing*, 11.ª ed., ASTRID MUES ZEPEDA (trad.), México, Pearson Educación, 2013.

13. Formulación de programas

Una vez que la empresa o institución ha desarrollado las estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias. Si la institución o empresa ha decidido alcanzar un liderazgo tecnológico, requiere implementar programas que fortalezcan sus departamentos de investigación y desarrollo, reunir la inteligencia sobre las tecnologías más avanzadas que puedan afectarlo, crear otros productos o servicios, capacitar al personal para que comprendan lo que son estos servicios o productos e instruyan a los clientes o usuarios, generar programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología, etc.

14. Ejecución e implementación

Aunque la empresa o institución haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados, quizá no sea suficiente, ya que pueden presentarse fallas en los procesos de implementación, por lo que es necesario tomar en cuenta cuatro elementos: el estilo, que significa que el personal de la empresa o institución comparte un estilo común de conducta y mentalidad; las habilidades, es decir, el personal domina las habilidades requeridas para implementar estrategias empresariales; elige a los empleados, puesto que la organización tiene la facultad de contratar gente capaz, a quienes asigna las funciones adecuadas para que ejerzan su talento; por último, los valores compartidos, mediante el cual el personal comparte valores y misiones que los guían.

15. Control y retroalimentación

La evaluación y control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El control sirve para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, diseñar sistemas de retroinformación, comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, determinar si existen desviaciones y medir su importancia, así como tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa o institución se usen de la manera más eficaz y eficiente posible, de manera que se logren los objetivos. El control

también es aplicado por los gerentes o directores para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización dado el ritmo de los cambios ambientales¹⁵.

El ambiente cambiará durante el periodo de ejecución de sus planes, y cuando esto suceda, la empresa o institución se verá presionada para hacer los ajustes adecuados en sus procesos de planeación si es que quiere alcanzar sus objetivos. La importancia de estos ajustes requeridos dependerá del grado y la velocidad con que se presenten los cambios del ambiente. Algunos entornos son bastante estables, año tras año, en sus economías, tecnología, leyes, cultura, deseos del consumidor y conducta competitiva, otros evolucionan lentamente en forma predecible, y otros son turbulentos y cambian en forma importante e imprescindible. Del mismo modo, se evidencia que algunas empresas o instituciones mantienen una planeación estratégica continua, adaptando sus programas a las condiciones cambiantes, al mismo tiempo que mantienen sus objetivos y estrategias esenciales.

La retroalimentación se utiliza para comparar los resultados realizados con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la organización se apliquen en el logro de las metas propuestas.

Los métodos de control de retroalimentación se centran en los resultados finales, por otro lado, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones en sí¹⁶.

15 JAMES A. F. STONER, R. EDWARD FREEMAN y DANIEL R. GILBERT, JR. *Administración*, PILAR MASCARÓ SACRISTÁN (trad.), México, Prentice Hall, 2007, p. 612.

16 DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH. *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, cit.

CAPÍTULO SEGUNDO

Gestión educativa y procesos administrativos aplicados al ámbito educacional

I. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EDUCATIVA?

Se define como un método que está orientado a fortalecer los planes educativos institucionales que mantengan la autonomía de las escuelas en el marco de políticas nacionales y enriquezcan la enseñanza en un contexto local y regional¹⁷.

Esta gestión fomenta el aprendizaje en toda la comunidad educativa, así como en alumnos y docentes, a partir de la generación de una unidad de aprendizaje.

Desde la perspectiva pedagógica, esta gestión contribuye al aprendizaje de los alumnos, profesores y toda la comunidad académica al

17 INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. *La política educativa de México desde una perspectiva regional*, México, D. F., INEE-IIEP y UNESCO, 2018, disponible en [<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/LaPoliticaEducativaRegional.pdf>], p. 119.

crear un ambiente educativo en el que las instituciones educativas se reconocen como un grupo de individuos en constante interacción y responsables de la mejora continua. Enseñar a los estudiantes a desarrollarse por completo como integrantes de una sociedad, ayuda a mejorar sus vidas y prepararlos para el mundo laboral.

Por ende, la gestión educativa debe establecer los objetivos organizacionales, gestionar los recursos, seleccionar las actividades de las que se obtendrán beneficios a futuro (tanto éxitos como problemas en la organización) y escoger el tipo de servicio educativo que será ofrecido.

Por su parte, la función de un gerente (directivo) implica que gestione los procesos organizacionales (formales y planificados) en escenarios informales, por ejemplo, los que se relacionan con las percepciones de los actores institucionales.

En tal sentido, el director de una institución educativa es responsable de planificar, establecer las metas, resolver problemas y capacitar al personal de una escuela con necesidades de cambio, orientar las nuevas propuestas a las demandas sociales de su entorno. De igual manera, debe contar con un alto grado de estabilidad mental, ya que, en un mundo de constante restructuración, el cambio cultural puede ocasionar estrés entre sus actores y, en consecuencia, divergencias internas que conlleven a la realización de actividades institucionales deficientes.

Para llevar a cabo las actividades mediante un orden jerárquico que determine su importancia o urgencia, además de asignar la ejecución de las mismas, se consideran ciertas dimensiones: organizacional (uso de organigramas y disposición de las actividades), administrativas (estrategias para el uso óptimo de los recursos materiales y humanos), pedagógica-didáctica (métodos de enseñanza, parámetros de evaluación, entre otros) y comunitaria (necesidades y problemáticas del entorno educativo).

A. Función de la gestión en la educación

En todo organismo público burocrático existen ciertos problemas en relación con el factor humano, tales como la comunicación deficiente, el conflicto entre grupos, la carente confianza de la institución, el mal uso de las potencialidades individuales y las excesivas etapas de supervisión.

Dado que la gestión se centra en encontrar la combinación adecuada de activos y recursos humanos, se requiere verificar que los empleados sean priorizados según sus intereses, al mismo tiempo que se

facilita una mayor participación y esfuerzo, lo cual es equivalente a un trabajo complejo y responsable.

Las relaciones entre personas son más intensas hoy que hace siglos. En el ámbito educativo, se cuenta con un sistema en el que la relación entre educación y comunicación debe marcar nuevos estándares. Hoy en día se advierte que toda la comunidad global o local, por más pequeña que sea, tiene sus propias costumbres cultura, etc., lo cual establece su personalidad. Esto constituye un modelo ético valeroso.

La educación como herramienta de aprendizaje no debe disponer de ideas fijas en cuanto a los saberes que los estudiantes requieren, sino que se centre en “aprender sobre la cultura local”. Por lo tanto, una persona se forma como única en una determinada comunidad. La educación solo será auténtica si responde a las estructuras culturales locales, con una visión amplia de las culturas en el mundo. Sin embargo, la alineación cultural que, de hecho, considera ignorar esta afirmación, afecta a todo el proceso educativo¹⁸.

La gestión educativa debe realzar la interrelación entre la comunidad y la educación, además de valorar la vinculación entre grupos sociales y entidades educativas.

Las comunidades deben cooperar para generar redes efectivas que permitan la coordinación de proyectos, priorizar metas, gestionar acciones de manera colectiva e implementar programas múltiples.

Los diferentes niveles de liderazgo educativo, en especial de la dirección de cualquier área o institución, deben motivar la participación de la comunidad en el trabajo educativo. Se debe crear las bases para que tanto los padres como los estudiantes y el personal aprecien el proceso educativo y participen en ello y, por lo tanto, en el desarrollo de las entidades educativas. Es necesario que se demuestre un interés genuino por un nuevo sistema educativo, un cambio que incluya al docente, a la escuela y al estudiante en la labor educativa de manera conjunta¹⁹.

18 MARCELINA JUSTA SUMIRE LÓPEZ. “Liderazgo transformacional y gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC” (tesis de maestría), Perú, Universidad César Vallejo, 2018, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34194/sumire_lm.pdf?sequence=1], p. 60.

19 MAVILO CALERO PÉREZ. *Hacia la excelencia de la educación: Proyecto educativo institucional*, Lima, Edit. San Marcos, 2007, pp. 30 a 32.

B. Unidad de Gestión Educativa Local en el Perú

Los Núcleos Educativos Comunales –NEC– y las Supervisiones Provinciales y Sectoriales de Educación eran organismos desconcentrados del sector educativo sin autonomía administrativa ni económica, solo cumplían funciones técnicas y pedagógicas en el ámbito de su competencia.

Conforme se amplía el servicio educativo a nivel nacional, y siendo necesario la atención preferente a los sectores marginados, las zonas de frontera, las áreas rurales y otras situaciones análogas, se crearon las Unidades de Servicios Educativos –USE–, según el Decreto Supremo N.º 012-86-ED²⁰.

Las USE son responsables de lograr la calidad y eficiencia del servicio educativo en acción directa con los centros, programas e instituciones educativas en concordancia con la realidad local, planes educativos de nivel regional, departamental y la política educativa del sector.

Ya en el 2004, las denominadas USE se consolidaron como Unidades de Gestión Educativa –UGE–; y un año después, cambiaron por el nombre de Unidad de Gestión Educativa Local –UGEL–, lo cual resalta su condición local. Hoy en día se han implementado más de 220 UGEL, procurando darle mayores atribuciones respecto a gestionar sus recursos de forma eficiente. En el caso de la región cusqueña, los concursos para los cargos de directores de UGEL contienen procesos más ágiles, por lo que se confiere la búsqueda de aliados estratégicos en la subregión y externa a esta.

1. Objetivos de las UGEL

Las UGEL se crearon para desburocratizar y descentralizar la educación al dotar de una autonomía económica y administrativa dentro de un ámbito territorial. De acuerdo con el artículo 5.º de la Resolución Ministerial N.º 248-87-ED²¹, se establecen sus objetivos:

-
- 20 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. Decreto Supremo N.º 012-86-ED, “Crea la Unidad de Servicio Educativo (USE)”, Lima, 23 de julio de 1986.
 - 21 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. Resolución Ministerial N.º 248-87-ED, “Aprueban Reglamento de Organización y Funciones de las Unidades de Servicios Educativos”, Lima, 15 de mayo de 1987.

- Garantizar la calidad y eficiencia del servicio educativo, con participación de los agentes sociales de la comunidad.
- Promover la educación en programas específicos.
- Fortalecer el patrimonio cultural del país, así también su identidad cultural.
- Contribuir en el progreso del nivel socioeconómico con actividades educativas relacionadas con el desarrollo de la comunidad.

2. Funciones básicas de la UGEL

Entre las funciones elementales de la UGEL, se destacan algunas que se encuentran en el artículo 6.º de Resolución Ministerial N.º 248-87-ED²²:

- Dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo de las acciones educativas en la jurisdicción.
- Adecuar las normas educativas según las necesidades y prioridades locales.
- Capacitar y brindar apoyo al docente en sus funciones.
- Promover innovaciones tecnológicas y el desarrollo de programas educativos.
- Administrar los recursos humanos y material de manera efectiva.
- Racionalizar y desburocratizar las actividades de las instituciones educativas en la sociedad.
- Incentivar nuevas formas de aprendizaje y proyectos basados en el contexto actual.

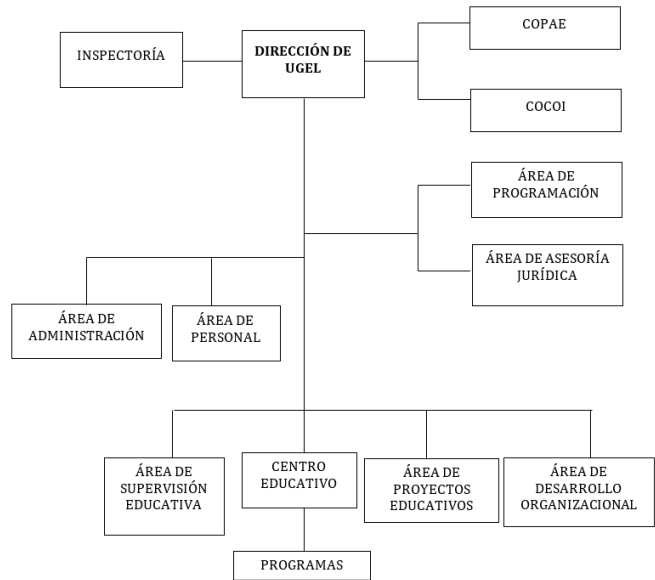
- Promover acciones de educación popular, no formal, entre otros.
- Realizar convenios entre diferentes instituciones para lograr un patrocinio tecnológico y financiero según la normativa vigente.

3. Estructura orgánica de las UGEL

La estructura orgánica de las UGEL se aprobó por Resolución Ministerial N.º 248-87-ED²³, mediante este dispositivo legal se aprueba la estructura para todas las unidades a nivel nacional.

Estos órganos desconcentrados están constituidos por el órgano de dirección, técnico-pedagógico (contiene las áreas educativas de supervisión, de proyectos y de desarrollo organizacional), de asesoramiento (concerniente a programas educativos y asesoría jurídica), de apoyo (para la administración y el personal), de control (inspección), de participación y coordinación (compuesto por la COPAE y el COCOI), así como de ejecución (se establecen centros educativos e instituciones académicas).

FIGURA 2. Organigrama general de las UGEL



– Órganos de dirección

Se encarga de administrar el sector educativo local según las instrucciones dadas por el Departamento de Educación al establecer el gobierno local y las leyes regionales, con acciones específicas vinculadas a los programas y organizaciones educativas.

El director es el funcionario de más alta posición del sector educativo y es designado por el Ministerio de Educación a través de un proceso competitivo. Toma las decisiones relacionadas de forma directa con la dirección y el funcionamiento de los centros, programas e instituciones educativos.

– Órganos técnico-pedagógicos

Se encargan de la supervisión educativa, elaborar el currículo, desarrollar programas para el mejoramiento de la educación, el progreso estudiantil, la investigación educativa y otras actividades basadas en los valores sociales y culturales del entorno educativo. Están constituidos por las áreas de Supervisión Educativa, Proyectos Educativos y Desarrollo Organizacional.

– Órganos de asesoramiento

Se encargan de proporcionar soporte técnico y jurídico al órgano de Dirección y a las distintas áreas de la UGEL. Dependen de la Dirección y están conformados por las áreas de Programación Educativa y Asesoría Jurídica.

– Órganos de apoyo

Son responsables de la gestión del personal, el equipo y los recursos financieros dentro de su jurisdicción. Constan de las áreas de Administración y de Personal.

Las funciones de esta última área se encuentran especificadas en la Resolución Ministerial N.º 248-87-ED²⁴, en las que destacan:

- Ejecutar los procesos técnicos y actividades que realizan tanto los docentes como el personal administrativo, excepto las que se indican en la normativa.
- Emitir las resoluciones que correspondan al trabajador, tales como permutas, bonificación personal, gratificaciones, subsidios por luto, créditos internos (devengados) sobre remuneraciones y bonificaciones, licencias, contratos, reemplazos, entre otros, por expresa decisión del director.
- Realizar capacitaciones específicas para docentes y personal administrativo.
- Planificar e implementar actividades que mejoren la salud física y mental del trabajador, así como los servicios relacionados con esto.

– *Órganos de control*

Es el órgano de control interno, responsable de programar, ejecutar y evaluar las acciones de control educativo, administrativo, financiero y de investigaciones de inspección en el ámbito de su competencia. Dependen de la dirección y está constituida por la inspección.

– *Órganos de participación y coordinación*

Se encargan de apoyar a la directiva de la UGEL para mejorar la calidad educativa. Este órgano está constituido por el órgano responsable de la participación educativa y el comité directivo interno.

– *Órganos de ejecución*

Se refiere a aquellos que ejecutan la labor educativa, tales como las instituciones o centros educativos.

II. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

En la actualidad, los administradores públicos advierten una notable atención a la evaluación como una forma de mejorar la calidad de los servicios que administran. Por tanto, la evaluación es una herramienta especial de gestión y política educativa que permite controlar y optimizar la calidad de la educación²⁵.

De acuerdo con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte²⁶ de España, para el desarrollo de una educación con calidad se requiere que el personal educativo disponga de los medios apropiados para obtener y analizar la información que sustente su decisión y actividades laborales.

En años anteriores, los administradores educativos se centraban en que se cumplan las disposiciones que rigen la política educativa, ahora se enfocan en la aceptación y el procesamiento de información actualizada, lo cual servirá para tomar decisiones acertadas y adecuarse a circunstancias determinadas²⁷.

III. PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL APLICADOS AL SECTOR EDUCATIVO

Los procesos técnicos de personal son categorías operativas de cierta complejidad que implican la ejecución de un conjunto de acciones de personal. Por lo general, tienen carácter terminal o resolutivo, es decir, se inician a instancias de la institución o del propio trabajador y concluyen con una decisión formal.

25 HARVEY S. SÁNCHEZ RESTREPO. “Autonomía de los organismos de evaluación: ¿Voluntad o derecho?”, *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, vol. 2, n.º 3, 2018, 2018, p. 24.

26 MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Normas de organización y funciones del departamento*. Madrid, España, Secretaría General Técnica, 2001, p. 81.

27 OSCAR SANTIAGO BARZAGA SABLÓN, HUGO JESÚS JUAN VÉLEZ PINCAY, JOSÉ VÍCTOR HUGO NEVÁREZ BARBERÁN y MARÍA VERÓNICA ARROYO COBEÑA. “Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 25, n.º 2, 2019, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27341>], p. 124.

Para efectos de diagnosticar el sistema de personal en una institución, se toma en cuenta el conjunto de los procesos técnicos de personal que se encuentran determinados en la normatividad del sistema. La aplicación de estos procesos técnicos difiere en cada una de las instituciones públicas, lo que da lugar a una problemática distinta. En el sector educativo los sistemas de personal no fueron implementados de manera adecuada, a lo largo de los últimos gobiernos y el tratamiento que el personal docente y administrativo reciben del Estado se evidencia claras deficiencias organizativas de asignación de recursos y sistemas de control, entre otros.

Es evidente que en todo sistema de gestión de recursos humanos se prioriza obtener el nivel óptimo de desempeño de los empleados; sin embargo, en el ámbito educativo esto solo es una meta teórica, no se pone en práctica, por lo que se presentan problemas a nivel de ingreso, capacitación, evaluación, registro, control, remuneraciones, entre otros procesos técnicos de personal. Por ello, es necesario conocer los procesos técnicos de personal fundamentales.

A. Ingreso

1. Selección de personal

Se define como la elección de la persona apropiada para un puesto laboral determinado o, en sentido amplio, aquellos que son más aptos para los cargos existentes en la empresa o institución, con miras a incrementar la eficiencia y el desempeño del personal.

El criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuyo fin se centra en dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarlo²⁸.

2. Nombramiento

Es la acción administrativa del área de personal mediante el cual se autoriza el ingreso al servicio del Estado de una persona en condición de empleado nombrado, con obligaciones y derechos que fijan las normas legales vigentes, previo concurso público.

Cuando un nombramiento es en condición de adscrito en un cargo de confianza, no es necesario un concurso público; sin embargo, el derecho a la estabilidad laboral es inexistente, lo cual debe quedar especificado en la resolución de nombramiento.

Un empleado de carrera puede ser designado en un cargo de confianza, en la condición de adscrito, para ello, se debe contar con su aprobación y constar en la respectiva resolución. Mientras dure la adscripción, su cargo de carrera no podrá ser suprimido ni ocupado mediante nombramiento.

Para que exista nombramiento, es necesario que se cumplan ciertas condiciones, tales como la existencia de un presupuesto aprobado de manera apropiada, una plaza vacante presupuestada, ser declarado ganador del concurso correspondiente y no tener impedimento legal ni judicial.

También se consideran varios tipos de nombramiento, como el permanente, cuyo empleado debe esperar un periodo de prueba no menor a tres meses ni mayor que seis. Si el periodo de prueba es favorable, el servidor queda ratificado de forma automática. El nombramiento como empleado público se efectúa previo concurso público.

Otro tipo de nombramiento es aquel relacionado con la condición de adscrito, que se efectúa para cargos de confianza y no existe estabilidad laboral en la respectiva resolución. Cabe señalar que el nombramiento provisional se convierte en definitivo cuando la evaluación del periodo de prueba es favorable; caso contrario deberá notificarse al interesado, con la indicación de la fecha en que la que culminará la prestación de sus servicios.

3. Contratación

Es una acción administrativa que permite autorizar el ingreso de personal al servicio del Estado en condición de eventual a plazo determinado, con el fin de efectuar funciones que no puedan ser cumplidas por los trabajadores nombrados y que se encuentre estipulado en el contrato.

El ingreso en la condición de contratados se efectúa mediante concurso público, salvo que se trate de un cargo altamente especializado; y se cuenta con un único candidato que reúna los requisitos para el cargo, o cuando se trate de un cargo de confianza. El contrato no podrá ser menor a un mes ni mayor a un año, ni podrá exceder a un ejercicio fiscal, en caso de seguir requiriendo sus servicios se realizará una renovación del contrato.

El servidor contratado asumirá el cargo al ser notificado con la respectiva resolución. Se entiende como “prórroga de contrato” a la prolongación de un contrato dentro del mismo ejercicio presupuestal, en los mismos términos que el contrario original. Mientras que la “renovación de contrato” es la ampliación de un contrato que se efectúa en ejercicios presupuestales distintos o cuando en un mismo ejercicio presupuestal no haya existido continuidad en el servicio (de acuerdo a dispositivos legales vigentes).

B. Reingreso

Es una acción administrativa del área de personal que autoriza, a partir de la petición de un exservidor del Estado, la prestación de nuevos servicios como trabajador del sector público.

Esto solo se realiza si el empleado ha sido cesado por incapacidad física temporal, supresión de plaza, renuncia, destitución por un periodo de tres años, por cese a petición del interesado, entre otros.

De igual manera, el reingreso de personal solo procede si hay un presupuesto debidamente aprobado, la existencia de una plaza vacante, que cumpla con los requisitos exigidos para el cargo y no tener impedimento legal ni judicial.

C. Capacitación

Es la acción administrativa del área de personal que se enfoca en el mejoramiento del servicio público, a través de actualizaciones que impulsen el ascenso del servidor; por tanto, su desarrollo está considerado como trabajo efectivo. Los programas de capacitación deben ejecutarse en la jornada laboral.

En este sentido, el personal que sigue cursos de capacitación debe gozar de todas las facilidades del caso, incluyendo las licencias con goce de remuneraciones, cuando dicha capacitación se efectúa por conducto oficial. También es posible otorgar licencia por capacitación

con goce de haber (hasta por dos años) cuando se trate de perfeccionamiento dentro y fuera del país por cooperación técnica internacional (becas). Cuando se trate de capacitación solo por interés del trabajador, se otorga licencia hasta por un año sin goce de remuneraciones.

D. Evaluación

Es un aspecto importante dentro del proceso de administración de personal y quizá el menos desarrollado. Mediante esta actividad se aprecia en forma cabal el desempeño en el trabajo del personal de una institución, con el fin de propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo.

La evaluación es un proceso que sirve de base para aplicar procesos de promoción, ascensos, desplazamientos, etc., así como para formar cuadros de méritos que sirvan para conocer el comportamiento laboral de los servidores de una entidad.

Los requisitos para otorgar un ascenso se relacionan con mantener un presupuesto debidamente aprobado, la existencia de una plaza vacante, estar nombrado como funcionario o servidor público, tener una evaluación satisfactoria en los dos últimos semestres, contar con un año de servicios en el cargo o similar como mínimo, reunir los requisitos para el cargo nuevo, no tener deméritos ni sanciones disciplinarias, poseer un buen récord de asistencia y puntualidad, por último, aprobar el concurso correspondiente.

Del mismo modo, los criterios básicos que se consideran para el ascenso son: especialidad, calificación personal, potencialidad, evaluación de los dos últimos semestres, antigüedad en la función pública, tiempo sin ascenso, méritos y deméritos, nota del concurso.

– Objetivos de la evaluación

Se enfoca en elevar el nivel del desarrollo del personal, efectuar ascensos de personal más justos, reubicar al personal en puestos más adecuados, proponer programas de capacitación y aplicar incentivos para el cambio de actividades del servidor.

E. Reasignación

Se refiere a la acción administrativa de personal que permite la transferencia de un servidor estable desde una dependencia a otra dentro del sector público, sin la necesidad de cesar en el servicio. Para que se lleva a cabo, debe existir el presupuesto debidamente aprobado, una plaza vacante presupuestada, tener la condición de servidor estable o permanente y no tener impedimento legal ni judicial.

– Características de la reasignación

- Estar nombrado, ocupando plaza presupuestada en la entidad de origen.
- Garantiza la estabilidad laboral y no debe ser sometido a periodo de prueba.
- El servidor percibe el íntegro de sus remuneraciones.
- Puede haber reasignación con ascenso, previo concurso.
- La reasignación no procede para el servidor que se encuentre en periodo de prueba, pero puede ser a solicitud del servidor o de la institución. Se inicia en la dependencia de destino cuando es a solicitud de la parte interesada y cuando es interno –por necesidad del servicio–, se hará con conocimiento del trabajador.

En cualquiera de los casos se adjuntan informes favorables de las entidades de origen y destino. Estos informes contienen datos sobre la condición laboral del trabajador, la remuneración que percibe, los descuentos permanentes (préstamos, alimentos, etc.) las funciones y los requisitos del cargo, fecha de reasignación.

– Ejemplo de un caso particular

Un docente nombrado de una UGEL cualquiera de la región de Apurímac, que por necesidades familiares decida trabajar como docente en una UGEL de cusqueña, con la misma categoría y nivel de carrera, solicita ser reasignado por existir una plaza vacante. Para ello, se sigue

el trámite correspondiente y se obtienen los informes previos de las UGEL de origen y de destino para emitir la resolución respectiva.

F. Destaque

Es otra acción administrativa que se emplea para efectuar el desplazamiento temporal de un servidor o funcionario de la administración pública, para que labore en otra dependencia de la misma.

– Casos

Se emplea por necesidad del servicio, con conocimiento del servidor y con una anticipación no menor que 30 días si cambia de residencia, cuyo pago será por concepto de viáticos y gastos de la instalación según la normativa. Así también a solicitud del servidor por motivos de salud, unidad familiar, interés personal, etc.

El servidor destacado debe asumir sus funciones desde el día señalado en la resolución de destaque, de lo contrario incide en abandono de cargo si no se presenta en los tres días sucesivos a la notificación de la resolución.

En caso de destaque, el servidor pierde la remuneración al cargo que venía percibiendo, pero tiene derecho a la que corresponde al nuevo cargo.

G. Permuta

Es una acción administrativa que faculta el cambio de colocación entre dos trabajadores estables perteneciente a la misma entidad.

– Condiciones para que exista permuta

Se debe advertir que ambos servidores sean nombrados, con el mismo grado y subgrado, que sea de mutuo acuerdo, que se disponga de un informe favorable de las entidades de origen y destino, que exista un presupuesto debidamente aprobado y no tener impedimento legal ni judicial.

– Casos

Por necesidad de servicio, como consecuencia de la aplicación de políticas de personal, suplir la falta de personal capacitado, por falta de carácter disciplinario.

La permuta es de carácter definitivo, no puede darse marcha atrás. Los servidores permutados mantienen su antigüedad al servicio del Estado y continúan con toda su remuneración, bonificaciones, descuentos, etc.

Por tanto, el servidor sometido a un proceso administrativo puede ser permutado, siempre que esta acción no interfiera con dicho proceso, al constar esta situación en la resolución correspondiente.

H. Término de la carrera

Se evidencia este tipo de acción por varios motivos, entre los que se mencionan:

– Por fallecimiento

Es un acto de cese a un cargo público por resolución procedente, después de la muerte de un servidor.

– Por renuncia

Se define como una acción que, a solicitud voluntaria de un servidor, se da término a la actividad en su función. La solicitud se presenta con una anticipación de 30 días, para su trámite oportuno y asegurar la continuidad del servicio, así como el cumplimiento de las disposiciones legales sobre el particular. Además, la resolución de cese debe ser tramitada en el término de 30 días de recibida la solicitud de renuncia, al vencer este plazo el servidor –previa entrega formal de cargo– dará por aceptada su renuncia a partir de la fecha solicitada. Este servidor no podrá reingresar hasta por tres años si no ha entregado formalmente su cargo.

Por otra parte, el servidor que renuncia al haber alcanzado el derecho de vacaciones, sin haber gozado de ellas, no tiene derecho a compensación vacacional.

– *Cese definitivo*

Consiste en poner término a la actividad de un servicio, por disposición legal o administrativa; esto solo se genera al cumplir 70 años de edad, por pérdida de nacionalidad, por incapacidad permanente física o mental o por ineficiencia o ineptitud comprobada para el desempeño del cargo.

El servidor que cese por cualquiera de las causales indicadas debe hacer entrega formal de su cargo, así como presentar una declaración jurada de los bienes y rentas que posee, si así lo exigiera el caso.

– *Destitución*

Es la acción administrativa de personal que pone término a la actividad de un servidor en la carrera pública por disposición legal, con carácter de sanción. Esto se genera por falta grave de carácter disciplinario o por sufrir condena penal privativa de la libertad por cometer delito doloso.

El servidor destituido no pierde su derecho a pensión o compensación por tiempo de servicios que pudiera corresponderle, salvo que, por sentencia judicial, se determine lo contrario.

CAPÍTULO TERCERO

Síntesis de estudios previos

En este apartado, se aprecian diversas investigaciones que tienen una relación directa con los estilos de gestión de personal en el sector educativo.

LÓPEZ HUARANCCA²⁹, en su investigación sobre estilos de gestión directiva en centros educativos de nivel secundario, colige que la satisfacción laboral se correlaciona de manera significativa con el estilo de gestión transformacional. Además, el estilo de gestión que presentan los directores de las instituciones educativas analizadas es diverso (gestión transformacional y *laissez faire*).

Respecto de las características de estilos de liderazgo de los directores, se halló que son favorables en relación con el carisma, la actuación del directivo y la inspiración; pero son desfavorables en las dimensiones de estimulación intelectual, tolerancia psicológica, consideración individual y participación. Por otro lado, las características de la satisfacción laboral de los profesores tales como las relaciones interper-

sonales, la satisfacción intrínseca del trabajo, la supervisión y la participación en la organización son favorables. En cambio, se muestra una satisfacción desfavorable con las dimensiones de remuneraciones, prestaciones básicas y seguridad en el empleo, prestaciones materiales, recompensas complementarias y el ambiente físico del trabajo.

El estudio de GARCÍA HUAMÁN³⁰, cuyo objetivo se enfoca en determinar la incidencia del sistema de gestión educativa en las relaciones del personal docentes de centros públicos, privados y paraestatales, y que, a partir de los resultados obtenidos, se infiere que existe un vínculo funcional entre el estilo de liderazgo en la gestión educativa y las relacionales laborales, por lo que, si dicho estilo es menos participativo, se muestran actitudes poco negativas de los miembros de las instituciones educativas. Por otro lado, la supervisión y evaluación por parte del director de la gestión educativa es centralizada e injusta, pues enfatiza la presencia y permanencia de los docentes en el lugar de trabajo por sobre la calidad docente. Respecto a los estilos de gestión, en las escuelas nacionales se practica el tipo de gestión autoritaria, democrática e indiferente. Por ello, los profesores casi nunca trabajan en equipo, no intercambian experiencias ni se capacitan, el director tampoco es capaz de resolver los conflictos de forma constructiva, esto genera desconfianza entre educadores y directores.

En cuanto al estudio de MAMANI *et al.*³¹, se infiere que sí hay un vínculo directo entre el liderazgo coercitivo y el estilo de gestión autoritaria, el liderazgo legítimo con el estilo democrático y el liderazgo carismático con el estilo permisivo. También se colige que prevalece la gestión educativa democrática en los centros educativos católicos del Cusco.

30 SANTOS GARCÍA HUAMÁN. “Estilos de gestión de la gerencia educativa y su influencia en las relaciones laborales en los colegios de la UGEL de Espinar-Cusco” (tesis de maestría), Cusco, Universidad Tecnológica de los Andes, 2015.

31 HÉCTOR FLORES MAMANI, SALOMÓN LUIS HUAMANGA y VIANNEY BARRIGA CÁCERES. “Liderazgo escolar en instituciones educativas”, *Revista Qellqay*, vol. 1, n.º 1, 2024, pp. 75 a 82, disponible en [<https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/qellkay/article/view/982>].

Respecto al estudio de CASTAÑEDA³², se deduce que sí hay una relación directa entre las TIC y la gestión administrativa de dos centros educativos, en específico sobre las capacitaciones que se realice para el manejo de las TIC por parte de los profesores. De igual manera, se sugiere que se planifique cada actividad educativa que promueva la misión, visión y metas de la institución a toda la comunidad educativa, así como también se debe asegurar que los profesores cumplan con los términos de los reglamentos del centro educativo.

Por último, en el estudio de NELLY CONCHA³³ se colige que la gestión educativa se relaciona de manera favorable con el desempeño de los profesores en un centro educativo cusqueño; por tanto, es necesario que se mejore la gestión institucional y administrativa de la institución a partir de la implementación de capacitaciones regulares para los docentes y para el personal administrativo.

Del mismo modo, el liderazgo del director es importante para el desarrollo del centro educativo, por lo que debe estar actualizado sobre temática pedagógica y administrativa, para orientar a su personal y potenciar tanto sus habilidades como destrezas.

En resumen, se aprecian estudios sobre liderazgo y gestión de personal, pero no sobre la UGEL, sino en otros aspectos.

-
- 32 MARY LUZ CASTAÑEDA CONTRERAS. "Tecnologías de la información y la comunicación y gestión administrativa en docentes de primaria de dos instituciones educativas - UGEL Cusco, 2020" (tesis de maestría), Lima, Universidad César Vallejo, 2021, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56373/Casta%C3%B1eda_CML-SD.pdf?sequence=1].
- 33 NELLY CONCHA RAMOS. "Gestión educativa y desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática 'Inca Garcilaso de la Vega', Cusco - 2019" (tesis de maestría), Cusco, Perú, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2022, disponible en [https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/6478/2/53T20221032_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

CAPÍTULO CUARTO

Estrategias para mejorar la calidad de la gestión del personal en el sector educativo. estudio de caso en la UGEL Cusco

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, el Perú enfrenta una crisis estructural, sobre todo en el aspecto educacional, pues se debate en los últimos lugares de todos los países latinoamericanos; en consecuencia, se ha declarado en emergencia la educación.

Aunque por parte de algunos gobiernos existió la intención de descentralizar el sistema educativo, en los últimos años solo se procedió con la implementación de la Unidad de Servicios Educativos –USE– y ahora en la Unidad de Gestión Educativa Local –UGEL–, para procurar la administración de los recursos de mejor manera –sobre todo los recursos humanos–, puesto que en el mundo globalizado y fundamentalmente neoliberal de hoy se pretende usar estrategias de las empresas privadas en el sistema educativo. A esto se suma un proceso de regionalización que cuenta con gobiernos sin intención de asumir sus responsabilidades.

En este marco, se visualiza la necesidad de una profunda transformación social y económica; teniendo a la educación como un proceso permanente de aprender a aprender e insertarse en este nuevo mundo globalizado que exige ser competentes para enfrentar los futuros cambios del nuevo milenio.

En el caso de la UGEL de la región cusqueña, en función de su población escolar, docente y administrativa que posee (870 docentes y 95 trabajadores administrativos), se generan complicaciones en la gestión de los empleados que realizan funciones especiales tales como contratos, comisiones, elaboración de plantillas, subsidios, vacaciones, etc.

Hoy en día, la gestión del personal de la UGEL peruana en cuestión dispone de cinco servidores que funcionan como un equipo de trabajo, dentro del cual existe un jefe de oficina, y tres técnicos (para personal, para planillas y para escalafón). Este personal resulta siendo escaso para el volumen de actividades que cumple la oficina, lo cual genera deficiencias de calidad en la atención de los diferentes procesos técnicos de personal expresado, por lo general, en un retraso en el trámite de expedientes, pago de beneficios, sanciones, felicitaciones, entre otros.

Tener más de 800 servidores entre docentes y administrativos implicaría para cualquier institución el montaje de un adecuado sistema escalafonario y de registro de personal. No obstante, en la UGEL Cusco los datos de cada trabajador se controlan aún en forma manual, mediante fichas personales (nota en la actualidad están informatizando los datos de escalafón), por lo que el registro no se encuentra actualizado como es debido y los reportes no son confiables, adicional a ello, el ambiente físico de trabajo no permite guardar con absoluta seguridad los documentos.

Tampoco existe una adecuada capacitación al personal administrativo, lo que origina que la UGEL Cusco no resuelva de forma eficaz los diversos problemas que se presentan en materia de administración del recurso humano. Aunque se efectúan seminarios y convenciones de manera ocasional, esto es insuficiente para mejorar la calidad de los empleados. En otras palabras, la capacitación de los docentes es escasa y, además, cuando se hace el seguimiento de los efectos en los propios alumnos, resulta confuso cada ensayo piloto pues cada año varía.

En materia de desplazamiento de personal (permuta, encargos, destakes), existe una autonomía para autorizarlas al nivel de UGEL, sin embargo, se presentan algunas dificultades especialmente en su

trato poco técnico, personal y político, lo cual ocasiona descontento entre el personal docente o administrativo.

El control de personal (asistencia, permanencia, licencias, vacaciones) son realizadas a nivel de UGEL previa presentación de las solicitudes y requerimientos de los docentes y trabajadores; sin embargo, a pesar de que se cumple con todas las formalidades de ley, existe aún un comportamiento inadecuado del personal y esto genera un determinado nivel de ausentismo en sus centros de trabajo, en especial en los centros educativos de periferia. Si bien las supervisiones de personal docente se realizan de forma periódica, estas no modifican sustancialmente la calidad y el cumplimiento de las funciones docentes y administrativas.

La racionalización del personal docente, que responde a las últimas políticas de gobierno, ha suprimido en muchos casos plazas de jefes de laboratorio, secretarías, bibliotecarios, entre otros. Y las evaluaciones de desempeño de los empleados se consideran un instrumento que permite mantener los puestos laborales para cada empleado, no repercute en la mejora del rendimiento o calidad del personal, agravado por la falta de capacitación, ascensos y ausencia de mejoras económicas para los servidores.

Por otra parte, muchas UGEL peruanas han heredado un deterioro dejado por las antiguas UGE con respecto de su imagen, reflejada en la percepción del común de los usuarios con la poca confianza en sus funcionarios, desprestigiada y muy inestable, ya que se cambian directores hasta cinco veces por año, lo que esto implica la sustitución de casi todo el personal.

En conclusión, la gestión del personal en la UGEL Cusco no se ha desarrollado cualitativamente al nivel requerido, tanto de manera estructural (organización y funciones) como en la ejecución de sus diferentes procesos técnicos de personal. Esta situación tiene como causa fundamental el poco apoyo material del gobierno, salarios exigüos para los trabajadores y la actitud que demuestran los mismos empleados.

Por tal motivo, se propone un estudio sobre las estrategias que mejoren la gestión del personal en la UGEL Cusco, focalizado en los aspectos de organización y las características actuales de aplicación de los procesos técnicos de personal, a fin de determinar su problemática y sugerir modelos o estrategias.

Es importante destacar que la UGEL Cusco no coordina de manera eficaz con el gremio del magisterio, mucho menos con entidades públicas y privadas de la región cusqueña, lo cual desencadena una vida

poco trascendente para lograr mejorar las condiciones del personal que labora en los alrededores.

A. Problema general

¿Cómo es la gestión actual del personal y qué estrategias se deben aplicar para elevar la calidad de gestión del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco?

B. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los planteamientos teóricos-normativos respecto de la gestión de recursos humanos en el sector educativo y la planificación estratégica?
- ¿Qué características presenta el entorno interno de la gestión del personal de la UGEL Cusco y cómo se aplican los procesos técnicos de personal?
- ¿Qué grado de satisfacción y confianza tienen los usuarios con respecto de la gestión del personal?
- ¿Cuál es la logística con que cuenta la gestión del personal de la UGEL Cusco?
- ¿Qué estrategias serán necesarias para elevar el nivel de calidad de la gestión del personal en la UGEL Cusco?

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A. Objetivo general

Describir la gestión de personal de la UGEL Cusco, determinar los principales problemas que afronta y proponer estrategias para elevar la calidad de gestión del personal en la misma.

B. Objetivos específicos

- Definir los principales planteamientos teóricos-normativos respecto de la gestión del personal en el sector educativo y la planificación estratégica.
- Establecer las características del entorno interno de la gestión del personal de la UGEL Cusco.
- Determinar el grado de satisfacción y confianza, que tienen los usuarios de la gestión de personal de la UGEL Cusco.
- Determinar la implementación logística, con el que cuenta la gestión del personal de la UGEL Cusco.
- Proponer estrategias para elevar el nivel de calidad de la gestión del personal de la UGEL Cusco.

III. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

A. Hipótesis general

La gestión del personal en la UGEL Cusco tiene dificultades serias expresadas en una deficiente aplicación del proceso administrativo y procesos técnicos de personal, siendo necesario formular nuevas estrategias de gestión para elevar su nivel de eficiencia.

B. Hipótesis específicas

- Los planteamientos teóricos-normativos se relacionan directamente con la gestión del personal en el sector educativo y la planificación estratégica.
- La gestión del personal de la UGEL Cusco presenta dificultades para dirigir eficazmente los procesos técnicos del personal docente y administrativo.

- El grado de satisfacción y confianza de los usuarios de la gestión de personal de la UGEL Cusco es bajo.
- La implementación logística de la gestión del personal de la UGEL Cusco no es eficiente.
- Si se aplican las estrategias propuestas, se elevará el nivel de calidad de la gestión del personal de la UGEL Cusco.

IV. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, la administración prioriza el recurso humano, entendiendo al sistema educativo como el sector encargado de darle el valor agregado dentro de su formación negral, para servir a la sociedad en su desarrollo.

La importancia de los recursos humanos en el sector educativo, por cuanto se trata de una de las actividades prioritarias del Estado, es la educación de la población, la cual merece toda la atención de los administradores que pueden estar a cargo de organismos de carácter educativo.

La particularidad del sector educativo que presenta por naturaleza dos grupos de personal: docente y administrativo, la convierte en una entidad compleja desde la perspectiva de la gestión del personal.

Este estudio posibilitará conocer los problemas que enfrenta la UGEL Cusco y proponer estrategias que mejoren la calidad de gestionar sus recursos humanos, pues existe poco control a la labor de los docentes y personal de apoyo, además, no están ubicados en lo que mejor desempeñan.

– Consideraciones generales

El presente estudio es de carácter descriptivo, además, los resultados obtenidos son válidos para cualquier población (nacional e internacional). Tener en cuenta que representan una realidad concreta.

Sin embargo, la restricción y el recelo que mostraron algunos funcionarios o directivos al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos y de ofrecer información de carácter documental fue un limitante, puesto que piensan que los resultados de la investigación los pondría en evidencia sobre el desarrollo de su gestión.

V. SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES

- Variable independiente (v_I): gestión del personal.
- Variable dependiente (v_D): procesos administrativos y técnicos de personal.
- Variables intervinientes: marcos político, social, económico y cultural, legal y profesional.

TABLA 1. Operacionalización de las variables

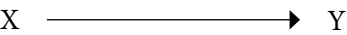
Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión del personal (v _I)	Gestión	Motivación integral
	Calidad	Capacitación laboral
		Fortalecimiento de la autoestima
	Eficiencia	Desarrollo de capacidades personales
	Eficacia	Comunicación eficiente
		Logro de metas propuestas
	Dirección	Construcción de la misión y visión en forma mancomunada
		Cambio de paradigmas de gestión
	Garantía	Reconocimiento y estimulación laboral
	Confianza	Clima organizacional
		Carisma y respeto integral

Procesos administrativos y técnicos de personal (VD)	Procesos	Confianza y atención al público en general
	Administración	Influencia positiva del funcionario
		Manejo de nuevos enfoques administrativos
	Eficacia	Delegación de funciones
		Uso de recompensas y sanciones
		Cumplimiento, lealtad y compromiso laboral
	Recursos	Administración adecuada del tiempo
		Enseñanza del trabajo corporativo
	Capacitación	Independencia de los empleados
	Organización	Orden y enseñanza adecuada a las tareas
		Organización y ejecución del trabajo compartido

VI. TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO

El presente estudio es un diseño no experimental, de tipo descriptivo, porque intenta caracterizar la actual gestión del personal de la UGEL Cusco, a partir del cual se planteará estrategias de mejoramiento.

Nivel descriptivo transeccional



X = Variable independiente
Y = Variable dependiente

VII. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se enmarca en el área administrativa de la UGEL Cusco, en específico, las funciones que desempeñan los empleados de la misma.

Localización del área investigada

La UGEL analizada se ubica en la región cusqueña, cuya sede principal se localiza en el distrito de Cusco. Comprende varios distritos rurales y urbanos tales como Ancahuasi y Limatambo. Dado que su territorio es accidentado, su altitud varía; además, su clima puede ser templado por el día y frío en las tardes o noches, sobre todo en invierno. Se encarga de gestionar los centros educativos localizados en sectores con una mayor población y los que se encuentran cercanos a valles.

VIII. POBLACIÓN Y MUESTRA

A. Población

La población está conformada por todos los docentes y administrativos de la UGEL Cusco, los cuales ascienden a 870 docentes y 95 trabajadores administrativos; a quienes alcanza las acciones de personal ejecutadas por parte de dicha UGEL.

B. Muestra

Se realizó una muestra probabilística para los profesores y otra para el personal administrativo, al 95% de nivel de confianza y con un margen de error del 5%. Para ello, se aplicó esta fórmula:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{e^2(N - 1) + 4 \times p \times q}$$

Donde:

N = Población de estudio

N = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad favorable

q = Probabilidad desfavorable

e = Margen de error

Al reemplazar los valores, se obtiene la muestra de docentes y administrativos.

– Para los docentes:

$$n = \frac{30,6}{0,57}$$

$$n = \frac{357}{2,26}$$

$$n = 200 \text{ docentes}$$

– Para el personal administrativo:

$$n = \frac{4 \times 85 \times 0,90 \times 0,10}{(0,05)^2(84) + 4(0,90)(0,10)}$$

$$n = \frac{30,6}{0,57}$$

$$n = 0,3 = 50 \text{ administrativos}$$

Selección y distribución de la muestra

Para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio simple, de acuerdo con la proporción de docentes y administrativos existentes en los diferentes distritos del ámbito de influencia de la UGEL Cusco. Esta selección se observa en la tabla que sigue.

TABLA 2. Cantidad de docentes en los distritos influenciados por la UGEL peruana

Distritos	Docentes		
	N	%	n
Anta	223	25,63	50
Ancahuasi	161	18,50	34
Cachimayo	193	22,18	40
Izcuacha	52	5,98	14
Huarocondo	65	7,47	12

Limatambo	52	5,98	15
Compone	42	4,83	12
Pucyura	38	4,37	10
Zurite	44	5,06	13
Total	870	100,0	200

De igual manera, se seleccionó y distribuyó el tamaño de la muestra para el personal administrativo como se muestra a continuación.

TABLA 3. Personal administrativo según distritos influenciados por la UGEL Cusco

Personal administrativo			
Sede Central y distritos	N	%	n
Sede Central	24	25,26	14
Anta	13	13,68	8
Ancahuasi	14	14,74	7
Cachimayo	8	8,43	8
Izcuacha	7	7,37	3
Huarocondo	9	9,47	4
Limatambo	5	5,26	3
Compone	4	4,21	3
Pucyura	5	5,26	2
Zurite	6	6,32	3
Total	95	100,0	50

Para la conformación de la muestra se tomó el criterio de entrevistar a los 14 trabajadores administrativos de la sede Central, por su nivel de conocimiento y familiarización sobre la administración de la UGEL Cusco; los 36 restantes se distribuyeron de forma proporcional entre nueve distritos de la región analizada hasta completar la muestra de 50 trabajadores.

IX. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR DATOS

En la tabla que sigue, se observan las técnicas y los instrumentos que han sido utilizados para obtener la información requerida, la cual será analizada.

TABLA 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnicas	Instrumentos
1. Técnicas documentales: cuestionario	Libro, fichas de resumen, fichas bibliográficas
2. Técnicas de campo: observación	Guías de observación, encuestas
3. Técnicas de procesamiento de datos: métodos estadísticos	Cuadros estadísticos, datos de las encuestas

Investigación documental y estadística. Para revisar los antecedentes de la gestión del personal y la situación actual de la aplicación de sus procesos técnicos, se recurrió a los manuales de organización, presupuestos, planillas de pagos, fichas de escalafón y otros documentos que muestran de manera evidente el estado de la gestión del personal en la UGEL Cusco.

Cuestionario. Se aplicó tanto a los 200 docentes como a los 50 empleados administrativos por un periodo de dos meses, en las instalaciones de la sede Central de la UGEL Cusco.

X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para diagnosticar la problemática existente en la implementación de procesos técnicos de personal en la UGEL Cusco, se aplicó un cuestionario a 200 docentes y 50 administrativos, de lo cual se obtuvo distintas apreciaciones y respuestas que se analizarán en este apartado.

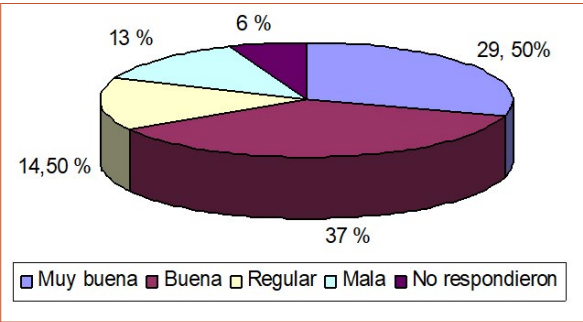
A. Análisis de resultados según el personal docente

1. Ingreso de personal

TABLA 5. ¿Qué opinión tiene acerca de la evaluación para el ingreso del personal docente nombrado al sector educación?

Opinión	Nº	%
Muy buena	59	29,50
Buena	74	37,00
Regular	29	14,50
Mala	26	13,00
No respondieron	12	6,00
Total	200	100,00

FIGURA 3. Resultados respecto a la aceptación de la evaluación para docentes nombrados



Interpretación

En la Tabla 5 y la Figura 3 se observa que un gran porcentaje de los entrevistados está de acuerdo con el mecanismo de ingreso al magisterio; dado que un 29,50% de los docentes considera que está totalmente de acuerdo con el proceso evaluativo de nombramiento, el 37% dice que es bueno y de forma clara solo un 14% manifiesta que es regular, el 13% indica que es malo y un 6% está en desacuerdo con la evaluación de nombramiento. Por lo tanto, la mayoría de los docentes en actual ejercicio de sus funciones están de acuerdo con el mecanismo de nombramiento, que consiste en una prueba escrita a nivel nacional; cabe resaltar que del porcentaje que no están en desacuerdo destacan

personas mayores de 50 años, quienes manifiestan que es necesario valorar la experiencia, además de la hoja de vida.

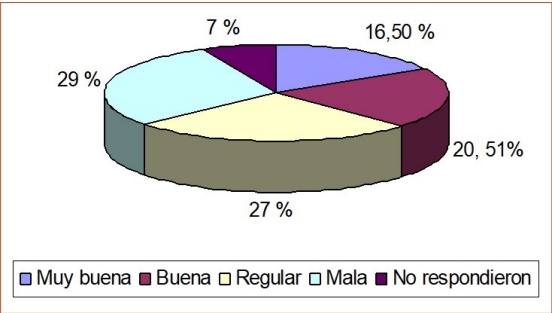
Los docentes también exponen otras razones por las que están en desacuerdo con dicho proceso:

- Las pruebas escritas deben llevarse después de la reasignación.
- En contra de la normatividad (Ley del profesorado)
- Se favorece en las adjudicaciones.
- No son los mejores criterios.
- Los que califican no son los más indicados.

TABLA 6. ¿Qué opinión tiene acerca de la evaluación para el ingreso de personal docente contratado al sector educación?

Opinión	Nº	%
Muy buena	33	16,50
Buena	41	20,50
Regular	54	27,00
Mala	58	29,00
No respondieron	14	7,00
Total	200	100,00

FIGURA 4. Resultados sobre la percepción de los docentes respecto al proceso evaluativo para contratar personal docente



Interpretación

En la Tabla 6 y la Figura 4 se advierten resultados diferentes a la Tabla 5, puesto que refleja un porcentaje de 16,50% y 20% del total de docentes entrevistados que consideran muy bueno y bueno el proceso para contratar personal docente; un 27% indica que es regular, es decir, tiene defectos que deben corregirse, pero no desconoce que funciona. Lo que resalta de estos resultados es que un 29% mayoritario desaprueba este mecanismo de contratación, a eso se agrega un 7% que indica ignorar sobre el tema. Entre algunas opiniones de los que no están de acuerdo, destacan las siguientes:

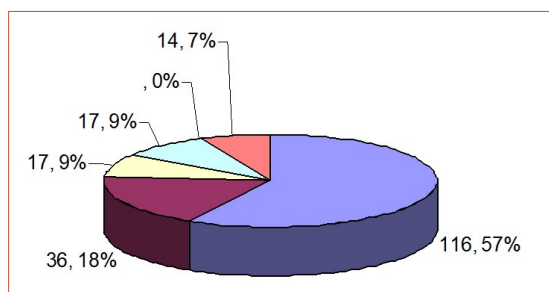
- Es poco serio el proceso de contratación.
- No respetan el ranking alcanzado.
- Mal uso de las normas.
- Mucha corrupción de los servidores de la UGEL Cusco.
- Los expedientes son adulterados.
- Contubernio de funcionarios desde la DREC.

2. Capacitación

TABLA 7. ¿Cuál es el problema central en materia de capacitación que tiene el personal docente?

Problemas	N°	%
Falta de recursos económicos	116	58,00
Falta de interés del propio docente	36	18,00
Carencia de programas de capacitación suficientes	17	8,50
No se brinda facilidades para asistir a cursos de capacitación	17	8,50
Se centralizan en la región o capital de provincia	14	7,00
Total	200	100,00

FIGURA 5. Resultados sobre identificación del problema y dificultades en las capacitaciones de los docentes



Interpretación

En la Tabla 7 y Figura 5 se observa con claridad que la gran mayoría de los encuestados (58%) refieren que es el aspecto económico el que limita su capacitación, pues hace un buen tiempo que asumen el costo (autofinanciamiento), incluso, expresan que sus sueldos solo les alcanza para la alimentación, y algunos tienen más de dos hijos. Luego, se advierte que un 18% es autocrítico, es decir, hay falta de interés y de vocación para capacitarse. Otros porcentajes son mínimos ya que solo llegan en total al 16%.

Es importante señalar que también indican otros elementos que impiden su capacitación, tales como:

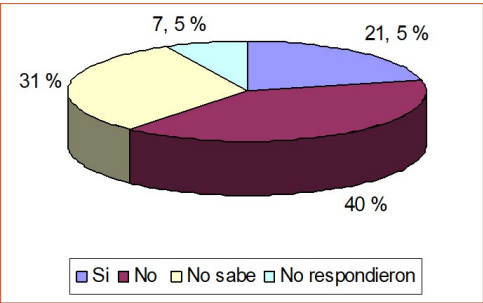
- Los cursos de capacitación son de bajo nivel.
- El precio excesivo de las capacitaciones para docentes del sistema educativo nacional.
- No se adecúan a los horarios del docente.
- No son coherentes con la realidad educativa.
- Los organizadores son poco serios en la región cusqueña.
- El Estado no capacita con su presupuesto.

3. Reasignación

TABLA 8. ¿Cree usted que las reasignaciones del personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?

Alternativas	N°	%
Sí	43	21,50
No	80	40,00
No sabe	62	31,00
No respondieron	15	7,50
Total	200	100,00

FIGURA 6. Resultados en cuanto a si el proceso de reasignación del personal docente se realiza sin dificultades



Interpretación

Según la Tabla 8 y la Figura 6, el 40% del total de docentes encuestados indica que el proceso de reasignación no es implementado de manera adecuada y carece de objetividad, porque se observan muchas irregularidades que ponen en duda la legalidad de dicho proceso. Solo un 21,50% señala que sí funciona de manera apropiada.

A partir de las respuestas expresadas por los docentes se demuestra que existen diversos problemas en las reasignaciones, entre las que destacan las siguientes:

- No respetan las normas legales.
- Se publican algunas plazas vacantes, la mayoría favorece a sus allegados.

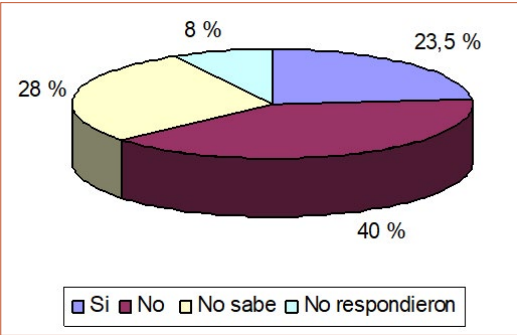
- Debería ser a fin de año, para no perjudicar el aprendizaje de los educandos.
- Existe corrupción por parte de los funcionarios de la UGEL Cusco.
- No respetan el ranking.
- Existe tráfico de influencias a partir de la DREC.
- Los directores no informan sobre las plazas y no son sancionados.
- Adulteran documentos y son admitidos por los funcionarios.

4. Encargos

TABLA 9. ¿Cree usted que los encargos de puestos de personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?

Alternativas	Nº	%
Sí	47	23,50
No	80	40,00
No sabe	57	28,50
No respondieron	16	8,00
Total	200	100,00

FIGURA 7. Resultados en cuanto a si el proceso de encargos para el puesto de personal docente se realiza sin deficiencias



Interpretación

De acuerdo con la Tabla 9 y la Figura 7, el 40% del total de encuestados está en desacuerdo con el proceso de encargos (para cargos especializados u otros), el 28% no tiene conocimiento de ello, un 23% expresa que sí se realiza de manera apropiada y en su minoría (8%) no responde. Cabe señalar que hay 36% total de docentes encuestados que desconoce sobre el tema.

Por su parte, se señalan algunos los factores que dan a entender el desacuerdo por parte de los docentes:

- Convocan solo a allegados de funcionarios.
- Los docentes pertenecientes a la SUTEP influyen en la selección.
- Son los mismos que rotan de UGEL en UGEL.
- No es por merecimiento.

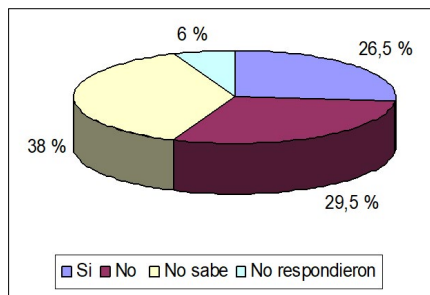
Aquellos docentes que están de acuerdo indican las siguientes razones:

- Es bueno que se dé continuidad.
- Cada director debe contar con gente de su confianza, para la administración de la UGEL.
- Tienen experiencia.

5. Permutas

TABLA 10. ¿Cree usted que las permutas de personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?

Alternativas	Nº	%
Sí	53	26,50
No	59	29,50
No sabe	76	38,00
No respondieron	12	6,00
Total	200	100,00

FIGURA 8. ¿Las permutas de personal docente se realizan de manera apropiada?

Interpretación

Según lo observado en la Tabla 10 y la Figura 8, el 38% de los encuestados no sabe sobre este proceso, lo cual sugiere que es poco usado, es mayor el porcentaje si se suma el 6% que no ha respondido, por tanto, se demuestra que es un proceso poco difundido por la UGEL Cusco.

Por otro lado, el 29,50% indica que no se lleva a cabo las permutas de forma apropiada, y el 26,50% refiere sí estar de acuerdo con el proceso de permutas.

Algunos factores que demuestran las dificultades de llevar a cabo el proceso de permuta son los siguientes:

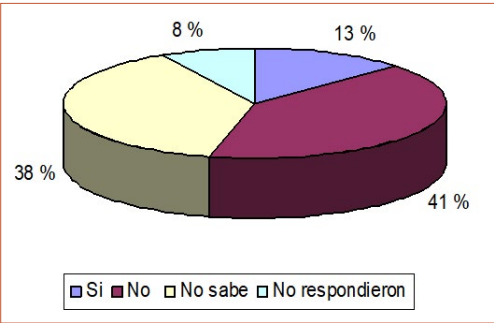
- Interpretan las normas como mejor les parece.
- Inadecuado reglamento.
- Los profesores no conocen sobre tal proceso.
- No se respetan los niveles.
- Hay negociado de plazas tras las permutas.
- Debería ser a inicios de año.

6. Destakes

TABLA 11. ¿Cree usted que los destakes de personal docente en la UGEL Cusco se realizan de manera adecuada?

Alternativas	N°	%
Sí	26	13,00
No	82	41,00
No sabe	76	38,00
No respondieron	16	8,00
Total	200	100,00

FIGURA 9. Resultados respecto a si el proceso de destakes de personal docente se realiza según las normas



Interpretación

Según lo advertido en la Tabla 11 y la Figura 9, el 41% de los encuestados indican que los destakes no se desarrollaron de manera apropiada ni garantizan transparencia. De igual manera, un porcentaje considerable del 38% no sabe sobre el proceso de destakes, solo un 13% señala que está de acuerdo con el proceso de destakes.

Entre los elementos que indican un proceso de destaque realizado de manera deficiente, se encuentran los siguientes:

- Se favorece a sus allegados.
- Se muestra poca transparencia.
- Los peores docentes son premiados.

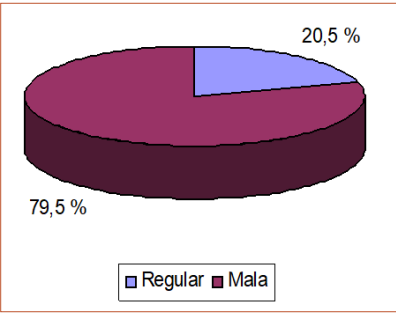
- Algunas veces se destaca sin cubrir la plaza de origen.
- Las razones que se argumentan para un destaque no se ajustan a la verdad.
- No se toma en cuenta el tiempo de servicio de los solicitantes.
- Existe corrupción desde la DREC.

7. Remuneraciones

TABLA 12. ¿Qué opinión tiene sobre los actuales niveles remunerativos de los docentes?

Opinión	N°	%
Regular	41	20,50
Mala	159	79,50
Total	200	100,00

FIGURA 10. Resultados sobre los actuales niveles remunerativos de los docentes



Interpretación

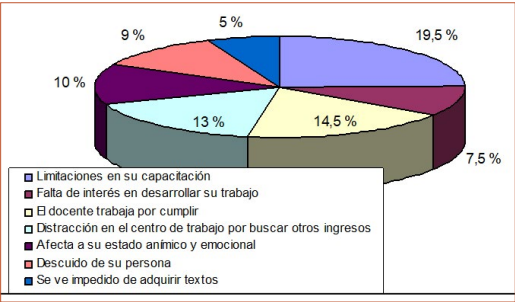
De acuerdo con la Tabla 12 y la Figura 10, el 20,50% de los docentes encuestados indica que los sueldos son regulares, esto fundamentalmente entre los profesores más jóvenes; mientras que el 79,50% opinan que es mala y que, por lo tanto, no guarda coherencia entre la labor que cumple y lo que perciben. Estos resultados reflejan el descontento profundo entre la comunidad magisterial.

También, expresan que el menos favorecido es el sector educativo en el Perú. Mientras se continúe con este trato al docente, es injusto que congresistas y altos funcionarios tengan sueldos exorbitantes.

TABLA 13. ¿Cómo repercute las bajas remuneraciones en los docentes?

Opinión	Nº	%
Mala alimentación del docente	35	17,50
Limitaciones en su capacitación	39	19,50
Falta de interés en desarrollar su trabajo	15	7,50
El docente trabaja por cumplir	29	14,50
Distracción en el centro de trabajo por buscar otros ingresos	26	13,00
Afecta a su estado anímico y emocional	20	10,00
Descuido de su persona	18	9,00
Se ve impedido de adquirir textos	10	5,00
Vivencia en condiciones no acordes a su nivel profesional	8	4,00
Total	200	100,00

FIGURA 11. Resultados porcentuales respecto a si las bajas remuneraciones repercuten en los docentes



Interpretación

En la Tabla 12 expresaron su descontento, mientras que en la Tabla 13 y la Figura 11 se detalla sobre las consecuencias motivadas por los sueldos.

De acuerdo con los propios docentes entrevistados, entre las consecuencias que generan los bajos niveles remunerativos de los docentes se encuentran:

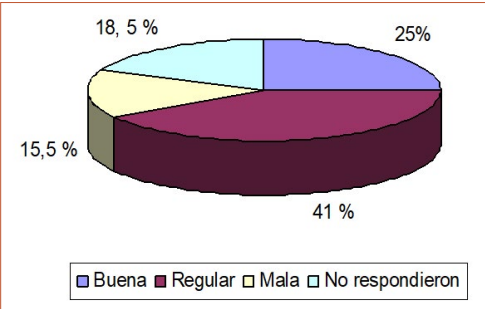
- La mala alimentación del docente.
- Limitaciones en su capacitación.
- Falta de interés en desarrollar su trabajo.
- Distracción en el centro de trabajo por buscar otros ingresos.
- Afecta a su estado anímico y emocional.
- Se ve impedido de adquirir textos.
- Vivencia en condiciones no acordes a su nivel profesional.

8. Registro de escalafón

TABLA 14. ¿Qué opina de la sección de escalafón de la UGEL Cusco?

Alternativas	Nº	%
Buena	50	25,00
Regular	82	41,00
Mala	31	15,50
No respondieron	37	18,50
Total	200	100,00

FIGURA 12. Resultados porcentuales sobre la eficacia de la sección de escalafón en la UGEL Cusco



Interpretación

Según lo advertido en la Tabla 14 y la Figura 12, el 41% de los encuestados indican que este proceso es regular y no muestra mayores complicaciones, es más para corroborar esta opinión, el 25% expresa que es buena; solo un 15,50% señala que es mala y el 18,50% indica no saber sobre la pregunta.

Se aprecian algunos cuestionamientos a este proceso:

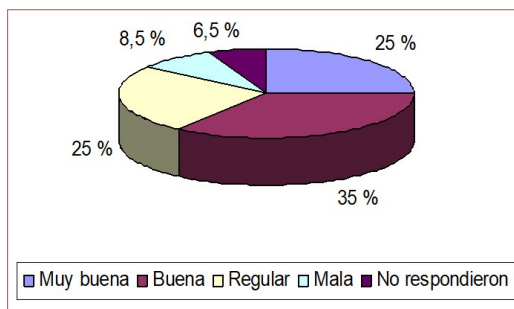
- No cuenta con un sistema computarizado sobre los datos, y esto se realiza en forma manual.
- El principio de autoridad está devaluada.
- No existe un control respecto a la asistencia.
- Irresponsabilidad del docente.
- Los profesores elaboran informes de carácter subjetivo.

9. Control

TABLA 15. ¿Cuál es su opinión sobre el control de asistencia y permanencia del personal docente en su institución educativa?

Opinión	Nº	%
Muy buena	50	25,00
Buena	70	35,00
Regular	50	25,00
Mala	17	8,50
No respondieron	13	6,50
Total	200	100,00

FIGURA 13. Resultados porcentuales respecto a si se perciben deficiencias en el control de asistencia y permanencia del personal docente



Interpretación

De lo advertido en la Tabla 15 y la Figura 13, más de la mitad de los encuestados (60%) indica que es entre muy buena y buena, mientras que un 25% señala que es regular, por lo que este proceso no presenta mayores dificultades. Por último, el 8,5% indica que es mala.

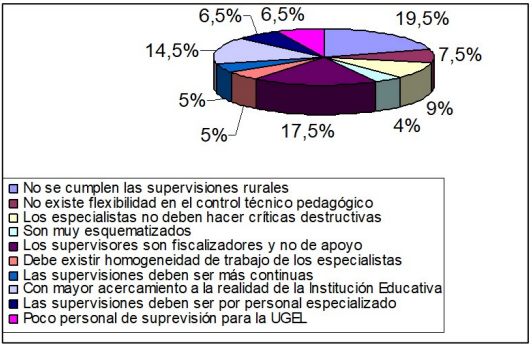
A partir de estos resultados, se identifican los siguientes problemas respecto al proceso de control y asistencia de los profesores:

- El director no cumple con su labor de control.
- Existe debilidad en el ejercicio de autoridad.
- No se cumple con el horario establecido.
- Impuntualidad del docente.
- Los descuentos no se hacen efectivos.

TABLA 16. ¿Qué problemas observa en el proceso de supervisión y control técnico o pedagógico de los docentes de la UGEL CUSCO?

Opinión	N°	%
No se cumplen las supervisiones rurales	39	19,50
No existe flexibilidad en el control técnico pedagógico	15	7,50
Los especialistas no deben hacer críticas constructivas	18	9,00
Son muy esquematizados	8	4,00
Los supervisores son fiscalizadores y no de apoyo	35	17,00
Debe existir homogeneidad de trabajo de los especialistas	10	5,00
Las supervisiones deben ser más continuas	10	5,00
Con mayor acercamiento a la realidad de la institución educativa	29	14,50
Las supervisiones deben ser por personal especializado	13	6,50
Poco personal de supervisión para la UGEL	13	6,50
Total	200	100,00

FIGURA 14. Resultados porcentuales sobre los problemas identificados en el proceso de supervisión y control técnico pedagógico



Interpretación

Las respuestas de los docentes entrevistados señalan principalmente las siguientes dificultades en este proceso:

- No se cumplen las supervisiones rurales.

- No existe flexibilidad en el control técnico pedagógico.
- Los especialistas no deben hacer críticas destructivas.
- Son muy esquematizados.
- Los supervisores son fiscalizadores y no de apoyo.
- Debe existir homogeneidad de trabajo de los especialistas.
- Las supervisiones deben ser más continuas.
- Con mayor acercamiento a la realidad de la Institución Educativa.
- Las supervisiones deben ser por personal especializado.
- Poco personal de supervisión para la UGEL.

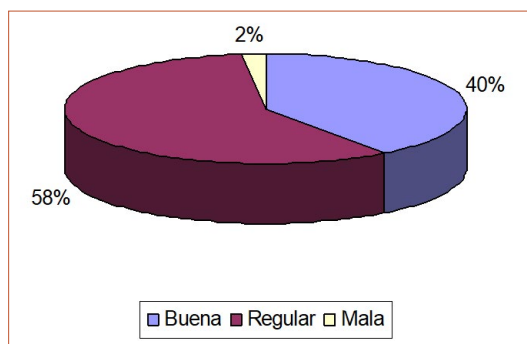
B. Análisis según el personal administrativo

1. Ingreso

TABLA 17. ¿Qué opinión tiene respecto a los procesos de ingreso de personal de servicio a la UGEL?

Opinión	N°	%
Buena	20	40,00
Regular	29	58,00
Mala	1	2,00
Total	50	100,00

FIGURA 15. Resultados porcentuales respecto al proceso de ingreso del personal de servicio a la UGEL Cusco



Interpretación

Según lo advertido en la Tabla 17 y Figura 15, el 58% indica que es regular, mientras tanto, un 40% denota que es buena y solo el 2% señala que es mala. De lo que se colige que la gran mayoría está de acuerdo en lo que se refiere al proceso de ingreso para trabajar como personal de servicio.

El porcentaje de opinión que manifiesta entre regular y malo resaltan algunos problemas encontrados:

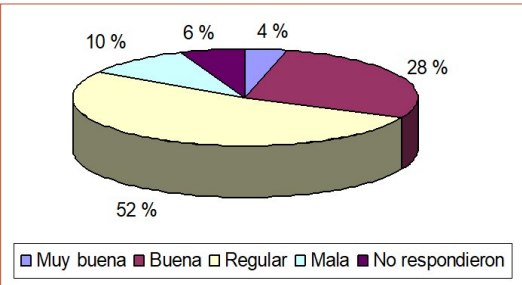
- No se cumple con el cronograma establecido.
- No se considera los méritos.
- Debe tomarse una prueba de demostración.
- La evaluación es subjetiva.
- No existe personal capacitado en la UGEL para tal evaluación.
- Muchos ingresan sin concurso.

2. Capacitación

TABLA 18. ¿Qué opinión tiene respecto a la capacitación del personal administrativo de la UGEL Cusco?

Opinión	N°	%
Muy buena	2	4,00
Buena	14	28,00
Regular	26	52,00
Mala	5	10,00
No respondieron	3	6,00
Total	50	100,00

FIGURA 16. Resultados porcentuales respecto a la capacitación del personal administrativo



Interpretación

En cuanto al proceso de capacitación, el 52% indica que es regular, se aprecian algunos niveles de insatisfacción al respecto. Por otro lado, el 28% señala que la capacitación es buena y un 4% opina que es muy buena; solo un 10% expresa que es mala y un 6% no opina.

De lo antes expuesto, se infiere que los encuestados están casi conformes con el proceso de capacitación; por otro lado, se advierte insatisfacción respecto a lo siguiente:

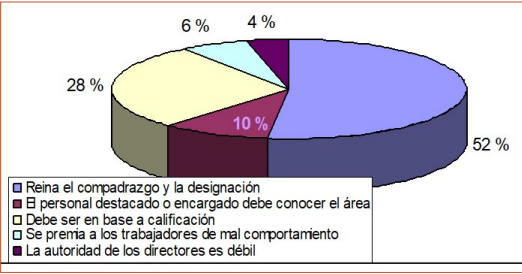
- Los temas no corresponden a lo que se requiere.
- Los directores no brindan facilidades.
- No existen experto en temas de autoestima.

3. Encargos o destakes

TABLA 19. ¿Tiene alguna crítica al proceso de encargos o destakes del personal administrativo de la UGEL Cusco?

Opinión	N°	%
Reina el compadrazgo y la designación	26	52,00
El personal destacado o encargado debe conocer el área	5	10,00
Debe ser en base a calificación	14	28,00
Se premia a los trabajadores de mal comportamiento	3	6,00
La autoridad de los directores es débil	2	4,00
Total	50	100,00

FIGURA 17. Resultados porcentuales sobre la opinión del personal administrativo respecto a los procesos de desplazamiento de los empleados



Interpretación

Según lo observado en la Tabla 19 y la Figura 17, el 52% de los encuestados expresa que en los procesos de desplazamiento predomina el compadrazgo y la designación.

También se advierten otras críticas, tales como:

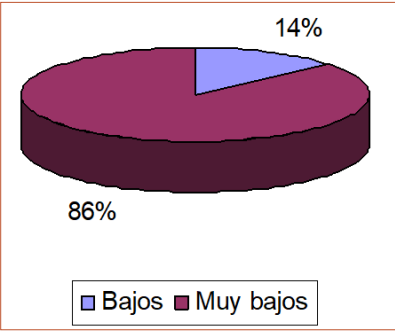
- El personal destacado o encargado debe conocer el área.
- Debe ser en base a calificación.
- Se premia a los trabajadores de mal comportamiento.
- La autoridad de los directores es débil.

4. Remuneraciones

TABLA 20. ¿Qué opinión tiene respecto a los niveles remunerativos del personal administrativo?

Opinión	N°	%
Bajos	7	14,00
Muy bajos	43	86,00
Total	50	100,00

FIGURA 18. Resultados porcentuales sobre el grado de satisfacción del personal administrativo respecto a sus remuneraciones



Interpretación

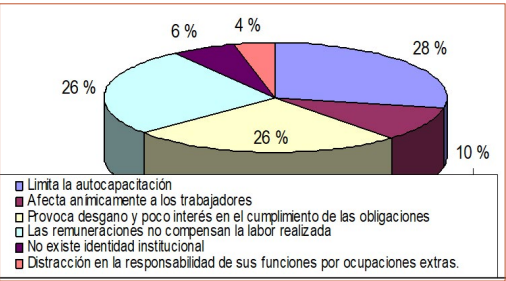
A partir del referente de trabajador estatal, la mayoría del personal administrativo considera que su remuneración es muy baja (86%) y dista mucho según ellos de la exigencia, además, un 14% indica que es baja; estas son opiniones que demuestran un grado de insatisfacción con respecto a sus sueldos. Por tanto, la mayoría de estos trabajadores están adeudados a entidades financieras, siendo el total por cobrar irrisorio.

TABLA 21. ¿Cómo afecta estas remuneraciones en el desempeño del personal administrativo?

Opinión	N°	%
Limita la autocapacitación	14	28,00
Afecta anímicamente a los trabajadores	5	10,00
Provoca desgano y poco interés en el cumplimiento de las obligaciones	13	26,00
Las remuneraciones no compensan la labor realizada	13	26,00

No existe identidad institucional	3	6,00
Distracción en la responsabilidad de sus funciones por ocupaciones extras	2	4,00
Total	50	100,00

FIGURA 19. Resultados porcentuales respecto a las consecuencias en el desempeño de los trabajadores por bajas remuneraciones



Interpretación

Los propios trabajadores encuestados señalan que los problemas generados por una remuneración baja son estos:

- Limita la autocapacitación.
- Afecta de manera anímica a los trabajadores.
- Provoca desgano y poco interés en el cumplimiento de las obligaciones.
- Las remuneraciones no compensan la labor realizada.
- No existe identidad institucional.
- Distracción en la responsabilidad de sus funciones por ocupaciones extras.

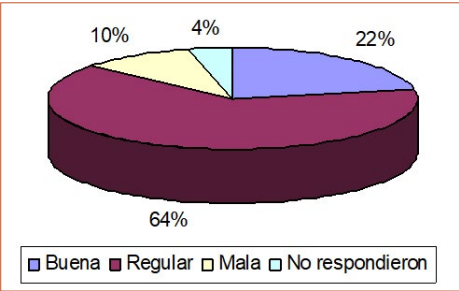
De lo expuesto con anterioridad, la remuneración el factor más importante para el desarrollo personal, social y familiar del trabajador. Es posible que esta lista sea mucho más larga, ya que es el mismo individuo que cumple tanto el rol del trabajador y padre de familia, todo lo cual resta efectividad y eficiencia a su desempeño.

5. Registro y escalafón

TABLA 22. ¿Qué opinión tiene de la sección de escalafón de la UGEL Cusco?

Opinión	N°	%
Buena	11	22,00
Regular	32	64,00
Mala	5	10,00
No respondieron	2	4,00
Total	50	100,00

FIGURA 20. Resultados porcentuales sobre la eficacia de la sección de escalafón de la UGEL Cusco



Interpretación

De los encuestados, el 64% indica que solo es regular la sección escalafonaria, de lo cual se deduce que existen insatisfacciones por superar. Mientras tanto, el 22% señala que es buena, en este contingente se encuentran trabajadores con relativa antigüedad. Solo el 10% asegura que la sección de escalafón es mala.

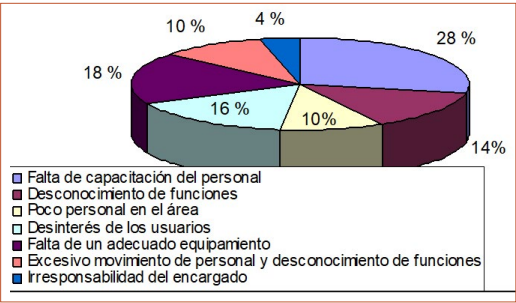
Respecto a las razones de desaprobación, se señalan las siguientes:

- No reconocen la antigüedad.
- El reconocimiento al trabajo es escaso, pero sí los deméritos.
- Se debe informatizar la sección de escalafón.

TABLA 23. ¿Por qué cree que se desactualizan los datos de las fichas escalafonarias?

Opinión	N°	%
Falta de capacitación	14	28,00
Desconocimiento de funciones	7	14,00
Poco personal en el área	5	10,00
Desinterés de los usuarios	8	16,00
Falta de un adecuado equipamiento	9	18,00
Excesivo movimiento de personal y desconocimiento de funciones	5	10,00
Irresponsabilidad del encargado	2	4,00
Total	50	100,00

FIGURA 21. Resultados porcentuales respecto a la identificación de deficiencias de la sección de escalafón en la UGEL Cusco



Interpretación

Los trabajadores que consideran que la sección de escalafón muestra dificultades en su labor, señalan como las principales razones de ello:

- Falta de capacitación del personal.
- Desconocimiento de funciones.
- Poco personal en el área.
- Desinterés de los usuarios.
- Falta de un adecuado equipamiento.

- Excesivo movimiento de personal y desconocimiento de funciones.
- Irresponsabilidad del encargado.

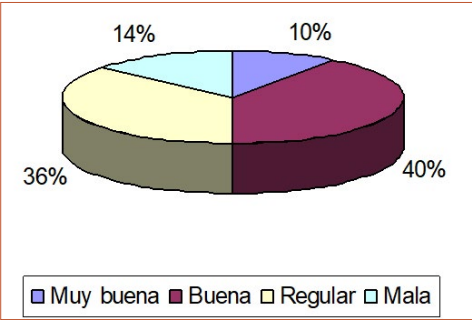
De los antes expuesto, se infiere que existen aspectos de índole personal y también institucional; es la propia institución que no otorga las condiciones y la debida importancia a esta sección, ya que se carece de equipos adecuados, personal idóneo y métodos de trabajo que permitan realizar una función adecuada. También constituye una responsabilidad del trabajador o trabajadores que tienen o tuvieron la obligación de dirigir esta sección.

6. Control

TABLA 24. ¿Cuál es su opinión sobre el control de asistencia y permanencia del personal administrativo de la UGEL Cusco?

Opinión	Nº	%
Muy buena	5	10,00
Buena	20	40,00
Regular	18	36,00
Mala	7	14,00
Total	50	100,00

FIGURA 22. Resultados porcentuales respecto a si el control de asistencia y permanencia de los trabajadores es adecuado en la UGEL CUSCO



Interpretación

Según lo advertido en la Tabla 24 y la Figura 22, el 10% de los encuestados considera que el control de asistencia es muy bueno, el 40% indica que es bueno, un valor del 36% indica que es regular, de lo cual se deduce que no se presentan considerables observaciones en cuanto al control. Sin embargo, un 14% indica que es malo, lo cual se explica mediante las siguientes razones:

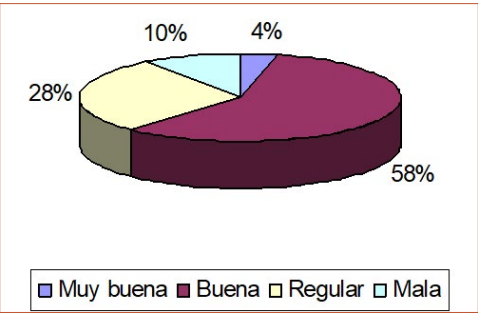
- Escasa vocación por el trabajo.
- El control no es estricto.
- Existe favoritismo.
- No se cumplen las normas.

7. Evaluación

TABLA 25. ¿Qué opinión tiene acerca del proceso de evaluación del personal administrativo de la UGEL Cusco?

Opinión	Nº	%
Muy buena	2	4,00
Buena	29	58,00
Regular	14	28,00
Mala	5	10,00
Total	50	100,00

FIGURA 23. Resultados del proceso de evaluación del personal administrativo



Interpretación

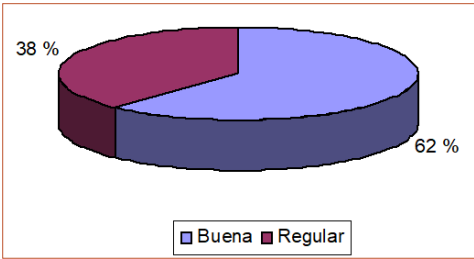
De acuerdo con la Tabla 25 y la Figura 23, el 58% indica que esta categoría es buena ya que los últimos concursos para cubrir plazas son evaluados con directiva nacional, el 4% señala que es muy buena, y un 28% refiere que es regular con tendencia a buena. Por otro lado, el 10% expresa que es mala. Entre las razones expuestas (regular y mala), se encuentran las siguientes:

- No califican el desempeño laboral.
- Se favorece a familiares y personas cercanas a los directores de turno.
- Desmerecen la pertinencia al cargo.
- No genera ascensos.
- Muchos documentos que se presentan son falsos.

TABLA 26. ¿En general qué opinión tiene de la administración de personal en la UGEL Cusco?

Opinión	Nº	%
Buena	31	62,00
Regular	19	38,00
Total	50	100,00

FIGURA 24. Resultados de la apreciación de los trabajadores respecto a la administración del personal



Interpretación

Según lo observado en la Tabla 26 y la Figura 24, el 62% de los encuestados considera que esta categoría es buena, el 38% indica que es irregular, esto demuestra que no existe cuestionamientos u observaciones importantes en el sistema de persona, por lo que se mantiene un *status quo* institucional en materia de administración de recursos humanos; en resumen, existe una inercia laboral que no beneficia a la institución ni a los trabajadores, además, en los entrevistados se aprecia una cierta comodidad con el tipo de administración actual que tiene tendencia al facilismo y que encubre vicios administrativos.

Sin embargo, quienes califican la gestión de personal como regular plantean algunas observaciones:

- Se incumplen con los dispositivos legales.
- Poca articulación de trabajadores con la jerarquía.
- Inoportuna toma de decisiones.
- Retraso exagerado en la emisión de resoluciones directorales por falta de personal.
- Existe infidencia en el trabajo.
- Situaciones de evasión laboral.
- Falta de informatización de los datos.
- Existencia de nepotismo.

CONCLUSIONES

El estudio realizado ha permitido determinar que la gestión de personal de la UGEL Cusco no cuenta hoy en día con los medios necesarios para dirigir de manera eficaz y eficiente los distintos procesos técnicos del personal docente y administrativo.

De igual manera, la existencia de dos regímenes legales diferentes, tanto para docentes como para administrativos, genera complicaciones en la labor de administración de recursos humanos de la UGEL Cusco.

Así mismo, se ha determinado que existen dificultades a nivel de procesos técnicos de personal, en específico sobre el ingreso de personal contratado, de lo cual una parte importante del personal docente no está de acuerdo debido a la presencia de actos corruptos, favoritismo, incumplimiento de normas, etc., lo que genera una cultura organizacional negativa para el desarrollo del personal.

Respecto a la capacitación, se evidencia que es la falta de recursos económicos el primer obstáculo; otro factor importante, es el escaso interés del propio docente. El personal administrativo afirma que los procesos de capacitación de trabajadores no son precisamente óptimos, por lo que es necesario acciones de mejoramiento.

En relación con los desplazamientos de personal, la mayor parte de docentes y administrativos entrevistados, indican que en estos procesos (reasignaciones, encargos, permutas y destakes) se presenta el mayor número de dificultades, ya que no se realizan de manera adecuada, transparente, ni ajustada a las normas correspondientes.

En cuanto a las remuneraciones, casi la totalidad del personal docente (86,79%) y administrativos (83,33%) muestran su descontento, lo cual tiene diversas implicaciones negativas en el desempeño laboral y el comportamiento de los docentes como del personal administrativo, pero es más crítico en los docentes por la naturaleza de las funciones que cumplen (solo el 5% están en la carrera pública magisterial).

Un número significativo del personal docente y administrativo señala que la sección de escalafón no funciona de forma adecuada, demandando una mayor celeridad, eficiencia y confiabilidad de los datos emitidos por esta sección, y además propone la implementación computarizada de la misma al 100%.

En cuanto al proceso técnico de control el personal docente, las acciones de supervisión educativa adolecen de varias deficiencias que deben ser superadas mediante la aplicación de planes de supervisión que contemplen: la revisión de áreas rurales, la flexibilidad de los criterios y la homogeneidad de criterios de supervisión, la periodicidad de su ejecución y la capacitación de los supervisores.

Por último, los procesos de evaluación realizados al personal administrativo, si bien cuentan con el reconocimiento de los trabajado-

res, no han constituido un instrumento eficaz, para mejorar el rendimiento de los empleados de la UGEL Cusco, por lo que solo ocurren procesos formales sin relevancia alguna.

RECOMENDACIONES

Se sugiere reestructurar e implementar debidamente la Oficina de Personal a nivel de una UGEL, con tres secciones operativas: escalafón, procesamiento documentario y planillas, que cuenten con los recursos y personal capacitado suficiente para el desarrollo eficaz de los distintos procesos y acciones de personal.

Del mismo modo, se debe contar con el asesoramiento permanente de un abogado laboralista a nivel de la sede central, a fin de resolver asuntos contenciosos de los trabajadores, de esta manera se descentraliza y agiliza la labor de la Dirección Regional de Educación.

Así mismo, se recomienda supervisar y controlar el proceso de ingreso y selección del personal docente contratado para erradicar las acciones negativas y decisiones políticas o personales, además de garantizar procesos claros y decisiones adaptadas a las normas legales.

Las instancias gubernamentales deben mejorar su política remunerativa, respecto al personal docente y trabajadores administrativos del sector educación, a fin de elevar su identificación institucional y dignificar la labor docente no solo por el bien de ellos, sino de la población estudiantil que de manera indirecta se perjudica por la actual política remunerativa del gobierno.

Equipar y dotar de los elementos necesarios para que la sección de registro y escalafón de la unidad de gestión educativa se informatice y funcione adecuadamente con el fin de brindar información rápida, confiable y oportuna a docentes y trabajadores administrativos.

Así también, se sugiere desarrollar por año los procesos de evaluación de personal a nivel del sector educación.

CAPÍTULO QUINTO

Propuesta de estrategias para mejorar la gestión del personal en la UGEL CUSCO

A fin de formular las estrategias para mejorar la gestión actual del personal de la UGEL Cusco, la presente propuesta partirá de la definición de la visión que debe guiar el trabajo de la gestión de personal.

I. VISIÓN

Se propone que la visión esté centrada en una oficina equipada de manera adecuada, con personal capacitado para el ejercicio de las funciones técnicas y que se desempeñen como una unidad de apoyo independiente, con habilidades normativas y resolutivas a fin de crear programas propios del sistema de personal.

II. MISIÓN

Esta misión se fundamenta en administrar de manera eficaz los procesos técnicos de personal para permitir incorporar a los empleados idóneos, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

III. OBJETIVOS

Para lograr la visión o imagen objetivo que se pretende, la gestión de personal deberá lograr varios objetivos a nivel de gestión y en cada proceso técnico de personal.

TABLA 27. Objetivos específicos para el personal

Funciones de procesos administrativos	Objetivos
Planificación	Formular planes y programas de desarrollo del personal, aplicando métodos de planificación estratégica con participación de docentes y trabajadores, a largo y mediano plazo.
Organización	Constituir una Oficina de Personal directamente dependiente de la Dirección de la UGEL y equipada de acuerdo con el avance tecnológico actual.
Dirección	Coadyuvar al logro de niveles óptimos de comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo tanto entre el personal docente como administrativo.
Control	Lograr niveles de control óptimo en el desempeño del personal docente y administrativo a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas.
Procesos técnicos	Objetivos
Ingreso y selección	Contar con personal docente y administrativo idóneo de acuerdo con las normas legales vigentes.
Capacitación	Elevar el nivel de desempeño del personal de acuerdo a los últimos avances en materia pedagógica y administrativa.
Reasignaciones	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto.
Encargos	Garantizar el funcionamiento adecuado de las áreas y dependencias asignando personal idóneo y calificado para su desempeño.

Permutas	Facilitar a los docentes y trabajadores el desempeño de sus funciones con arreglo a sus circunstancias personales.
Destaques	Asegurar de manera temporal el cumplimiento adecuado de funciones docentes o administrativas.
Remuneraciones	Contar con un personal más identificado con las metas y objetivos del sector, así también mejorar la calidad del servicio.
Evaluación	Medir de manera periódica las capacidades y competencias del docente y personal administrativo a fin de promover su desarrollo o ajustar su desempeño.
Registro y escalafón	Contar con información oportuna, permanente y confiable acerca de los antecedentes laborales del personal docente y administrativo.
Control de personal	Verifica si el desempeño del personal docente y administrativo se ajusta a los planes y programas establecidos a fin de efectuar correcciones necesarias.

IV. ESTRATEGIAS

La dimensión actual de la Oficina de Personal en términos estructurales, formales o físicos es pequeña; sin embargo, el ámbito material y de influencia en la administración educativa es grande. Esto significa que regula el funcionamiento y brinda servicio a un número importante de docentes (870) y administrativos (95) en toda la región alrededor de la UGEL Cusco. Esta realidad implica, a su vez, que las metas y funciones de la Oficina de Personal deben ser planificadas a corto y mediano plazo. Para este fin se establecen las siguientes estrategias:

TABLA 28. Estrategias para la gestión de la oficina de personal de la UGEL

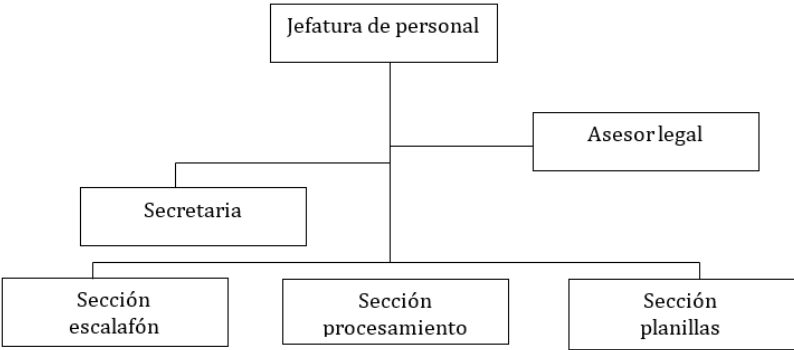
Proceso administrativo	Objetivos	Estrategias
Planificación	Formular planes y programas de desarrollo de personal, aplicando métodos de planificación estratégica con participación de docentes y trabajadores, a largo y mediano plazo.	– Instaurar la práctica del método de la planificación estratégica en el proceso de planificación de las actividades técnico-pedagógicas y administrativas. – Comprometer la participación del director de la UGEL, los jefes de área y responsables de la Oficina de Personal para un análisis periódico de los principales problemas del sistema de personal a nivel de toda la UGEL Cusco, a partir del cual se plantearán objetivos, metas y estrategias de acción. – Estimular la optimización del desempeño, satisfacción y compromiso institucional de los docentes y trabajadores. – Instaurar tanto en la sede Central como en los centros educativos la práctica de la planificación administrativa que debe ir paralela a las acciones de planificación pedagógica. – Considerar dentro de los proyectos educativos anuales, elaborados por los directos los objetivos y metas relativos a la administración de personal. – Tomar en cuenta que la planificación estratégica implica varias etapas (ver Figura 2).

Organización	Constituir una Oficina de Personal directamente dependiente de la Dirección de la UGEL y equipada de acuerdo con el avance tecnológico actual.	– Reestructurar la organización de la Oficina de Personal de acuerdo con una concepción sistemática y considerando que debe estar orientado a la aplicación óptima de las estrategias de personal en conjunto. – Crear las unidades de procesamiento documentario, secretaría y asesoría legal. La sección de procesamiento documentario se encargaría de procesar todos los expedientes que demanden informes, proveídos y resoluciones como en el caso de destakes, licencias, permutas, acumulación de tiempo de servicios, etc. La presencia de asesoría legal justifica en tanto se formulen los proyectos de resoluciones directorales, en las que se requieran de conocimientos especializados en materia de legislación laboral. La secretaria estaría encargada de recibir, tramitar, archivar y controlar la documentación, además de brindar atención a los usuarios. – Incorporar por lo menos uno o dos servidores para potenciar y mejorar las acciones desarrolladas por la Oficina de Personal. – Poner especial atención a las funciones desarrolladas por la sección de escalafón cuyos registros deben ser urgentemente actualizados y automatizados.
--------------	--	---

Dirección	Coadyuvar al logro de niveles óptimos de comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo tanto entre el personal docente como administrativo.	– Es necesario que el Estado modifique su política remunerativa respecto al sector educación, asignando mayor presupuesto y elevando los niveles remunerativos. – Impulsar y desarrollar el liderazgo del director de la UGEL Cusco; los jefes de áreas, jefe de la Oficina de Personal y directores de centros educativos, incentivando la práctica de un liderazgo inspiracional, es decir, que sea los directores, jefes de oficina, subdirectores, etc., los primeros en generar un clima de confianza, de ayuda mutua, de respeto, de trabajo, de responsabilidad, etc. – Promover la práctica de los conceptos de calidad y control de calidad en la actividad técnico-pedagógica y administrativa. – Implementación y aplicación de círculos de calidad en la sede central de la UGEL Cusco y en los centros educativos, a fin de contar con reuniones de diálogo y conversación mensual entre los docentes y directivos, entre los directores y el personal administrativo, etc., para evaluar la labor cumplida y tomar medidas de reajuste. – Generar una comunicación permanente y de carácter horizontal, incentivando la confianza, el trabajo en equipo, la cooperación, la unidad, la identidad de grupo, etc. sin exclusivismos de ninguna clase. – Desarrollar un programa general de capacitación en forma permanente tanto para el personal docente como administrativo, tomando en cuenta los últimos avances en materia pedagógica y administrativa, con participación de expositores de primer nivel.
-----------	---	---

Control	Lograr niveles de control más óptimo en el desempeño del personal docente y administrativo a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas.	– Aplicar las tres etapas de control: el control previo, el control concurrente y el control posterior, considerando los dos tipos de actividad (pedagógica y administrativa), así como los dos tipos de personal (docente y administrativo). El control posterior tiene carácter de evaluación de los planes y programas tanto administrativos como técnico-pedagógicos y el control concurrente tiene un carácter de supervisión. – Evaluar de forma periódica los planes de trabajo interno tanto a nivel pedagógico como administrativo, en función de los objetivos y metas trazados y los parámetros establecidos en los planes de trabajo; con participación de los docentes y trabajadores. – Generar un mecanismo de evaluación de la eficacia institucional con la participación de la comunidad y agentes educativos. – Optimizar las acciones de supervisión, no solamente en su frecuencia sino en su efectividad, al mejorar la capacitación de los supervisores y la real contrastación de los avances curriculares, a fin de tomar medidas correctivas.
---------	--	--

FIGURA 25. Organigrama propuesto para la Oficina de Personal de la UGEL Cusco



Este organigrama recoge lo planteado en las estrategias de organización al efectuar una departamentalización de la Oficina de Personal según las áreas funcionales más importantes que cumple (escalafón, procesamiento documentario y planillas). La sección de escalafón se encarga del registro de datos personales y laborales del personal docente y administrativo; la sección de procesamiento documentario se encarga de procesar los expedientes de diversa naturaleza que demanda el personal; la sección de planillas tiene a su cargo el control de las remuneraciones y formulación de planillas de pagos del personal.

TABLA 29. Estrategias para la gestión de los procesos técnicos de personal en la UGEL

Procesos	Objetivos	Estrategias
Ingreso y selección	Contar con personal docente y administrativo idóneo y de acuerdo con las normas legales vigente.	- Establecer que los procesos de evaluación a la que son sometidos los docentes sean aplicados de acuerdo con la realidad regional de cada zona y no de manera homogénea a nivel nacional y que, además, estos procesos se adecúen a las normas legales correspondientes. - Establecer una mayor rigurosidad y exigencia en los procesos de admisión de docentes, con una mayor exigencia en materia de capacitación y actitudes personales sobre la base de la imagen objetivo o visión que el sector educativo y la UGEL desean alcanzar. - Respecto del ingreso del personal contratado, se debe controlar la aplicación estricta de las normas legales mediante la implementación de pruebas de suficiencia y evaluaciones por especialidades. - En el caso del personal administrativo contratado, establecer que el ingreso y selección de personal reúna todas las exigencias necesarias para garantizar el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores.

Capacitación	Elevar el nivel desempeño del personal de acuerdo a los últimos avances en materia pedagógica y administrativa.	- Promover la descentralización de la capacitación a nivel de distritos o coordinaciones educativas. - Financiar las acciones de capacitación para los trabajadores, estableciendo diferentes formas de pago, con participación del gobierno y los propios docentes. - Abrir mecanismos de premiación, motivación y estímulo a los mejores docentes y trabajadores a fin de capacitarlos dentro o fuera del país, recomendando sin embargo que cualquier proceso de calificación o reconocimiento de desempeño debe ser estrictamente laboral y no político. - Promover la capacitación permanente tanto de los docentes como de los administrativos, con un alto nivel cualitativo a fin de elevar el nivel del sistema educativo y desempeño del personal. - Incrementar las acciones de capacitación, ampliando los cupos de participación y elevando el nivel de los capacitadores. - Focalizar las acciones de capacitación en determinadas áreas y zonas realizando cursos de especialización.
--------------	---	--

Desplazamiento de personal

El proceso de desplazamiento de personal es quizá el más dinámico en las acciones desarrolladas por las oficinas de personal de las UGEL, ya que los docentes rotan o cambian de lugar de trabajo constantemente. Los problemas existentes a este nivel son principalmente la falta de cumplimiento estricto a las normas establecidas, el ranking de calificación es vulnerado de manera continua, pues no hay procesos de

evaluación para algunas acciones de desplazamiento como es el caso de los encargos. En síntesis, existe un clima de desconfianza generalizada a nivel de toda la UGEL Cusco respecto del proceso de desplazamiento de personal.

Por ello, se toma en cuenta estos criterios:

- Nombrar anualmente comisiones mixtas de desplazamiento de personal, integrado tanto por funcionarios, personal técnico de la oficina de personal, así como por docentes de la UGEL Cusco para evaluar todas las solicitudes de desplazamiento de personal presentadas durante el año.
- Que todo proceso de desplazamiento (encargo, permita o destaque) se realice previa evaluación de méritos o si la situación así lo requiere.
- Que se efectúe en estricta sujeción a las normas legales y se cumpla en orden de prioridad alcanzado.

Del mismo modo, se requiere que las comisiones que se constituyan funcionen de la manera más idónea posible y emitan un informe totalmente técnico laboral, sin consideraciones políticas, personales o de otra índole.

En el caso del personal administrativo, si bien las acciones de desplazamiento no son muy frecuentes, es necesario que estas se adecúen a las normas respectivas.

TABLA 30. Estrategias para el desplazamiento del personal en la UGEL Cusco

Procesos	Objetivos	Estrategias
Reasignaciones	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto.	- Priorizar a los docentes antiguos. - Tomar en cuenta la ficha escalafonaria. - Realizarlo una sola vez al año, durante los primeros meses. - Que se dé un examen de suficiencia.

Encargos	Garantizar el funcionamiento adecuado de las áreas y dependencias, asignando personal idóneo y calificado para su desempeño.	- Que haya rotación de personal entre las UGEL. - Reconocer las funciones del cargo. - Se realiza previo concurso o evaluación. - Los candidatos deben cumplir con requisitos mínimos de condición laboral y capacitación, años de servicios y otros criterios laborales. - El encargo debe ser por tiempo limitado.
Permutas	Facilitar a los docentes y trabajadores el desempeño de sus funciones, con arreglo a sus circunstancias personales.	- Simplificación del trámite. - Priorizar por salud estrictamente comprobada. - Evaluación del trabajo de los permutantes. - Debe realizarse previa petición de los interesados. - Conformar una directiva anual. - Respetar los niveles de carrera docente o administrativa.
Destaques	Asegurar de manera temporal, el cumplimiento adecuado de funciones docentes y administrativas.	- Tomar en cuenta las necesidades del centro educativo. - Programar las peticiones de destaque y evaluarlos al iniciar el año. - Considerar las situaciones familiares y de salud. - Que las plazas docentes no estén sujetas a destaque sino a reasignación. El nivel secundario debe ser por especialidad.

Remuneraciones	Contar un personal más identificado con los fines y objetivos del sector y mejorar la calidad del servicio.	- Una adecuada remuneración docente permitirá corregir muchas deficiencias actuales y exigir una mayor calificación y desempeño de los propios docentes. - Proceder con el personal administrativo, ya que también reciben muy bajas remuneraciones a pesar de los procesos de evaluación llevados a cabo, las promesas de mejoramiento y la modernización administrativa ofrecidas por el gobierno.
Evaluación	Medir de manera periódica las capacidades y competencias del docente y personal administrativo, a fin de promover su desarrollo o ajustar su desempeño.	- Que la evaluación del personal administrativo sea anual y no semestral para evitar gastos y reducir el tiempo de acción. - Establecer una relación entre los resultados de la evaluación y las mejoras económicas, capacitación y consideraciones de estímulo, para los trabajadores que califiquen mejor, a fin de no devenir en un cumplimiento mecánico de un proceso de evaluación sin trascendencia laboral ni institucional. - Sustituir la práctica actual de acumulación artificial de documentos y certificados por parte del trabajador, así como una calificación rutinaria y mecánica de la institución, por una evaluación de desempeño permanente. - Retroalimentar o reajustar las políticas laborales y procesos administrativos, a nivel de centros educativos y de la UGEL, con los resultados de la evaluación. - En cuanto a los procesos de evaluación del personal docente, se sugiere que se realicen vías de supervisiones permanentes de carácter administrativo y técnico- pedagógico.

Registro y escalafón	Contar con información oportuna, permanente y confiable, acerca de los antecedentes laborales del personal docente y administrativo.	- Actualizar los datos de cada docente y servidor administrativo. - Implementar un centro de cómputo con equipos e instrumentos necesarios. - Desarrollar programas informáticos para el tratamiento de los datos de personal. - Capacitar de manera adecuada al personal respectivo. - Administrar los datos del personal de manera eficaz y eficiente para contar con información oportuna y confiable.
Control de personal	Verificar si el desempeño del personal docente y administrativo, se ajusta a los planes y programas establecidos a fin de efectuar correcciones necesarias.	<i>Control del personal docente</i> - Aplicar el control y supervisión de funciones técnico-pedagógicas, de manera regular conforme lo disponen las normas específicas existentes en la Ley del Profesorado. - Cumplir a cabalidad con el plan de supervisión anual, estableciendo una periodicidad en su ejecución, incrementado el personal de supervisión, capacitando a los supervisores, efectuando supervisiones urbanas y rurales, designando a supervisores titulares y otorgando carácter resolutivo a los resultados de la supervisión. - Considerar criterios de asistencia y permanencia del personal docente, pero no como una práctica sustancial o indicador más importante del desempeño de los docentes, sino como algo que complementa su desempeño, implantando el uso de un reloj tarjetero, fichas de salida y entrada, diálogo con los docentes que incumplen el horario, dictado de charlas sobre ética profesional, visitas constantes a los centros educativos y mejor control del horario de trabajo.

Control de personal	Verificar si el desempeño del personal docente y administrativo, se ajusta a los planes y programas establecidos a fin de efectuar correcciones necesarias.	<i>Control del personal administrativo</i> - Que el control no esté dirigido a la persona sino a su trabajo, es decir, al cumplimiento de metas, para lo cual se requiere que existan planes de trabajo, objetivos y metas planteados de manera apropiada. - Implementar un proceso de autorregulación de equipos de trabajo, no hay mejor control que el que está ejercido por el grupo de trabajo y por el propio trabajador, pero lógicamente para este tipo de control se requiere que exista un alto nivel de liderazgo, ambiente de confianza, participación plena, comunicación horizontal, etc. - Establecer que la asistencia y permanencia del personal debe constituir un hecho complementario y no sustancial.
---------------------	---	---

V. PROGRAMAS

Proceso administrativo	Planificación
Objetivos	Formular planes y programas de desarrollo de personal, aplicando métodos de planificación estratégica con participación de docentes y trabajadores, a largo y mediano plazo.
Metas	Formular el plan estratégico para cada cinco años y planes operativos para cada año. Conformar comisiones de planificación que integre a toda la comunidad educativa.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Fondos del Tesoro Público
Responsables	Área de programación y el comité de planificación, con participación de la comunidad.

Proceso administrativo	Organización
Objetivos	Constituir una oficina de personal directamente dependiente de la Dirección de la UGEL Cusco y equipada de acuerdo con el avance tecnológico actual.
Metas	Otorgar mediante resolución la autonomía administrativa a la Oficina de Personal.
Cronograma en meses	1 mes
Recursos	Normativos
Responsables	Dirección de la UGEL Cusco y empleados de la Oficina de Personal.
Proceso administrativo	Dirección
Objetivos	Coadyuvar al logro de niveles óptimos de comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo, tanto entre el personal docente como administrativo.
Metas	Incremento de los índices de participación del personal docente y administrativo, aumento de los niveles de satisfacción del personal.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Humanos, instrumentos y técnicas modernas de dirección de personal.
Responsables	Director de UGEL Cusco, jefes de área, directores de instituciones educativas.
Proceso administrativo	Control
Objetivos	Lograr niveles de control más óptimos en el desempeño del personal docente y administrativo a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas.
Metas	Cumplir con el 100% de los programas curriculares y planes de trabajo establecidos.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Dirección de la UGEL Cusco. Área de Programación Educativa Oficina de Personal.
Procesos técnicos	Ingreso y selección
Objetivos	Contar con personal docente y administrativo idóneo y de acuerdo a las normas legales vigentes.
Metas	Contar con personal profesional y competitivo en el 100% de las II.EE.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Ministerio de Educación Dirección Regional de Educación

Procesos técnicos	Capacitación
Objetivos	Elevar el nivel desempeño del personal de acuerdo a los últimos avances en materia pedagógica y administrativa.
Metas	Mayor número de horas de capacitación por persona. Incremento del presupuesto para capacitación. Participación de todo el personal docente y administrativo.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público Fondos propios del personal Infraestructura y equipos de instituciones públicas y privadas
Responsables	Dirección Regional Dirección de la UGEL Cusco ONG Oficina de Personal
Procesos técnicos	Reasignaciones
Objetivos	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto.
Metas	Cubrir el 100% de las necesidades institucionales y requerimientos de reasignación solicitados.
Cronograma en meses	3 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Oficina de Personal
Procesos técnicos	Encargos
Objetivos	Garantizar el funcionamiento adecuado de las áreas y dependencias asignando personal idóneo y calificado para su desempeño.
Metas	Cubrir el 100% de las plazas que se encuentran temporalmente vacantes o que requieran cubrirse por necesidad de servicio.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Oficina de Personal

Procesos técnicos	Permutas
Objetivos	Facilitar a los docentes y trabajadores el desempeño de sus funciones con arreglo a sus circunstancias personales.
Metas	Cubrir el 100% de requerimientos de permutas solicitadas por el personal.
Cronograma en meses	1 mes
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Oficina de Personal Personal docente y/o administrativo
Procesos técnicos	Destaques
Objetivos	Asegurar de manera temporal el cumplimiento adecuado de funciones docentes y administrativas.
Metas	Cubrir el 100% de los puestos que requieran cubrirse por necesidad de servicio.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Oficina de Personal Personal docente y administrativo
Procesos técnicos	Remuneraciones
Objetivos	Contar con un personal, más identificado con los fines y objetivos del sector y mejorar la calidad del servicio.
Metas	Incremento de las remuneraciones del personal docente y administrativo.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Gobierno Central
Procesos técnicos	Evaluación
Objetivos	Medir de manera periódica las capacidades y competencias del docente y personal administrativo, a fin de promover su desarrollo o ajustar su desempeño.
Metas	Realizar evaluaciones anuales del desempeño laboral del personal docente y administrativo. Tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones, para las acciones de promoción y desarrollo de personal.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Oficina de Personal

Procesos técnicos	Registro y Escalafón
Objetivos	Contar con información oportuna, permanente y confiable acerca de los antecedentes laborales del personal docente y administrativo.
Metas	Información escalafonaria actualizada y computarizada.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Dirección de la UGEL Oficina de Personal
Procesos técnicos	Control de Personal
Objetivos	Lograr la asistencia y permanencia del personal docente y administrativo en sus puestos de trabajo.
Metas	Disminuir el nivel de deserción del personal en horas en trabajo.
Cronograma en meses	5 meses
Recursos	Tesoro Público
Responsables	Dirección de la UGEL Oficina de Personal Área de Supervisión Educativa

A. Ejecución e implementación

Una vez elaborados los planes y programas, se aplican a nivel de la UGEL, para lo cual se ejecutan planes operativos o más específicos para cada año. La oficina de personal está presente en todas las etapas y áreas de trabajo.

También es esencial que la dirección de la UGEL Cusco esté plenamente enterada y participe de las acciones que se implementarán como parte del planeamiento estratégico, a fin de garantizar el éxito en el desarrollo de dichas acciones.

B. Control y retroalimentación

Al finalizar cada año de aplicación de los planes operativos, se efectuará una evaluación de los objetivos y metas alcanzadas con el fin de ajustar los planes y reorientar el plan estratégico a largo plazo. Los resultados de la evaluación podrán retroalimentar tanto el análisis de interno como el análisis FODA, al tomar nuevamente en consideración las variaciones de los entornos macro y microambiental.

CAPÍTULO SEXTO

Análisis de la gestión educativa contemporánea

En años de pandemia, se generaron grandes desafíos para el sector educativo. Aun cuando se aprecian varios cambios adaptativos, esta situación ha alterado los procesos educativos de varios países (191) según las Naciones Unidas³⁴, desde el cierre de las instituciones académicas y su apertura con nuevos requerimientos para su funcionamiento.

Dicha crisis global ha generado que los sistemas educativos cambien sus estrategias de trabajo en equipo en un periodo corto, el uso de la tecnología para los procesos formativos y que se evalúe la gestión institucional³⁵.

34 UNITED NATIONS. *Policy brief: Education during COVID-19 and beyond*, Nueva York, Naciones Unidas, agosto de 2020, disponible en [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf].

35 JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN y CRISTINA MERCADER JUAN (coords.). *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2021, disponible en [<https://www.redage.org/publicaciones/la-gestion-de-los-centros-educativos-en-situacion-de-confinamiento-en-iberoamerica>], p. 11.

De acuerdo con ANTONIO MOREIRA TEIXEIRA y MIGUEL ZAPATA-ROS³⁶, varios países tuvieron diversos inconvenientes a nivel educativo en el mundo, como el incremento del uso de la tecnología sin contar con los recursos necesarios para su implementación, la carente infraestructura, la falta de acceso a internet en los sectores menos desarrollados y políticas educativas no acordes con las actividades virtuales o con el regreso inmediato a las aulas, es decir, tampoco había una priorización de organización por parte de los gobiernos centrales, es más, a los gestores locales les encargaban demasiadas actividades respecto a la rendición de cuentas.

A partir de lo antes expuesto, se generan cuestiones sobre ¿qué medidas estratégicas son indispensables en el sector educativo para mejorar su calidad?, ¿los gobiernos deben enfocarse en mejorar la gestión educativa?

La mayoría de países latinoamericanos ha implementado formatos virtuales mediante el uso de plataformas digitales u otros medios, de modo que se garantice bienestar integral de todos los estudiantes.

El ámbito de la organización y la gestión de la formación de profesores y estudiantes debe ser priorizado, por lo que se toma en cuenta tanto los aspectos organizativos, como académicos de las instituciones educativas.

En el caso de Bolivia, por ejemplo, se observa que su gestión educativa requiere modificarse en función de tres ejes: pedagógico (desarrollar una metodología didáctica, optimizar los procesos evaluativos de aprendizaje, elaborar contenidos que refuercen la identidad cultural de los estudiantes, entre otros), de desarrollo emocional (valores éticos e integrales) y tecnológico (capacitación sobre el uso de las TIC)³⁷.

En cambio, en España se promueve el desarrollo de una educación digital de alto rendimiento mediante el reforzamiento de la infraestructura, la mejora de las herramientas digitales en las instituciones educativas, incentivar enfoques pedagógicos innovadores, el desarrollo de habilidades y destrezas tecnológicas para un aprendizaje óptimo³⁸.

36 ANTONIO MOREIRA TEIXEIRA y MIGUEL ZAPATA-ROS. "Presentación del número especial de RED: Transición de la educación convencional a la educación y al aprendizaje en línea, como consecuencia del COVID-19", *Revista de Educación a Distancia (RED)*, vol. 21, n.º 65, 2021, pp. 1 a 8, disponible en [<https://revistas.um.es/red/article/view/462271>].

37 GAIRÍN SALLÁN y MERCADER JUAN (coords.). *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica*, cit., p. 35.

38 *Ibid.*, p. 151.

De igual manera, es necesaria la intervención adecuada de los gobiernos centrales a partir de la elaboración de políticas públicas, que según la OEI³⁹, debe crear e informar sobre la situación de cada escuela en todo el país, organizar mesas de trabajo para cada nivel educativo con el fin de solucionar los problemas presentados –incluso de la educación especial–, permitir el desarrollo de sistemas educativos tecnológicos y digitales, evaluar el impacto socioemocional del contexto externo a la escuela en los estudiantes (por ejemplo, pandemia) para optimizar su proceso de aprendizaje.

Todo ello contribuye a una mejora de la gestión educativa en los países, al procurar la resolución de las situaciones particulares que se susciten en su realidad educativa.

39 ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. *Retorno escolar presencial pospandemia en Iberoamérica: Avances, reflexiones y recomendaciones*, Madrid, OEI, 2021, disponible en [<https://oei.int/wp-content/uploads/2021/04/informe-retorno-clases-ib-general.pdf>].

REFERENCIAS

- ÁLVAREZ INDACOCHEA, ARTURO ANTONIO; JENNY ELIZABETH PARRALES REYES y JOSÉ FÉLIX PEÑAFIEL LOOR. “Nivel de impacto de la administración dentro de la gestión empresarial en las MYPIMES”, *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*, Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), vol. 5, n.º 20, 2020, pp. 88 a 103, disponible en [<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/282>].
- ARÉVALO ARÉVALO, JOSÉ GABRIEL; JESSICA DEL PILAR CABEL RABINES, JUAN CARLOS SCHRADER IÑAP, RAIMUNDO ISHUIZA TAPULLIMA y KARINA FLORES PANDURO. “Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas de la provincia del Dorado”, *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 6, n.º 4, 2022, pp. 1.757 a 1.778, disponible en [<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2695>].
- ARMIJOS MAYON, FRANKLIN BRIAN; AARON ISAAC BERMÚDEZ BURGOS y NORMAN VINICIO MORA SÁNCHEZ. “Gestión de administración de los recursos humanos”, *Universidad y Sociedad*, vol. 11, n.º 4, 2019, pp. 163 a 170, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>].
- ARMSTRONG, GARY y PHILIP KOTLER. *Fundamentos de marketing*, 11.^a ed., ASTRID MUES ZEPEDA (trad.), México, Pearson Educación, 2013.
- BARZAGA SABLÓN, OSCAR SANTIAGO; HUGO JESÚS JUAN VÉLEZ PINCAY, JOSÉ VÍCTOR HUGO NEVÁREZ BARBERÁN y MARÍA VERÓNICA ARROYO COBEÑA. “Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 25, n.º 2, 2019, pp. 120 a 130, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27341>].

- BUENO BLANCO, RAYMUNDO; MIREYA RAMOS SÁMANO y CARLOS FRANCISCO BERRELLEZA GAXIOLA. *Elementos básicos de administración*, México, Editoriales Once Ríos, 2018.
- CALERO PÉREZ, MAVILO. *Hacia la excelencia de la educación: Proyecto educativo institucional*, Lima, Edit. San Marcos, 2007.
- CASTAÑEDA CONTRERAS, MARY LUZ. “Tecnologías de la información y la comunicación y gestión administrativa en docentes de primaria de dos instituciones educativas - UGEL Cusco, 2020” (tesis de maestría), Lima, Universidad César Vallejo, 2021, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56373/Casta%C3%B1eda_CML-SD.pdf?sequence=1].
- CHANDLER, ALFRED D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, 10.^a ed., PILAR MASCARÓ SACRISTÁN y MARÍA DEL CARMEN HANO ROA (trads.), México D. F., McGraw-Hill, 2017.
- CONCHA RAMOS, NELLY. “Gestión educativa y desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática ‘Inca Garcilaso de la Vega’, Cusco - 2019” (tesis de maestría), Cusco, Perú, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2022, disponible en [https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/6478/253T20221032_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- DONNELLY, JAMES H.; JAMES L. GIBSON y JOHN M. IVANCEVICH. *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, 8.^a ed., Madrid, Ediciones Pirámide, 2011.
- ESPAÑA - MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Normas de organización y funciones del departamento*. Madrid, España, Secretaría General Técnica, 2001.

- FIGUEROA ORTIZ, NÉSTOR. *Organización y sistemas y control de gestión en las empresas públicas*, Lima, Edit. Contentel Perú, 2008.
- FLORES MAMANI, HÉCTOR; SALOMÓN LUIS HUAMANGA y VIANNEY BARRIGA CÁCERES. “Liderazgo escolar en instituciones educativas”, *Revista Qellqay*, vol. 1, n.º 1, 2024, pp. 75 a 82, disponible en [<https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/qellkay/article/view/982>].
- GAIRÍN SALLÁN, JOAQUÍN y CRISTINA MERCADER JUAN (coords.). *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2021, disponible en [<https://www.redage.org/publicaciones/la-gestion-de-los-centros-educativos-en-situacion-de-confinamiento-en-iberoamerica>].
- GARCÍA HUAMÁN, SANTOS. “Estilos de gestión de la gerencia educativa y su influencia en las relaciones laborales en los colegios de la UGEL de Espinar-Cusco” (tesis de maestría), Cusco, Universidad Tecnológica de los Andes, 2015.
- GÓMEZ OSORIO, JORGE IVÁN. “El modelo integrado en dirección general de empresas” (tesis de doctorado), Pamplona, España, Universidad de Navarra, 2020, disponible en [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59648/1/Tesis_GomezOsorio20.pdf].
- INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. *La política educativa de México desde una perspectiva regional*, México, D. F., INEE-IIEP y UNESCO, 2018, disponible en [<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/LaPoliticaEducativaRegional.pdf>].
- KOONTZ, HAROLD; HEINZ WEIHRICH y MARK CANNICE. *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, 15.ª ed., MARÍA JESÚS HERRERO DÍAZ y MANUEL ORTIZ STAINES (trads.), México, D. F., McGraw-Hill, 2016.

- LÓPEZ HUARANCCA, ISABEL. “Los estilos de gestión en directores y su relación con la satisfacción laboral de los profesores de instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco en el año 2009” (tesis de maestría), Cusco, Perú, Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco, 2010.
- MOREIRA TEIXEIRA, ANTONIO y MIGUEL ZAPATA-ROS. “Presentación del número especial de RED: Transición de la educación convencional a la educación y al aprendizaje en línea, como consecuencia del COVID-19”, *Revista de Educación a Distancia (RED)*, vol. 21, n.º 65, 2021, pp. 1 a 8, disponible en [<https://revistas.um.es/red/article/view/462271>].
- O’RIORDAN, JOANNA. *The practice of human resource management*, Research Paper n.º 20, Dublin, Institute of Public Administration, 2017, disponible en [<https://www.ipa.ie/research/the-practice-of-human-resource-management/>].
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. *Retorno escolar presencial pospandemia en Iberoamérica: Avances, reflexiones y recomendaciones*, Madrid, OEI, 2021, disponible en [<https://oei.int/wp-content/uploads/2021/04/informe-retorno-clases-ib-general.pdf>].
- PERÚ - MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Decreto Supremo N.º 012-86-ED, “Crea la Unidad de Servicio Educativo (USE)”, Lima, 23 de julio de 1986.
- PERÚ - MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Resolución Ministerial N.º 248-87-ED, “Aprueban Reglamento de Organización y Funciones de las Unidades de Servicios Educativos”, Lima, 15 de mayo de 1987.
- PERÚ - MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Resolución Ministerial N.º 105-89-ED, “Actualizan el Reglamento de Organización y Funciones de Unidades de Servicios Educativos”, Lima, 21 de febrero de 1989.
- SÁNCHEZ RESTREPO, HARVEY S. “Autonomía de los organismos de evaluación: ¿Voluntad o derecho?”, *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, vol. 2, n.º 3, 2018, pp. 15 a 45, 2018.

- SMITH CAVALIE, WALTER. *Herramientas de planeamiento estratégico*, Lima, CINSEYT, 2000.
- SOLEDISPA RODRÍGUEZ, XAVIER ENRIQUE; JENNIFFER MERCEDES PIONCE CHOEZ y MARÍA CRISTINA SIERRA GONZÁLEZ. “La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas”, *Dominio de las Ciencias*, vol. 8, n.º 1, 2022, pp. 280 a 294, disponible en [<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2571>].
- STONER, JAMES A. F.; R. EDWARD FREEMAN y DANIEL R. GILBERT, JR. *Administración*, PILAR MASCARÓ SACRISTÁN (trad.), México, Prentice Hall, 2007.
- SUMIRE LÓPEZ, MARCELINA JUSTA. “Liderazgo transformacional y gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC” (tesis de maestría), Perú, Universidad César Vallejo, 2018, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34194/sumire_lm.pdf?sequence=1].
- UNITED NATIONS. *Policy brief: Education during COVID-19 and beyond*, Nueva York, Naciones Unidas, agosto de 2020, disponible en [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf].
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN - DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL. *Guía para el evaluador*, Santiago de Chile, UCSC, 2021, disponible en [<https://sitios.ucsc.cl/edd/wp-content/uploads/sites/146/2021/05/GU%C3%8DA-DEL-EVALUADOR-PROCESO-DE-GESTI%C3%93N-DE-DESEMPE%C3%91O-2021.pdf>].
- WERTHER, WILLIAM B. y KEITH DAVIS. *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, 7.ª ed., MARTHA PATRICIA GUZMÁN BRITO (trad.), México, McGraw-Hill, 2014.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en septiembre de 2026

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 pts.

Bogotá, Colombia